



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Podniková kultura ve vybraných organizacích

Vypracovala: Petra Pokorná
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: **Petra POKORNÁ**
Osobní číslo: **E13497**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura ve vybraných organizacích**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Specifikace problematiky podnikové kultury ve vybraných organizacích s návrhy řešení změn v podnikové kultuře.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře. Vybrané informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek je nutno vytvořit kvalitně vypracovaný dotazník, který doplní dotazník VSM 94 (Hofstede). K šetření podnikové kultury je nutno načerpat informace pomocí neřízených rozhovorů. Kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit pozorováním. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení přístupů k podnikové kultuře ve vybrané firmě. Zpracovat návrhy změn podnikové kultury pro vybrané organizace.

Rámcová osnova:


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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2002). Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing.
Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna: Organizační kultura a její vliv na chování organizace, možnost poznávání organizační kultury, nástroje utváření a změny organizační kultury. Praha: Grada Publishing.
Truneček, J. (2004). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.

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

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

PROHLÁŠENÍ

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. 4. 2016

.....
Petra Pokorná

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za všestrannou pomoc a za cenné rady, které mi velice pomohly k tvorbě bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat společnostem Centrin CZ, s.r.o. a Variel, a.s. za jejich ochotu a poskytnuté informace, na základě nichž jsem mohla vypracovat tuto práci. Na závěr bych poděkovala své rodině za podporu v průběhu celého bakalářského studia.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1 Pojem kultura.....	5
2.2 Definice podnikové kultury	6
2.3 Vymezení pojmu podniková kultura.....	8
2.5 Prvky podnikové kultury	10
2.6 Síla podnikové kultury.....	14
2.7 Změna podnikové kultury	15
2.7.1 Etapy změny	16
2.7.2 Nástroje změny	16
2.7.3 Přístupy k realizaci změn.....	17
2.7.4 Typy změny podnikové kultury.....	17
2.8 Typologie podnikové kultury.....	19
2.9 Znalostní ekonomika.....	21
2.9.1 Znalostní podnik	22
2.10 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho	22
3 METODICKÝ POSTUP.....	26
3.1 Cíl bakalářské práce.....	26
3.2 Popis zkoumaných subjektů.....	26
3.2.1 Centrin CZ, s.r.o.	26
3.2.2 Variel, a.s.	27
3.3 Sběr dat	27
3.3.1 Dotazníkové šetření	27
3.3.2 Neřízené rozhovory a pozorování.....	28
3.4 Zpracování zjištěných dat	28
4 VÝSLEDKY VÝZKUMU	30

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	30
4.2 Vyhodnocení kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho.....	67
4.2.1 Vzdálenost mocenských pozic (PDI).....	67
4.2.2 Individualismus/kolektivismus (IDV)	68
4.2.3 Maskulinita/feminita (MAS).....	68
4.2.4 Obava z nejistoty (UAI).....	69
4.2.5 Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)	69
4.2.6 Požitky/ sebekázeň (IVR)	70
5 ZÁVĚR	71
6 SUMMARY	73
7 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ	74
7.1 Literární zdroje	74
7.2 Internetové zdroje	75
8 PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V nejširším pojetí kultura představuje novou realitu, v které člověk žije ve společenství s ostatními lidmi. Kultura znázorňuje jisté prostředí, které očekává od člověka jisté chování. S podnikovou kulturou se setkáváme už od počátku 80. let 20. století.

Současné kulturologické pojetí podniku a jeho managementu poukazuje na to, že každá podniková kultura představuje tři hierarchicky nad sebou uspořádané roviny. Tyto roviny zastupují symboly, základní životní představy a pravidla jednání. Symboly znázorňují podnikové cíle a jsou považovány za reprezentanty podnikové kultury. Příkladem je logo, podnikové barvy, oslovení atd. Jsou tedy viditelné a ovlivnitelné. Základní životní představy závisí na věku, vzdělání, rodinném zázemí apod. U každého člověka jsou individuální. Pravidla jednání představují jisté zásady, pravidla, standardy jednání apod. Lze sem řadit i informovanost zaměstnanců či vymezení pravomocí a odpovědností (Truneček, 2004).

V současné době svět vchází do nové znalostní ekonomiky, kde lidský kapitál nabývá na významu. Pokud tedy podnik chce být v budoucnosti úspěšný a konkurenceschopný, musí s tímto faktorem nově pracovat.

Každý podnik má svou podnikovou kulturu, která je pro něj charakteristická. Ta ovlivňuje úspěch podniku, image či atmosféru v podniku. Zaměstnanci by měli pracovat ve vhodném prostředí, které je pro ně příjemné, bezpečné a umožňuje jim ukázat své schopnosti, dovednosti či znalosti.

Cílem této bakalářské práce je určení podnikové kultury ve vybraných organizacích a následné navržení případných změn v podnikové kultuře k žádoucímu stavu vybraných organizací. Vybranými organizacemi jsou Centrin CZ, s.r.o. a Variel, a.s.

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí - teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury. Na začátku je vysvětleno, co představuje pojem kultura či podniková kultura. Následně jsou rozepsány jednotlivé pojmy související s podnikovou kulturou. Závěr je věnován kulturním dimenzím dle Geerta Hofstedeho.

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření. Na základě zjištěných dat byly zpracovány jednotlivé odpovědi respondentů a následně vyhodnoceny kulturní dimenze.

U některých dimenzí následovalo navržení změn v podnikové kultuře, které by vedly k posunu k žádoucímu stavu znalostní ekonomiky.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pojem kultura

Pojmem kultura se v literatuře zabývá množství autorů. Každý však charakterizuje kulturu jinak.

V rozsáhlém pojetí je to produkt člověka, který můžeme chápat jako protiklad přírody. Zahrnuje to vše, co je člověkem vytvořené či přetvořené. Jsou to kulturní díla materiálové povahy, ale také duchovní díla, například ideje, vztahy, myšlenky apod.

Zkráceně lze říci, že kultura je téměř sjednocený celek, který zahrnuje chování lidí a jejich díla. Toto chování lidí si počíná v konkrétním společenství, v průběhu interakce vzniklými vzory (Krninská, 2002a).

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

Kultura představuje jistý univerzální fenomén. Každý člověk žije v určité kultuře a rozvíjí ji. V orientačním systému, který je pro společnost, skupinu, organizaci či národ charakteristický, se kultura projevuje také. Kultura působí na hodnoty, vnímání, myšlení a chování všech lidí určité společnosti (Thomas in Nový, Schroll-Machl, 2005).

Na jedné straně je kultura nástroj, díky kterému se sociální skupiny přizpůsobují podmínkám, ve kterých se ocitají a na druhé straně je to výsledek adaptace (Lukášová, 2010).

Kultura se vyskytuje v každém člověku a to v podobě postojů, hodnot, názorů či vzorců chování, které si člověk osvojil jako součást daných sociálních celků a které se někdy více nebo méně podílí s ostatními prvky těchto celků. Každý člověk představuje jak tvůrce, tak i produkt kultury. Kultura existuje jen pomocí jednotlivců, ale také je i sociálním jevem, jehož povaha je nadindividuální (Lukášová, Nový, 2004).

E. B. Tylor in Nový, Surynek (2006) uvádí, že kultura je ucelený komplex, který obsahuje právo, zvyky, přesvědčení, znalosti, morálku, umění a libovolné další návyky a schopnosti, které jsou vyžadovány po člověku jako příslušníku společnosti. Kultura tedy nepředstavuje jen hudbu a umění, jak je někdy identifikovaná, ale zahrnuje hlavně

hodnoty a normy, které mají vliv na realizaci našeho sociálního života, jazyka, našeho vědomí dobra a zla i našeho náboženství atd.

Kultura představuje vzorec sdílených tichých domněnek, které jsme získali od jisté skupiny. Důvodem je, že když velice dobře pracuje vnější adaptace a vnitřní integrace, vyřeší to jejich problémy. Pak jsou považovány za platné, a proto tedy je nutné, aby noví členové se je učili jako způsob, jak dobře vnímat, cítit a myslet ve vztahu k daným problémům (Schein, 2009).

Vědci, kteří se zabývali definicí pojmu kultura, se shodli, že kultura je opravdu rozsáhlá oblast, od produktů vyrobenými lidmi, přes ideje, hodnoty, řeč a i pohled na filozofii a svět, až k tomu, jak se zachází s neživými a živými věcmi (Nový, Schroll-Machl, 2005).

2.2 Definice podnikové kultury

Podnikovou kulturu lze v literatuře nalézt pod třemi výrazy a to konkrétně:

- podniková kultura,
- organizační kultura,
- firemní kultura.

Podniková kultura odráží lidské dispozice, chování a myšlení lidí ve firmě. Zahrnuje jak produkt minulých činností, tak zároveň je pro činnosti budoucí omezujícím faktorem. Je poznatelná a ovlivňuje jak lidské podvědomí tak vědomí a v nich se i projevuje. Dále je velice setrvačná, proto u ní změna trvá dlouho. Podniková kultura je sdílená, což vysvětluje, proč změnu u ní nelze ani přikázat, ani se o ní domluvit. Také je strukturovaná, a zároveň patří do kultur, které jsou vyššího řádu. Což zahrnuje například regionální kultury, národní kultury a kultury oboru (Truneček, 2004).

Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že podniková kultura znázorňuje systém norem, postojů, hodnot, přesvědčení a domněnek, která jednoznačně není nikde zformulována, ale stanovuje počínání a způsob chování lidí a také způsoby, jak je vykonávána práce. Hodnoty se vztahují k tomu, co je podstatné v organizaci a dle lidského chování. Normy představují pravidla daného chování, která jsou nepsaná.

Kultura znázorňuje, jak se věci dějí kolem nás či jako „co je a není přijatelné“, tedy jaké jednání a chování je vhodné a které není dovoleno. Podrobněji lze říci, že je to souhrn politiky, důvěry, zvyklostí, hodnot a postojů, které tvoří podmínky myšlení a jednání v podniku (Cejthamr, 2010).

Organizační kultura přispívající ke kreativě a inovaci je podstatným předpokladem úspěchu hlavně u těch organizací, které si vybraly strategii kreativity a inovací a snaží se dosáhnout úspěchu na trhu tím, že budou umožňovat lepší, rozdílné nebo naprosto nové služby a výrobky (Franková, 2011).

Firemní kultura znázorňuje daný charakter firmy, ovzduší, celkovou atmosféru a i vnitřní život, který ovlivňuje chování a myšlení spoluzaměstnanců firmy. Jedná se také o rituály a zvyklosti používané ve firmě i o hodnotách, které se ukazují v obecných vzorcích chování a jednání každého zaměstnance. Pokud se toto chování opakuje, poté rychle vzniká vzorec chování, který může být nevědomý, ale při vzniku nebo přijímání pravidel firemní kultury je podstatný (Vysekalová, Mikeš, 2009).

I přes odlišné chápání podnikové kultury, lze říci, že se některé charakteristiky autorů shodují:

- Celkově podniková kultura nepředstavuje vlastní jednotlivou objektivní podobu své existence, která by se vyskytovala mimo subjektivní rovinu mezilidských vztahů daných spolupracovníků.
- Podniková kultura určuje společné normy a hodnoty. Rozhodně se nejedná pouze o souhrn nebo průměr jednotlivých hodnotových norem jednání, preferencí nebo postojů, ale o kolektivní fenomén, který má velkou sociální povahu a je nadindividuální.
- Vznik či rozvinutí podnikové kultury, popřípadě její změna či zánik se děje v určitém, dá se říci v naprosto konkrétním místě a čase. Její charakter je naprosto historicky přechodný, v návaznosti na formách a síle interakcí mezi vnějším prostředím a organizací či uvnitř organizace.
- Podniková kultura znázorňuje obzvláště výsledek procesu učení. Jeho základ se opírá o oboustranné působení vnitřní koordinace a vnějšího okolí.
- Také je v adaptačním procesu zprostředkovávána.

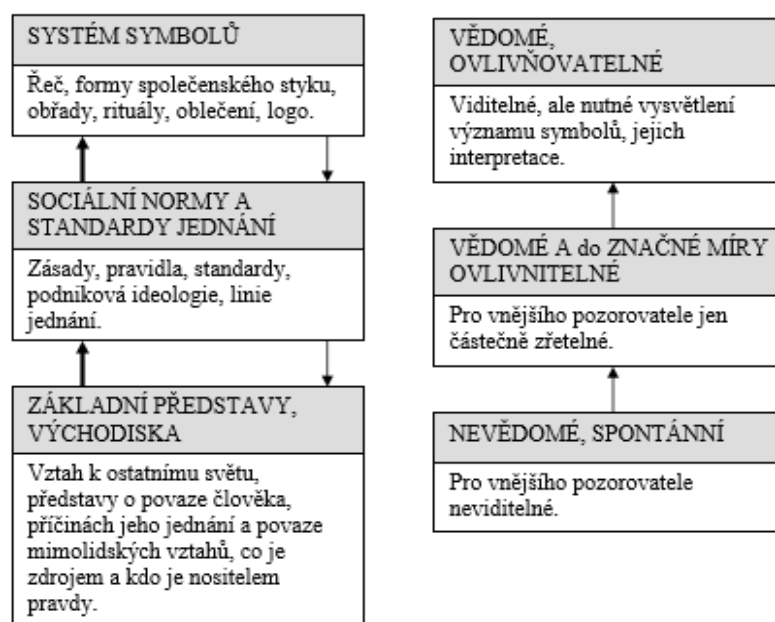
- Podniková kultura představuje tzv. „konceptuální svět“ příslušníků organizace. Poskytuje jednoduchou orientaci v dění vnitropodnikovém a spojuje a zprostředkovává smysl jednotlivých událostí a faktů v podniku (Bedrnová, Nový, 2007).

Firemní kultura zahrnuje shrnutí přístupů, hodnot a představ v organizaci, které jsou na poměrně dlouhou dobu udržované a všeobecně sdílené (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.3 Vymezení pojmu podniková kultura

Z následujícího obrázku plyne, že základní rovina podnikové kultury se opírá o celkový pohled na svět a o přístup k životu, lidem, práci a také k sobě samým či k životu jednotlivých spolupracovníků. Jeví se naprosto nevědomě, samozřejmě, automaticky, často bez promýšlení a zvažování eventuálních důsledků pro podnik i sebe sama.

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový, 2002, str. 487

Základní rovina podnikové kultury obsahuje:

1. *Vztah k okolnímu světu a hlavně k podnikovému okolí.*

Působícími faktory mohou být možnosti rozvoje, jistota, příležitost, všelijaká nebezpečí apod.

2. *Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spoluzaměstnancích.*

Na povaze lidí lze pozorovat, jestli jsou více aktivní s úsilím riskovat nebo jestli pasivní s přesilou přizpůsobivosti, jestli jsou více bezstarostní a nezodpovědní nebo podnikavý s ochotou ujmout se zodpovědnosti apod.

3. *Představy o povaze mezilidských vztahů.*

Jedná se o představy o „správném“ utřídění sociální vztahů dle věku, dosaženého úspěch či sociální původu, dávání najevo citů a jejich zatahování do vzájemných pracovních vztahů, tabuizování nebo zveřejňování soukromí jednotlivce, také o představy, jestli mezi spoluzaměstnanci má převládat vzájemná konkurence či spolupráce, jestli se preferuje týmový nebo individuální úspěch apod.

4. *Představy o pravdě, které poskytují odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá v případě rozhodování, co je správné a pravdivé a naopak, co je chybné a nepravdivé.*

Sledujeme, kdo je nositelem pravdy a jaký je zdroj. Zvažujeme, jestli lidé věří spíše autoritě nebo tradici, jestli uznávají spíše intuici či pragmatické jednání, výsledky vědeckých zkoumání apod.

Většinou nevědomá a z hlediska osoby neplánovaná podstata podnikové kultury tvoří logicky a vnitřně uspořádaný celek, ne samostatné izolované faktory.

Střední úroveň podnikové kultury zahrnuje psaná nebo nepsaná pravidla společenského styku, pravidla a zásady pracovní morálky, vztah k podnikovým partnerům, akcionářům a zákazníkům, obecně uznávané hodnotové preference, loajalitu k firmě.

Nejvyšší úroveň představuje jasně cílevědomou a viditelně konstruovanou složku podnikové kultury. Zde se jedná o externí projevy společenského styku, podnikové symboly, mýty, rituály, oblečení, architekturu, oslavy, vybavení pracovišť a další (Bedrnová, Nový, 2007).

2.5 Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury stejně jako definice podnikové kultury nejsou jednoznačné.

Podle Lukášové a Nového (2004) lze za prvky podnikové kultury považovat – základní předpoklady, normy, postoje, hodnoty a artefakty.

Základní předpoklady

Základní předpoklady zahrnují zapamatovatelné představy o fungování reality. Tyto představy lidé pokládají za naprosto pravdivé, nezpochybnitelné a samozřejmé. U lidí jsou imunní vůči změně a zcela automaticky fungují, dále jsou velice stabilní.

Normy

Normy chování přijaté ve skupině tzv. skupinové normy představují nepsaná pravidla, tedy pravidla chování v daných situacích, které skupina jako celek uznává. Vztahují se k pracovním činnostem, oděvu, komunikaci ve skupině apod. Když jsou normy ve skupině dodrženy, členové skupiny jsou odměněni, naopak nedodržení je potrestáno. Tyto normy mají důležitý význam pro podnik. Stanovují chování, které je a není akceptovatelné v podniku a díky tomu mohou upravovat denní chování zaměstnanců a zaručit předvídatelné a stabilní prostředí.

Postoje

Postoj je využíván ve spojitosti negativních a pozitivních pocitů, které se vztahují k nějaké osobě, věci, problému nebo události (Stahlberg a Frey in Lukášová, Nový, 2004).

Hodnoty

Hodnota představuje to, co se považuje za podstatné a čemu skupina nebo jednotlivec přiřkládají význam. Hodnoty, podle nichž se hodnotí, co je dobré a co naopak špatné, zasahují do rozhodování podniku nebo jednotlivce. Naopak jednotlivý hodnotový systém člověku říká, co by měl považovat za významné. Organizační hodnota představuje to, čemu je v organizaci jako celku dáván význam.

Podle několika autorů, hodnoty lze považovat za jádro podnikové kultury a za podstatný indikátor obsahu kultury a nástroj, který utváří podnikové kultury.

Artefakty

Artefakty jsou nemateriální a materiální povahy. Mezi artefakty nemateriální povahy jsou řazeny historky a mýty, rituály, zvyky, ceremoniály, jazyk a firemní hrdinové. Do materiálních jsou zahrnuty architektury budov, výroční zprávy firem, produkty organizací či materiální vybavení firem apod. (Lukášová, Nový, 2004).

Historky a mýty

Historky představují tzv. přibarvené příběhy vyprávěné organizací, které se staly v minulosti. Pochází z pravdivých událostí, ale jsou podávány různými lidmi odlišným způsobem, proto jejich objasnění bývá obtížné. Jelikož pro jednotlivé členy organizace jsou dobře zapamatovatelné a citově přitažlivé, jsou podstatným ukazatelem kultury a také důležitým nástrojem jejího předávání.

Mýty jsou jisté způsoby rozvažování nebo výkladu, které vysvětlují žádoucí nebo nežádoucí chování v podniku. Vznikají hlavně proto, že lidé mají potřebu něčemu věřit. Na rozdíl od historek jejich obsah je vymyšlený (Lukášová, Nový, 2004).

Rituály, zvyky, ceremoniály

Rituály, zvyky a ceremoniály přispívají k snadnému fungování podniku. Díky nim se zmenšuje nejistota zaměstnanců, umožňují zaměstnancům vybudovat jejich vlastní identitu a utváří předvídatelné a stabilní prostředí.

Rituály jsou v podniku typické, zažité a běžné, ale mají také symbolickou hodnotu. Stávají se v určitém čase a na daném místě. Dále zahrnují způsoby chování, které byly v podniku očekávány. Například rituálem může být zdravení, hlasování na poradě, přijímání nového zaměstnance do podniku atd.

Zvyky jsou v podnicích velice zažité. Příkladem jsou vánoční večírky, odchody do důchodu, oslavy narozenin apod. Zvyky využívají hlavně malé firmy, protože velice přispívají k sjednocení podniku.

Ceremoniály jsou svědomitě připravené slavnostní události, které se pořádají při speciálních příležitostech. Přispívají k posílení a připomenutí firemních hodnot, dále oslavují firemní hrdiny a oceňují úspěchy. Zaměstnancům zvyšují jejich motivaci a ztotožnění s podnikem (Lukášová, Nový).

Jazyk

Jazyk, který se užívá v podniku, vyjadřuje hodnoty a předpoklady, které jsou zastávány v podniku. Je podstatnou determinantou vzájemného pochopení, koordinace a sjednocení uvnitř organizace (Lukášová, Nový).

Hrdinové

Pro zaměstnance představují hrdinové zosobnění základních hodnot a v podniku plní podstatné funkce:

- motivují pracovníky,
- zvyšují a zachovávají jedinečnost podniku,
- symbolizují podnik vnějšímu světu,
- zavádí vysoké standardy výkonu,
- umožňují modelové chování,
- dokazují dosažitelnost úspěchu pro každého pracovníka (Deal a Kennedy in Lukášová, Nový, 2004).

Firemní architektura a vybavení

Většina firem v dnešní době se zaměřuje na vybavení svých budov a na jejich vnější vzhled. Důvodem je, že spotřebitelé se velice často rozhodují hlavně podle image organizací. Také vybavení podniku a technologie, které využívá, mohou velice ovlivnit podnikovou kulturu (Lukášová, Nový, 2004).

Pfeifer a Umlaufová (1993) ve své knize rozdělují prvky na představy, hodnoty a přístupy.

Představy

Představa znázorňuje zobrazení jistého jevu či předmětu, který v určitý okamžik neovlivňuje naše vědomí. Z toho tedy vyplývá, že v hlavách pracovníků podniku se tvoří obraz, který vypovídá o jejich působení v daném podniku.

Představy zahrnují tři prameny - informace, zkušenosti a dojmy. Původ představ sahá nejen do vědomí lidí, ale také do jejich podvědomí.

Presvědčení, znalosti a víra jsou tři základní polohy představ, které se odrážejí v názorech lidí na různé problémy (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Hodnoty

Hodnoty ovlivňují chování člověka. Představují statky či ideje, které jsou chtěné, zavazující či uznávané. Podstatné je, že vztah mezi hodnotami, které lidé vyznávají a také i způsob, jakým jednají, není za všech okolností přímočarý.

Rozlišují se dvě skupiny hodnot - instrumentální a morální. Instrumentální jsou například plat či materiální podmínky apod. Jejich úkolem je naplnit potřeby satisfakce. Morální hodnoty jsou vyjádřeny při ponížení či v pocitu hrdosti (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Přístupy

Podle Rolínka (2003) se přístupem rozumí náchylnost chovat se jistým způsobem.

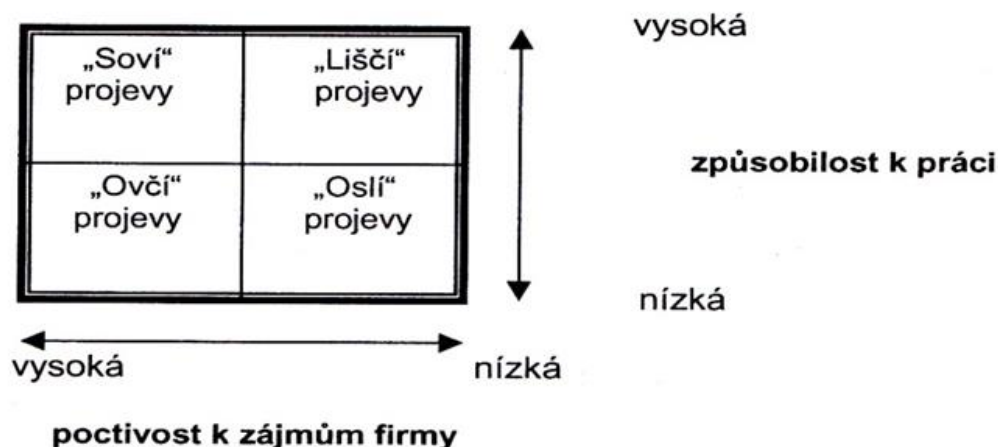
Za příčiny přístupů pracovníků lze považovat např. zájmy člověka, jeho zvyky, povahu, seberealizaci, temperament, způsobilost k práci atd.

Další hledisko přístupu pracovníka k jeho fungování v podniku jsou projevy, pomocí jejich sledování můžeme dobře rozpoznat, které kořeny přístupu jsou zřejmé navenek.

Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců tedy jsou (viz obr. 2):

- **soví projevy** – tento přístup je charakterizován moudrostí, samostatností, spolehlivostí a důvěryhodností, ale také značnou mírou kritičnosti a vysokými nároky;
- **liščí projevy** – je příslib kvalitního profesionálního výkonu, který je spojen s určitou nespolehlivostí a vypočítavostí;
- **ovčí projevy** – přístup skrývá důvěru v objasněné cíle, oddanost autorit a spolehlivost v napodobování vzorů, ale také i bezradnost v krizových situacích, malou míru osobní iniciativy či tvořivosti;
- **oslí projevy** – pro ně je charakteristické, že přístup je nepočítatelný, svéhlavý, s menší spolehlivostí a zároveň podepřený určitou schopností.

Obrázek 2: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců



Zdroj: Rolínek, 2003, str. 57

2.6 Síla podnikové kultury

Síla podnikové kultury vyjadřuje, nakolik jsou určité normy, předpoklady, hodnoty a z nich plynoucí vzorce chování ve firmě sdíleny. Pokud jsou sdíleny ve vyšší míře, pak se jedná o silnou podnikovou kulturu, která dokáže výrazně ovlivnit organizaci. Naopak pokud jsou sdíleny v menší míře, jedná se o slabou podnikovou kulturu.

Vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury se trochu vztahuje k síle či slabosti podnikové kultury. Subkultury jsou téměř oddělené kultury, které se vytvářejí v určitých místech podnikové struktury a charakterizují se jinými normami, které jsou sociální nebo odlišnou hierarchií hodnotového upřednostňování (Lukášová, Nový, 2004).

Silné podnikové kultury dovolují lidem cítit se dobře v tom, co vykonávají. Z toho důvodu budou s vyšší pravděpodobností pracovat pilněji. Naopak u slabých podnikových kultur nejsou přesné hodnoty nebo víra v to, jak lze uspět v jejich podnikání. Různé oddíly společnosti mají většinou zcela jiné víry (Deal, Kennedy, 2000).

Podle Trunečka (2004) je podniková kultura silná, pokud je zřetelná a zdravá. Základní znaky této podnikové kultury jsou:

- základní zásady podnikové kultury musí vznikat z podnikatelské strategie,
- na základě určených podmínek pracovníci uvnitř firmy fungují jako tým,
- kritika zde není potlačena, naopak slouží jako prostředek pro zjišťování konstruktivních řešení,

- pracovníci se ztotožňují s firmou, z toho vyplývá, že velké množství pracovníků důvěřuje dané firmě a snaží se jí i navenek podpořit,
- vzniká zde prostor, díky kterému dochází ke zvyšování zodpovědnosti a kompetencí,
- vedení neporoučí a nerozkazuje, snaží se pomáhat a povzbuzovat,
- odpovědnost na sebe bere podnikový management, je kreativní a dodává nápady dalších řešení, také informuje ostatní a nezabraňuje podřízeným se vyjádřit.

Podle Krminské (2002) ke vzniku silné podnikové kultury je důležité dodržet zásadní předpoklady:

- zásadní principy podnikové kultury musí mířit k podnikatelské strategii a to v přímé vazbě a zároveň nekomplikovaně a zřetelně musí být řečeny všem zaměstnancům dané firmy;
- podniková kultura musí srozumitelně ovlivňovat jak vnější, tak i vnitřní činnosti podniku a požadavky na zaměstnance z ní vycházející musí být nedílným prvkem požadavků při výběru dalších pracovníků, při jejich hodnocení atd.;
- všechny podnikové činnosti musí mířit k maximálnímu ztotožnění pracovníků s existující, v lepším případě s žádoucí tzv. „ve vztahu k existující podnikové strategii optimální“ podnikovou kulturou.

2.7 Změna podnikové kultury

Podstata změny je založena na přeměně výchozího stavu na cílový stav. Dosažení cílového stavu však není konečným cílem, spíše se tím vybuduje příslušná startovní pozice. Poté totiž následuje stále nekončící pěstování kultury, péče o rozvoj či možné provádění jiných změn (Rolínek, 2003).

Hospodářské organizace, které vytváří tržní ekonomické prostředí, se vyskytují v procesu kontinuální změny. Změna v organizacích se může provést plánovaně či adaptivně. Plánovaná změna se opírá o systematicky vypracované koncepty, které jsou připraveny předem. Avšak kvůli neočekávaným událostem v organizaci či ve vnějším okolí, na plánovanou změnu zbývá většinou méně času. Adaptivní změna se považuje spíše za evoluční, která se postupně přizpůsobuje okolí (Bedrnová, Nový, 2002).

Změna podnikové kultury může nastat buď živelně – tedy znejistěním aktuální podnikové kultury a rozeprání mezi starou a novou kulturou, či řízeně. Živelná změna podnikové kultury je pokaždé nebezpečná a může směřovat dokonce až k zániku podniku. I v situaci, kdy se podaří krizi zdolat, bývá podnik poničen lidsky i ekonomicky (Tureckiová, 2004).

2.7.1 Etapy změny

Přeměna výchozího stavu na cílový stav by měla projít těmito etapami:

Rozmrazování vžitě podnikové kultury, zpochybňování určitých nežádoucích a sdílených přístupů, představ a hodnot.

Tříbení postojů, zájmů, uvědomování nebezpečí, šancí a souvislostí, které se staví proti změně nebo naopak na stranu změny.

Ovlivňování, což znamená cílené působení na vžitou podnikovou kulturu, tím se odbourává všechno, co je nežádoucí a zachová se a posílí všechno, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících.

Slad'ování, které představuje hledání, co největšího množství jednotících prvků strategicky nezbytné kultury a jejich oboustranné posilování.

Rozvíjení jako sledování, jestli vyvážený stav stále je, péče o něj, provádění korekcí dle vývoje okolností.

Pokud dojde k zanedbání či přeskočení některé z těchto etap, může se stát, že skutečné změny podniková kultura nedosáhne a čas i úsilí, které jí věnovala, přijdou nazmar (Rolínek, 2003).

2.7.2 Nástroje změny

Nástroje změny lze rozdělit na přímé a nepřímé nástroje:

- **Přímé nástroje**

Přímé nástroje jsou typické tím, že dopad jejich použití můžeme docela spolehlivě pozorovat. Jsou podobné jasně vymežitelné akci či opatření. Rychlost, s kterou se mohou objevit výsledky, může být vyšší, to ale neznamená, že by výsledky byly hodnotnější, než jaké může poskytnout použití nástrojů nepřímých.

- **Nepřímé nástroje**

Nepřímé nástroje předpokládají, že jejich vliv se projevuje nepřímo, tedy většinou s jistou časovou prodlevou. Jejich systematické a důsledné používání tedy může způsobit nečekaně silné efekty (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

2.7.3 Přístupy k realizaci změn

Dle Bedrnové a Nového (2002) se rozeznávají tři základní a navzájem kombinovatelné přístupy k realizaci změn:

- **Procesní plánování**

Většinou se jedná o postupnou implementaci konkrétní, přijaté a hromadně vytvořené strategie. Postup a cíle jsou plánovány vrcholovým vedením a jejich realizace se provádí na nižších stupních firemní hierarchie.

- **Řízení změny na základě vize**

Je to takový přístup, kde představitelé vrcholového vedení používají své charisma pro prezentaci a realizaci své představy o budoucí podobě firmy. Kvůli svým vynikajícím vlastnostem osobnosti zvládnou stanovit základní směry rozvoje a také citově přesvědčivým a atraktivním způsobem získat kolegy pro jejich realizaci.

- **Induktivní učení**

Změna se zde provádí cestou kontinuálního, neformálního, spíše přirozeného než úmyslného učení. Inovace pocházejí z myšlenek a každodenních pracovních zkušeností, které se čerpají při praktickém pracovním chodu. Změna tedy většinou nemá radikální charakter, ale v delším časovém horizontu či ihned reaguje na nové potřeby obchodu, výroby, ekonomiky či personální řízení.

2.7.4 Typy změny podnikové kultury

Podle průběhu a charakteru změny se rozeznávají dva základní typy změny podnikové kultury:

- **Změna revoluční** – která se také nazývá změna transformační, diskontinuální nebo strategická. Vyskytuje se většinou tam, kde je silný vnější či vnitřní tlak, který tuto změnu vynucuje z důvodu zachování firmy. Revoluční změna představuje velice komplexní změnu. Obsahuje více subsystémů podniku a zasahuje do více hierarchických úrovní firmy.
- **K změně evoluční** se většinou nepřistupuje kvůli krizi ve firmě, ale když je potřeba v rámci firmy něco zdokonalit. Změny, které se uplatňují u tohoto typu strategie, jsou většinou změnami inkrementálními, které se vztahují k daným problémovým oblastem firmy.

Dále se dělí:

- **Primární změna**, která se realizuje tehdy, když obsah kultury ničí výkonnost firmy a kultura představuje klíčovou příčinu ostatních organizačních problémů.
- **Doprovodná změna** se stane změnou podnikové kultury tehdy, když se provádí další typy organizačních změn, tj. když úspěšně provedené jiné změny požadují změnu kultury (Lukášová, 2010).

Holátová a Krninská (2012) ve své knize uvádí, že změny se také dělí na koncepce radikální změny a koncepce regulace (postupné změny).

Koncepce radikální změny se vztahuje na radikálně emancipační procesy, které ve velmi krátkém čase většinou působí na podmínky existence skupin či jednotlivců a mění situaci. Podstatným způsobem mění místo hlavně pro individuální jednání člověka v rámci sociálních útvarů jakéhokoli charakteru.

Koncepce regulace se zabývá hlavně důsledky fungování a podmínkami, tedy postupné proměny sociálního pořádku. Zkoumá hlavně stabilizaci systému, jeho vzájemnou závislost, sociální integraci a solidaritu jedinců a jejich přizpůsobení současným skupinovým hodnotám a normám.

2.8 Typologie podnikové kultury

Všechny typologie jsou zjednodušující a značí se několika dalšími omezeními. Avšak mají i svůj praktický pozitivní význam, protože ukazují jistý ideální model, ke kterému se lze přibližovat či naopak, jemuž je zapotřebí se vyvarovat (Bedrnová, Nový, 2007).

V oblasti podnikové kultury je vývoj typologií docela oblíbeným předmětem výzkumného zájmu vědců již po mnoha desetiletí.

Harrison in Armstrong (2007) rozdělil kategorie, které nazval „ideologie organizace“ na:

- **orientované na moc** – soutěživé, pozitivně reagující více na osobnost než na odbornost,
- **orientované na lidi** – konsenzuální, kontrola managementu je zamítána,
- **orientované na úkol** – zaměřené na způsobilost, flexibilní,
- **orientované na roli** – zaměřené na legitimitu, byrokracii a legálnost.

Handy in Armstrong (2007) vytvořil vlastní typologii na Harrisonově typologii, i přesto že, upřednostňoval slovo „kultura“ před slovem „ideologie“. Důvodem je, že kultura spíše projevuje atmosféru všeprostupujícího stylu života či všeprostupujícího systému norem.

- **Kultura moci**, která představuje kulturu, kde moc vzniká z centra. Má na starosti řízení a kontrolu. Je jen pár procedur či pravidel a atmosféra se stane soutěživou, orientovanou na moc a plnou politikaření.
- **Kultura osoby** je založena na tom, že člověk je středem zájmu. Organizace je zřízena jen proto, aby podporovala a sloužila lidem, kteří v dané organizaci pracují.
- **Kultura role** je taková kultura, kde se práce řídí pravidly a procedurami a charakteristika role nebo pracovního místa je podstatnější než osoba, která v této roli nebo na pracovním místě pracuje.

- **Kultura úkolu**, představuje kulturu, která má za cíl shromáždit správné lidi a umožnit jim pracovat. Vliv je vybudován na odborné moci než na osobní moci či funkci. Důležitá je zde týmová práce. Tato kultura je přizpůsobivá.

Williams in Armstrong (2007) pozměnil čtyři kategorie od Harrisona a Handyho na:

- **Orientace na moc** – organizace se snaží řídit své prostředí a lidi, kteří mají moc, pokouší se mít své podřízené pod kontrolou.
- **Orientace na lidi** – organizace vznikla proto, aby vyhovovala potřebám svých lidí. Od nich se předpokládá, že vzájemně se budou ovlivňovat.
- **Orientace na roli** – klade důraz na odpovědnost, legitimitu a legalitu. Podstatné je postavení a hierarchie.
- **Orientace na úkol** - se orientuje na provedení úkolu. Moc a autorita vycházejí ze schopností a odpovídajících znalostí.

Bedrnová a Nový (2002) ve své knize uvádí, že za jednu z nejužitečnějších typologií se považuje typologie, kterou zhotovili T. B. Deal a A. A. Kennedy.

- **„Všechno nebo nic“**

Organizace představuje svět individualistů a hvězd, které mají velké ideje. Pozitivní je, že se jedná o velice temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční, jazyk mnohokrát obsahuje cizí slova. Podstatný je zde úspěch, protože ten určuje všechno, tj. moc, oblíbenost, autoritu, příjmy a popularitu. Úspěchy jsou výrazně slaveny, ale neúspěchy se odkládají a zapomíná se na ně. Doba zaměstnání často není moc dlouhá. Ženy i muži mají naprosto rovnoprávné postavení, musí tedy snášet stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům se mnohé trpí a mohou si dovolit téměř vše. Vítány jsou symboly štěstí a horoskopy.

- **„Chléb a hry“**

Za vysokou hodnotu se považuje sympatiemi podmíněné chování a přátelství. Velice podstatná je vzájemná spolupráce, úspěch a týmová práce. Verbální komunikace je intenzivní a velice častá. Kariéra je záležitost spíše společenská než pracovní. Běžné jsou vyznamenání, oslavy, ceny a populární jsou všelijaké příběhy. Slova z odvětví

sportu či zkratky jsou obvyklé. Převládá smysl sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce.

- **„Analytický projekt“**

Špatná rozhodnutí ohrožují všechny firmy. Aby k tomu tedy nedocházelo, je potřeba se maximálně koncentrovat. Věřit se dá jen vědeckotechnické racionalitě. Na tradice, štěstí, náladu, intuici, zkušenost, momentální invenci není spolehnout, představují nebezpečí. Nejdůležitější rituál je zasedání. Všechno je nezbytné prozkoumat, a to zabírá mnoho času. Rychlost způsobuje povrchnost, proto je tudíž nevídaná a podezřelá. Nováčkem je i ten člověk, který zde pracuje už tři roky. Kariéra je velice zdlouhavá. Verbální výrazy i oblečení jsou korektní. O osobních věcech se nemluví a emoce se nesmí projevovat. Za hrdinu je považován ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky pozoruje a propracovává jedinou myšlenku.

- **„Proces“**

Všechny činnosti se bezpodmínečně koncentrují na proces. Cíl zde hraje podřadnou roli. Chyby se nestávají, protože všechno se registruje. Nejpodstatnější je mocenská hierarchie, výše příjmu či oblečení. Vybavení kanceláře je důležitější než peníze. Povýšení je také populární téma rozhovoru. Emoce se nedávají najevo. Hrdinou je zde ten člověk, který je bezchybný a pracuje v podniku řadu let.

2.9 Znalostní ekonomika

Znalostní ekonomika se považuje za úplně novou a do této doby nijak zásadně nerozvinutou problematiku, přitom to tak není. Drucker a Machlup byli mezi prvními, kteří začali tento pojem používat, proto můžeme říci, že tento pojem není nový.

Všeobecně se autoři shodují na identifikaci vývoje vzniku problematiky znalostní ekonomiky (Pělucha, 2012).

Cooke in Pělucha (2012) říká, že znalosti jsou už dlouhou dobu součástí ekonomického růstu a inovace v podobě nových nápadů, které jsou transformovány do nových procesů a výrobků. Znalostní ekonomika je v dnešní době mnohdy používána nejen všelijakými odborníky ale i Evropskou komisí. Je spojena s větším prosazováním vzdělávání a také s využitím výsledků vědeckých znalostí v praxi.

Kislingerová in Pělucha (2012) uvádí, že pojmy znalostní ekonomika a tzv. nová ekonomika mají jisté společné rysy, např. důraz na znalosti či vzdělání.

2.9.1 Znalostní podnik

Pokud nás zajímá, jak funguje znalostní podnik, je nutné vědět, jaké jsou principy fungování a jaký je globální koncept Společnosti pro projektové řízení daného znalostního podniku.

Pokud posoudíme pozitivní a negativní signály vývoje a jeho trendy, zjistíme tak požadavky a charakteristiky na fungování znalostního podniku:

- *Strategie a výkonnost podniku* se zjišťuje a poté měří nejen finančními charakteristikami, ale také respektuje nefinanční měřítka růstu, tedy průběh interních podnikových procesů, zákaznický imperativ či učení.
- *Zákaznický imperativ* ctí přání zákazníka a od toho odvíjí veškerou svoji činnost.
- Procesní orientace podnikového dění, která nahrazuje funkční podnik je dnes neoddiskutovatelná. Na procesně řízený podnik velice navazuje *týmová práce*.
- To jak firma roste, závisí hlavně *na tvořivém uplatnění inteligence a znalostí*.
- *Akční firemní hodnoty* přispívají k strategickým záměrům podniku. Správní orgány podniku a management představují jejich nositele.

Znalostní koncept SPŘ nesmí přerušit vazby na minulé koncepty a musí s nimi být slučitelný. Progresivní přístupy, které se mohou podílet na řešení nově vznikajících problémů, se sjednocují a posuvem paradigmatu vznikají principy nové. V dnešním globálním podnikovém světě se vždy budou vyskytovat podniky, které se stále ještě řídí s využitím funkčního konceptu. S postupem času si podstatné podnikové prostředí vynutí prioritní užívání znalostního konceptu (Truneček, 2004).

2.10 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho představují nejjobecnější stupeň rozdílů mezi odlišnými kulturami a poukazují na ty, které ve své podstatě směřují k odlišnému pojetí

základních parametrů života lidí a působí hlavně na oblast práce a managementu (Krninská, 2002a).

Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho jsou:

- **Vzdálenost mocenských pozic (PDI)**

Vzdálenost mocenských pozic neboli Power Distance Index je založen na míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se vyjadřuje mocenskou distancí tedy odstupem v hierarchii řízení. I když se nejedná tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně tolerovanou a vnímanou (Krninská, 2002a).

Jestliže je vzdálenost moci velká, tedy hodnota indexu je v blízkosti 100, nadřízení a podřízení se vzájemně pokládají za existenciálně nerovné. U podřízených se tedy očekává, že budou dělat, co se jim řekne. Ve mzdovém systému mezi vrcholem a základnou organizace jsou velké rozdíly. Pokud tedy hodnota indexu je blízko k 0, nadřízení a podřízení se považují za existenciálně rovné a u mzdového systému jsou poměrně malé rozdíly (Hofstede, 2005).

Malá mocenská distance je tedy požadovaná kulturní dimenze, která se orientuje na znalostní ekonomiku. Představuje tedy soudržnost mezi nadřízenými a podřízenými a pomáhá k rozvoji lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace. Tedy všem zaměstnancům pomáhá všeobecně se podílet na rozvoji podniku svými podněty (Krninská, 2014).

- **Individualismus/kolektivismus (IDV)**

Individualismus a jeho protiklad kolektivismus představují pojmy kulturologické, nikoli ideologické, jak má ve zvyku naše společnost je prezentovat.

Individualistické kultury jsou typické akcentem na jednotlivce, jeho osobní svobodu, odpovědnost a nezávislost. Jeho ovlivňování se odehrává bezprostředně a přímo. Sekundární úlohu sehrávají organizované sociální útvary.

Kolektivismus je charakteristický pro podniky, kde jsou lidé velmi silně integrováni do soudržných a silných sociálních skupin. Díky tomuto členství mají během života zajištěnou sociální ochranu jako protihodnotu k jejich náramné loajalitě. Skupina vždy

představuje primární cíl a ovlivňování jednotlivce se děje prostřednictvím méně nebo více intenzivního sociálního tlaku a kontroly (Krninská, 2002a).

Kolektivismus je potřebná kulturní dimenze podnikové kultury ve znalostní ekonomice, zpřístupňuje cestu k týmovosti a součinnosti, poněvadž jednatel je podporován, aby ve prospěch society poskytl své ojedinělé individuální schopnosti. Týmovost umožňuje novou cestu ke společné práci nikoli jen s explicitními, ale hlavně s tacitními znalostmi, tedy i rozvojem lidského potenciálu novým směrem (Krninská, 2014).

- **Maskulinita/feminita (MAS)**

V maskulinní společnosti jsou odlišné sociální role žen a mužů. U mužů se předpokládá asertivita, přísnost, úspěch, houževnatost, orientace na výkon a materiální hodnoty. Naopak u žen se předpokládá zájem, solidarita, péče o kvalitu a umírněnost. Ženy mohou nosit maskulinní hodnoty a muži stejně tak mohou nosit femininní hodnoty.

Femininní společnost je tedy opakem maskulinní společnosti. V této společnosti se role překrývají. U mužů i žen se předpokládá tolerance, umírněnost, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Převládá zde větší orientace na sociální vztahy než na výkon (Krninská, 2002a).

Feminita představuje podstatnou kulturní dimenzi podnikové kultury pro znalostní ekonomiku. Zajišťuje otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávací a seberozvojové procesy, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy. Pro rozvoj lidského kapitálu je základním předpokladem (Krninská, 2014).

- **Obava z nejistoty (UAI)**

Malá či velká snaha představuje, vyhnout se riziku a nejistotě diskontinuitními změnami v globální společnosti nebo jiným nejednoznačným a nejistým situacím. Velká snaha vyhnout se nejistotě a riziku je většinou spojena s mimořádným úsilím navrhnout a naprogramovat jednotlivé kroky a také celkové postupy procesu řízení. Zhotovovat detailní harmonogramy a časové studie, standardy, přesné normy a pravidla, a to tak detailně, aby riziko bylo minimální či naprosto vyloučeno (Krninská, 2002).

Malá obava z přijímání změn, nejistoty a rizika je požadovaným stavem kulturní dimenzí znalostní ekonomiky, poskytuje jednodušší vyrovnávání se s diskontinuitními proměny globální společnosti (Krninská, 2014).

- **Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)**

V krátkodobě orientované společnosti se klade důraz na současnost, minulost a všechny činnosti, které souvisejí s těmito časovými úseky. V sociální oblasti se jedná o respekt vůči tradicím, orientaci na aktivity, plnění vlastních sociálních povinností, které způsobují krátkodobý efekt.

Dlouhodobě orientovaná společnost je charakteristická větší připraveností účastnit se činností, které přinesou efekt v delším časovém úseku (Krninská, 2002a).

Dlouhodobá orientace je kulturní dimenzí podnikové kultury potřebné pro znalostní ekonomiku naplňující princip stálé udržitelnosti. Závisí na cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které vzniká na investicích hlavně do rozvoje lidského kapitálu a jeho potencialu (Krninská, 2014).

- **Požitky/ sebekázeň (IVR)**

Na základě požitků lze relativně volně uspokojovat základní i fyzické podněty člověka, které se vztahují k zábavě či užívání si života.

Sebekázeň ovládá uspokojování potřeb, omezuje se a koriguje požitky podle neúprosných společenských norem.

Sebekázeň představuje kulturní dimenzi, která je žádoucí pro znalostní ekonomiku a zároveň i naplňuje princip trvalé udržitelnosti. Střídmosti či skromnosti jsou žádoucí na rozdíl od potřeby prosazovat vysoké požadavky uspokojováním požitků a nároků, které jsou spojené s konzumní společností (Krninská, 2014).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je specifikace problematiky podnikové kultury ve vybraných organizacích s návrhy řešení změn v podnikové kultuře.

Vybranými organizacemi jsou Centrin CZ, s.r.o. a Variel, a.s. Pomocí neřízených rozhovorů a dotazníku VSM 94 & 2013 od Hofstedeho jsou získány informace, na základě nichž byl zjištěn stav podnikové kultury v organizacích. Po následném analyzování a zpracování dat byly navrženy změny vedoucí k žádoucí podnikové kultuře daných organizací.

3.2 Popis zkoumaných subjektů

3.2.1 Centrin CZ, s.r.o.

První vybranou organizací je Centrin CZ, s.r.o. Tato organizace má v České republice tři pobočky a to v Praze, Unhošti a ve Zruči nad Sázavou, kde probíhal průzkum. Na pobočce ve Zruči nad Sázavou pracuje 99 zaměstnanců. Centrin CZ, s.r.o. je soukromá organizace, která je zaměřena na dlouhodobé i krátkodobé pobytové sociální služby určené pro seniory. Od 20. července 2007 je registrovaná jako poskytovatel sociálních služeb pod Krajským úřadem Středočeského kraje. Tento domov pro seniory se zabývá poskytováním služeb pro seniory, ale také i pro osoby s přiznaným invalidním důchodem od 60 let. Je tedy určen pro seniory, kteří mají trvalý pobyt na území České republiky a kteří z důvodu věku, snížené soběstačnosti či jejich zdravotního stavu se sami o sebe nepomohou postarat a potřebují péči jiné osoby. Služby jsou poskytovány buď formou celoročního pobytu v rozsahu 24 hodin denně, nebo je zde tzv. odlehčovací služba. To znamená, že rodiny umístí seniora do domova jen na krátkou dobu z důvodu dovolené, řešení vlastního zdravotního stavu, rekonstrukce bytu nebo domu apod. Maximální doba trvání je 3 měsíce, avšak pobyt lze po přerušení opět opakovat. Klienti mohou využívat široký rozsah služeb. Velice oblíbená je například aktivizační terapie, jejímž cílem je podpořit zdraví a pohodu klienta vhodnou aktivitou. Procvičují si zde chůzi, motoriku či grafomotoriku. Tato terapie zahrnuje také canisterapii, bohoslužby, výlety po okolí, arteterapii a další.

Zaměstnanci v Centrinu se snaží vytvořit bezpečné a útulné domácí prostředí pro klienty a pomocí služeb, které mohou senioři využít, jim umožnit naplno žít.

3.2.2 Variel, a.s.

Druhou vybranou organizací je Variel, a.s., který má sídlo také ve Zruči nad Sázavou. Je umístěn na okraji města a do této firmy je z nedalekého nádraží zavedena vlastní železniční vlečka. V této organizaci pracuje 156 zaměstnanců. Variel, a.s. je organizace, která má více než padesátiletou tradici a je držitelem mnoha certifikátů. Tato organizace vznikla v roce 1964 jako odštěpný závod Montážního podniku spojů Praha. Její výroba začínala na technologických domcích, které jsou součástí sortimentu i dnes. V 80. letech se výroba rozšířila o technologické kontejnery, které byly určeny hlavně pro zástavby telekomunikačních technologií. Od druhé poloviny 90. let přibýly ještě technologické a speciální kontejnery, které jsou hlavními položkami výrobního sortimentu této firmy. Za nejnámější výrobky v České republice lze považovat telefonní hovorny a sklolaminátové poštovní schránky dodávané České poště. Zajišťuje i výrobu na zakázku či lakování. Variel vlastní výrobní provozy, jako jsou lakovny, montážní haly, zámečnické haly, pomocné dílny a další zařízení. Také má vlastní vývojová a konstrukční pracoviště, která jsou určena pro vývoj nových výrobků.

3.3 Sběr dat

K zjištění podnikové kultury v daných firmách bylo vhodné použít kvantitativní metodu, tedy dotazníkové šetření, které bylo doplněno neřízenými rozhovory a pozorováním.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Byl použit dotazník VSM 94 & 2013 od Geerta Hofstedeho, který je přiložen k bakalářské práci jako příloha (příloha č. 1). Tento dotazník je založen na původním VSM 94, ale je rozšířen o určitý počet otázek a lze jím vyhodnotit i další kulturní dimenzi a to konkrétně sebekázeň vs. pozitivky. Z tohoto důvodu původní dotazník VSM 94 nebyl rozšířen.

Dotazník obsahuje 36 otázek, z toho 34 otázek je uzavřených a 2 jsou polouzavřené. V úvodu dotazníku bylo respondentům vysvětleno, k čemu dotazníky budou sloužit a že jsou anonymní. Dotazník se skládá ze čtyř částí. V první části si respondenti představili

ideální zaměstnání a odpověděli na několik následujících otázek. Druhá část obsahuje otázky, které zjišťují, jak jsou pro respondenta podstatné určité věci, které se týkají jeho osobního života. V třetí části respondenti souhlasili či nesouhlasili s následujícími výroky. Poslední část je zaměřena na identifikační údaje o respondentovi.

Dotazníkové šetření proběhlo v obou organizacích během února 2016. Ve Varielu bylo rozdáno 70 dotazníků a v Centrinu 50 dotazníků průřezově mezi zaměstnance na různých pracovních pozicích. Vzhledem k tomu, že v obou firmách je větší počet zaměstnanců, byly dotazníky rozdány podle dohody s vedením pouze mezi některé zaměstnance.

Z Varielu se vrátilo přesně 70 dotazníků a z Centrinu 48 dotazníků, zbylé 2 dotazníky byly bez udání důvodu nevyplněny. Tedy z Varielu byla 100 % návratnost a z Centrinu byla 96 % návratnost.

3.3.2 Neřízené rozhovory a pozorování

Pro zjištění kvalitativního stavu podnikové kultury ve vybraných organizacích bylo provedeno několik neřízených rozhovorů se zaměstnanci, které byly doplněny pozorováním.

Pozorování umožnilo porozumět dění v podnicích. V Centrinu se naskytla možnost, pracovat dva roky v rámci letní brigády na pozici pečovatelky. Což byla dostačující doba k uvědomění atmosféry, vybavení instituce a práce kolektivu. Ve Varielu byla možnost nahlédnout do běžného provozu. Neřízené rozhovory i pozorování byly využity v diskuzi.

3.4 Zpracování zjištěných dat

Po sběru dat následovalo jejich zpracování a vyhodnocení. K jednotlivým otázkám byly vytvořeny tabulky. Do tabulek byly zaznamenány odpovědi respondentů z Centrinu a Varielu v absolutním i procentuálním vyjádření. Pro lepší přehlednost byl ke každé otázce vytvořen graf. Pod jednotlivými tabulkami a grafy byly stručně popsány výsledky a krátká diskuze. Data získaná z dotazníků byla použita pro výpočet indexů jednotlivých kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho (viz kapitola 2.10) podle daných vzorců. Data byla zpracována v programu Microsoft Word a Microsoft Excel, následně byla zakódovaná do programu VSM.

Vzorce pro výpočet indexů:

- **PDI** $35 * (13_c7 - 13_c2) + 25 * (13_c20 - 13_c23)$
- **IDV** $35 * (13_c4 - 13_c1) + 35 * (13_c9 - 13_c6)$
- **MAS** $35 * (13_c5 - 13_c3) + 35 * (13_c8 - 13_c10)$
- **UAI** $40 * (13_c18 - 13_c15) + 25 * (13_c21 - 13_c24)$
- **LTO** $40 * (13_c13 - 13_c14) + 25 * (13_c19 - 13_c22)$
- **IVR** $35 * (13_c12 - 13_c11) + 40 * (13_c17 - 13_c16)$

Např.: 13c_7 znázorňuje průměrnou hodnotu otázky č. 7, která je dále násobena daným koeficientem.

Pokud tedy respondent zvolil u otázky první odpověď, znamenal to 1 bod, druhá odpověď představovala 2 body a tak to se ohodnotily i zbylé odpovědi. Výjimkou je otázka č. 18, kde je postup obrácený, tedy první odpověď byla ohodnocena 5 body a pátá odpověď pouze 1 bodem. Z tohoto postupu se vypočítala průměrná hodnota.

Na základě vyhodnocených indexů byla zjištěna kulturní dimenze, která převládá v daných organizacích. Dimenze byly určeny dle následující tabulky, kde je znázorněn jednoduchý přehled daných indexů a hodnot dimenzí. Tučně a kurzívou jsou zvýrazněny ty dimenze, které jsou žádoucí pro podnikovou kulturu ve znalostní ekonomice. U každého indexu byla určena směrodatná odchylka, která znázorňuje shodu odpovědí jednotlivých respondentů. Čím vyšší hodnota směrodatné odchylky vyšla, tím více se odpovědi respondentů lišily.

Tabulka 1: Přehled jednotlivých indexů a příslušných hodnot dimenzí

INDEX	HODNOTA DANÉ DIMENZE	
	nižší než 50	vyšší než 50
PDI	<i>malý odstup</i>	velký odstup
IDV	<i>kolektivismus</i>	individualismus
MAS	<i>feminita</i>	maskulinita
UAI	<i>přijímání rizika</i>	vyhýbání se nejistotě
LOT	krátkodobá orientace	<i>dlouhodobá orientace</i>
IVR	<i>sebekázeň</i>	požitky

Zdroj: Krninská, 2014

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

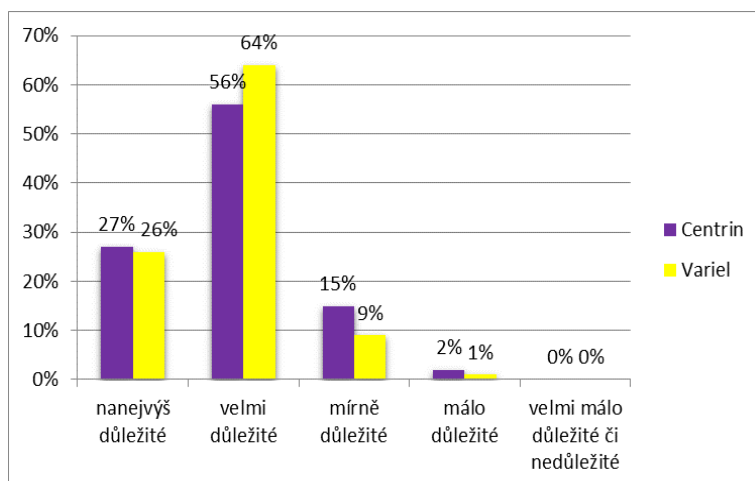
Otázka č. 1: Mít dost času na vlastní osobní život

Tabulka 2: Mít dost času na vlastní osobní život

OTÁZKA Č. 1	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvš důležité	13	27	18	26
velmi důležité	27	56	45	64
mírně důležité	7	15	6	9
málo důležité	1	2	1	1
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Pro 56 % respondentů je velmi důležité mít dost času na vlastní osobní život. Nanejvš důležité je to pro 27 % a 15 % odpovědělo, že je to pro ně mírně důležité. Pouze 2 % respondentů to považují za málo důležité.

Variel: Mít dost času na vlastní osobní život, za velmi důležité považuje 64 % respondentů. Odpověď nanejvš důležité zvolilo 26 %. Pro 9 % respondentů je to mírně důležité a 1 respondent odpověděl, že je to pro něj málo důležité.

Diskuze: U obou organizací je zřejmé, že mít dost času na osobní život je pro zaměstnance velmi důležité či nanejvš důležité. V Centrinu se na některých pracovních pozici-

cích pracuje i o víkendu. Funguje zde však dvousměnný provoz, tudíž mají zaměstnanci volno i v týdnu, samozřejmě dle směny. Ve Varielu se o víkendu pracuje jen v případě velkého množství zakázek. Zaměstnanci tedy většinou mají v sobotu a v neděli prostor pro svůj volný čas.

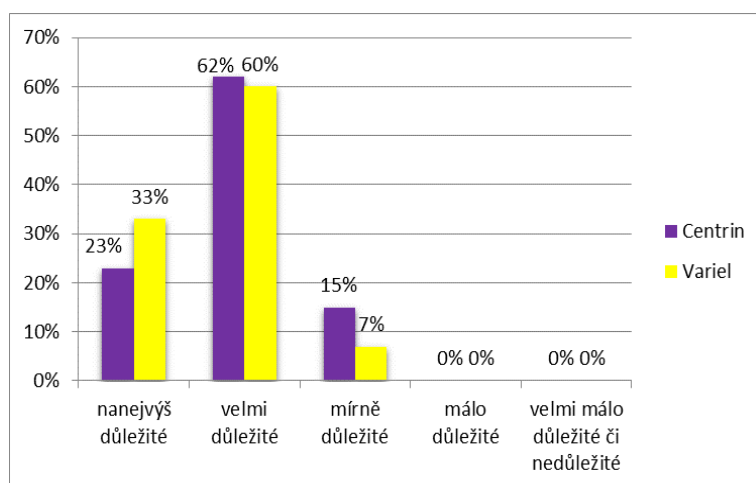
Otázka č. 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 3: Mít dobré pracovní prostředí

OTÁZKA Č. 2	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	11	23	23	33
velmi důležité	30	62	42	60
mírně důležité	7	15	5	7
málo důležité	0	0	0	0
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů 62 % odpovědělo, že je pro ně velmi důležité mít dobré pracovní prostředí. K první odpovědi se přiklání 23 % a pro 15 % je to mírně důležité.

Variel: Z dotazovaných 60 % zodpovědělo, že mít dobré pracovní prostředí je velmi důležité. Pro 33 % je to nanejvýš důležité a 7 % zvolilo mírně důležité.

Diskuze: Pracovní prostředí je podstatné pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti, estetiky a dalších faktorů. Většina se přiklání k tomu, že pracovní prostředí je nanejvýš či

velmi důležité. V obou organizacích se samozřejmě snaží zaměstnancům poskytnout příjemné a bezpečné pracovní prostředí. V Centrinu se klade velký důraz na hygienu, čistotu a v posledních letech došlo i k modernizaci vnitřních prostorů. Centrin se snaží zaměstnancům nabídnout značné množství benefitů. Přispívají jim na dopravu, na stravování, na relaxační masáže a bezúročné půjčky. V budoucnosti plánují i příspěvek na penzijní připojištění. Ve Varielu se snaží o zkvalitňování a neustále vylepšování pracovního prostředí. V posledních dvou letech postavili tři nové haly s novým vybavením. Svým zaměstnancům také poskytují škálu benefitů – týden dovolené navíc, příspěvek na obědy či podpora sportovních aktivit.

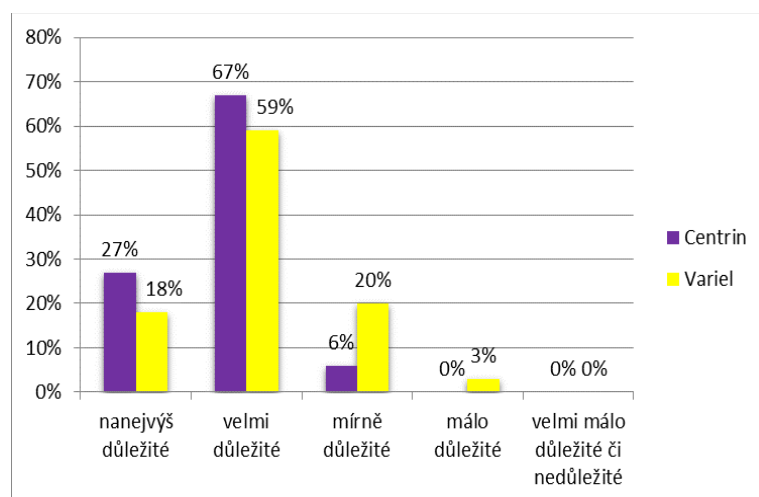
Otázka č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Tabulka 4: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

OTÁZKA Č. 3	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	13	27	13	18
velmi důležité	32	67	41	59
mírně důležité	3	6	14	20
málo důležité	0	0	2	3
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů 67 % považuje za velmi důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka. Nanejvýš důležité to je pro 27 % a 6 % zvolilo mírně důležité.

Variel: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka je pro 59 % respondentů velmi důležité. K odpovědi mírně důležité se přiklání 20 % a 18 % k odpovědi nanejvýš důležité. Pro zbylé 3 % je to málo důležité.

Diskuze: Jak už vyplývá z odpovědí respondentů, zaměstnanci se snaží respektovat svého vedoucího pracovníka a mít s ním dobrý vztah. Příjemné a nekonfliktní prostředí je pro každého vedoucího i zaměstnance velmi podstatné. Pokud zaměstnanci dobře vycházejí se svým vedoucím, ovlivňuje to jejich výkon a přístup k práci. Případné rozpory či nepochopení vedou ke snížení pracovních výkonů a neochotě zaměstnanců.

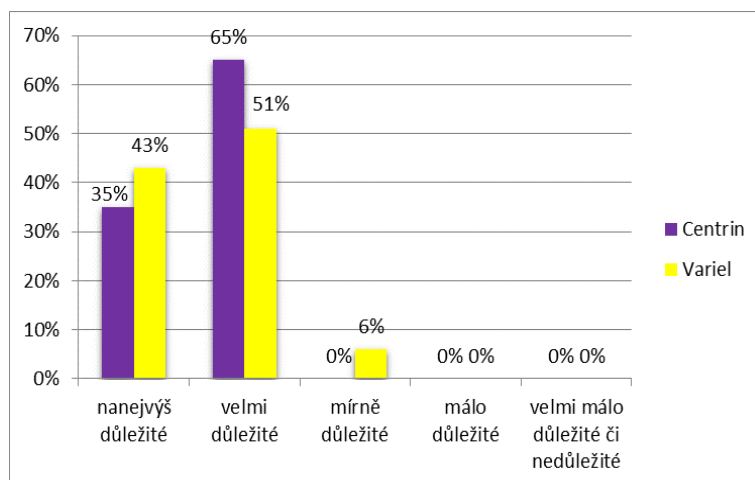
Otázka č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Tabulka 5: Ohodnocení za dobrý výkon

OTÁZKA Č. 4	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	17	35	30	43
velmi důležité	31	65	36	51
mírně důležité	0	0	4	6
málo důležité	0	0	0	0
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 4: Ohodnocení za dobrý výkon



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Být ohodnocený za dobrý výkon je pro 65 % respondentů velmi důležité. Za nanejvýš důležité to považuje zbylých 35 %.

Variel: Pro 51 % je velmi důležité, jak jsou ohodnoceni a pro 43 % je to nanejvýš důležité. Odpověď mírně důležité zvolilo 6 %.

Diskuze: Být ohodnocený za dobrý výkon je pro každého člověka zásadní. Vede to k větší motivaci zaměstnance a zvýšení jeho pracovního výkonu. V Centrinu to zaměstnanci považují jednoznačně za nanejvýš či velmi důležité. Ve Varielu je toto kritérium také podstatné.

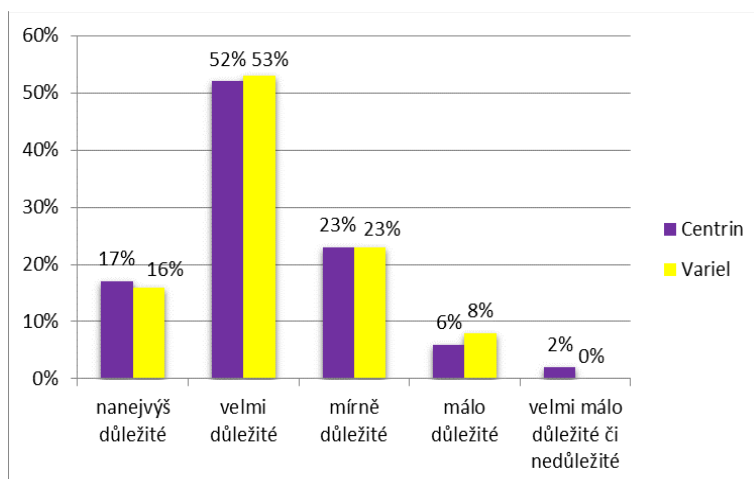
Otázka č. 5: Preferovat jisté zaměstnání

Tabulka 6: Preferovat jisté zaměstnání

OTÁZKA Č. 5	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	8	17	11	16
velmi důležité	25	52	37	53
mírně důležité	11	23	16	23
málo důležité	3	6	6	8
velmi málo důležité či nedůležité	1	2	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Nadpoloviční většina (52 %) zvolila, že je pro ně velmi důležité preferovat jisté zaměstnání. Dále 23 % odpovědělo, že je to pro ně mírně důležité a pro 17 % nanejvýš důležité. Jen 6 % se přiklání k odpovědi málo důležité a 2 % respondentů to považují za velmi málo důležité či nedůležité.

Variel: Odpovědi jsou téměř shodné s Centrinem, tedy 53 % se přiklání k odpovědi velmi důležité, 23 % to považuje za mírně důležité. Pro 16 % zaměstnanců je jisté zaměstnání nanejvýš důležité a pro zbylých 8 % málo důležité.

Diskuze: Přes rozdílnost profesí se v této otázce obě organizace téměř shodují. Většina zaměstnanců preferuje jistotu zaměstnání než obavy z hledání nové práce. V Centrinu jsou některé pracovní pozice fyzicky a psychicky náročné, proto někteří zaměstnanci musí opustit práci ze zdravotních důvodů. Jiní jsou zde však spokojeni a nemají potřebu měnit své zaměstnání. Ve Varielu je několik zaměstnanců, kteří už ve firmě působí dlouhou dobu a jsou spokojeni.

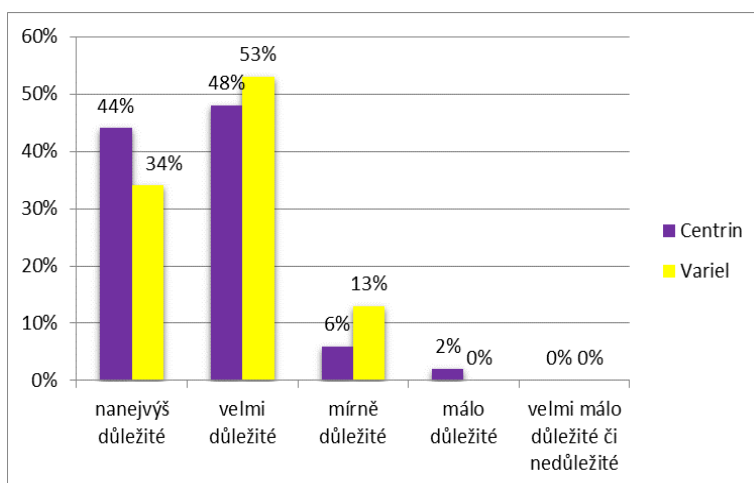
Otázka č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu

Tabulka 7: Pracovat v příjemném kolektivu

OTÁZKA Č. 6	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	21	44	24	34
velmi důležité	23	48	37	53
mírně důležité	3	6	9	13
málo důležité	1	2	0	0
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných respondentů se 48 % přiklání k odpovědi, že pracovat v příjemném kolektivu je velmi důležité. Pro 44 % je to nanejvýš důležité. 6 % zvolilo odpověď mírně důležité a 2 % to považují za málo důležité.

Variel: Pro 53 % respondentů je velmi důležitý příjemný kolektiv a pro 34 % nanejvýš důležitý. Mírně důležitý zvolilo 13 %.

Diskuze: Vztahy mezi zaměstnanci lze považovat za zásadní faktor, na jehož základě jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací a odvádí pak i lepší pracovní výkon. Stres a napjatá atmosféra působí negativně na psychiku člověka a na jeho výkon. Z tohoto důvodu obě organizace pořádají různé akce pro své zaměstnance, aby mezi nimi utvářely přátelské vztahy. V Centrinu mají zaměstnanci možnost se zúčastnit každoročního plesu, vánočního večírku či letního večírku. Variel je na tom obdobně. Pro zaměstnance pořádá dvě setkání za rok - prázdninové setkání u „prasete“ a vánoční večírek.

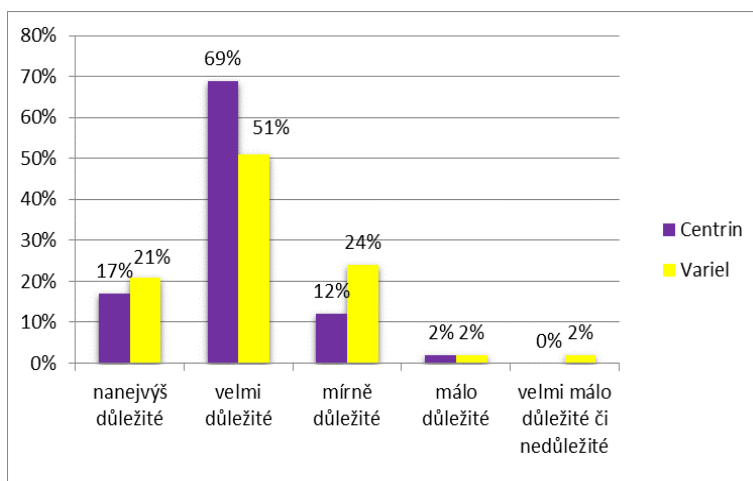
Otázka č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Tabulka 8: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

OTÁZKA Č. 7	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	8	17	15	21
velmi důležité	33	69	36	51
mírně důležité	6	12	17	24
málo důležité	1	2	1	2
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	1	2

Zdroj: vlastní

Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných 69 % považuje za velmi důležité konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí. Pro 17 % je to nanejvýš důležité, pro 12 % mírně důležité a 2 % zaškrtnla málo důležité.

Variel: Pro 51 % je konzultace se svým nadřízeným velmi důležitá, pro 24 % mírně důležitá a pro 21 % nanejvýš důležitá. Málo a velmi málo důležitá odpověděla 2 %.

Diskuze: Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci se chtějí podílet na rozhodnutích. Vzbuzuje to v nich důvěru a potřebu, což vede k větší zainteresovanosti. Pokud zaměstnanci vidí, že nadřízené jejich názory nezajímají a že se nemohou podílet na jistých rozhodnutích, způsobí to u nich nezáměr o dění firmy a ovlivňuje to jejich pracovní výkon. V obou organizacích jsou strategická rozhodnutí konzultována na úrovni ředitelů či příslušných odborných zaměstnanců.

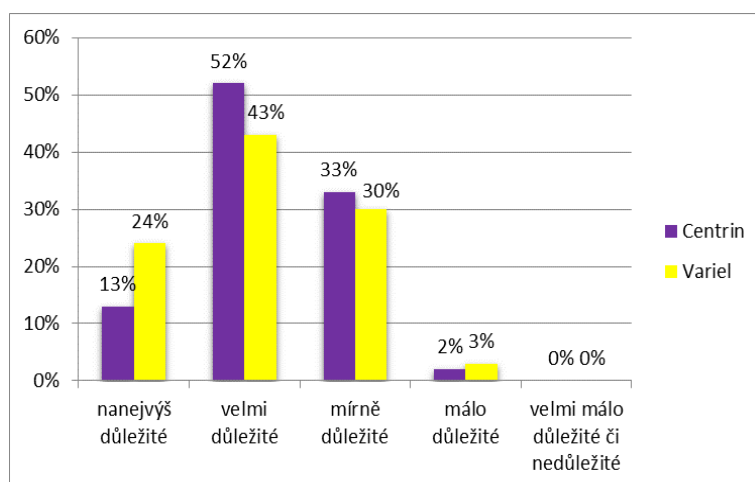
Otázka č. 8: Mít příležitost kariérního růstu

Tabulka 9: Mít příležitost kariérního růstu

OTÁZKA Č. 8	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležitá	6	13	17	24
velmi důležitá	25	52	30	43
mírně důležitá	16	33	21	30
málo důležitá	1	2	2	3
velmi málo důležitá či nedůležitá	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 8: Mít příležitost pracovního růstu



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných se 52 % přiklání k tomu, že je velmi důležité mít možnost pracovního růstu. Dále 33 % to považuje za mírně důležité. Pro 13 % je to nanejvýš důležité a pro 2 % málo důležité.

Variel: Celkem 43 % odpovědělo, že mít příležitost kariérního růstu je velmi důležité. Pro 30 % je to mírně důležité. Pro 24 % to je nanejvýš důležité a pro 3 % málo důležité.

Diskuze: Pro většinu dotazovaných je kariérní růst velmi či mírně důležitý. Zaměstnanci se snaží a chtějí se zlepšovat. Firmy by jim tuto možnost měly dopřát a v tomto směru je motivovat. V Centrinu mají zaměstnanci možnost školení přímo v zařízení, konkrétně 6-8 školení za rok. Bohužel, co se týče kariérního růstu, není zde moc možností. Ve Varielu je možný kariérní růst. Cení si šikovných pracovitých lidí, kteří sami projeví iniciativu. Zaměstnanci absolvují školení daná zákonem dále školení profesního růstu. Například svářečí inženýři poslední dobou absolvovali školení vizuelní kontroly svarů.

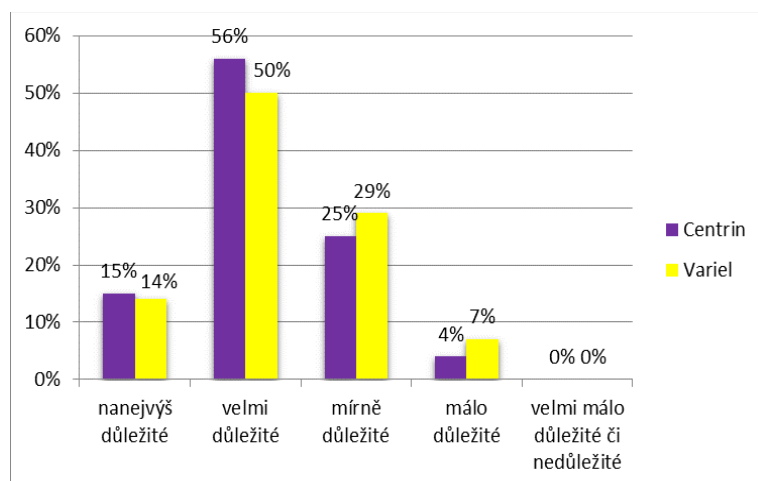
Otázka č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Tabulka 10: Nedělat práci, která je nezajímavá

OTÁZKA Č. 9	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	7	15	10	14
velmi důležité	27	56	35	50
mírně důležité	12	25	20	29
málo důležité	2	4	5	7
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Nadpoloviční většina (56 %) považuje za velmi důležité, nedělat práci, která je nezajímavá. Z dotazovaných 25 % odpovědělo, že je to pro ně mírně důležité a pro 15 % nanejvýš důležité. Pouze 4 % procenta zvolila málo důležité.

Variel: Přesně 50 % respondentů odpovědělo, že je velmi důležité nedělat práci, která je nezajímavá. Pro 29 % je to mírně důležité a pro 14 % nanejvýš důležité. Jen 7 % zvolilo málo důležité.

Diskuze: Z odpovědí respondentů vyplývá, že polovina dotazovaných by nechtěla dělat práci, která je nezajímavá. Většina lidí nemá ráda rutinní práce, raději dává přednost práci, která je všestranná. Centrin je zařízení, které poskytuje služby. Klienti mají různé požadavky, takže práce většinou není rutinní. Ve Varielu obdobně jako v Centrinu záleží na profesích. Ovšem vzhledem k velkému množství rozličných zakázek, musí být i dělníci kreativní.

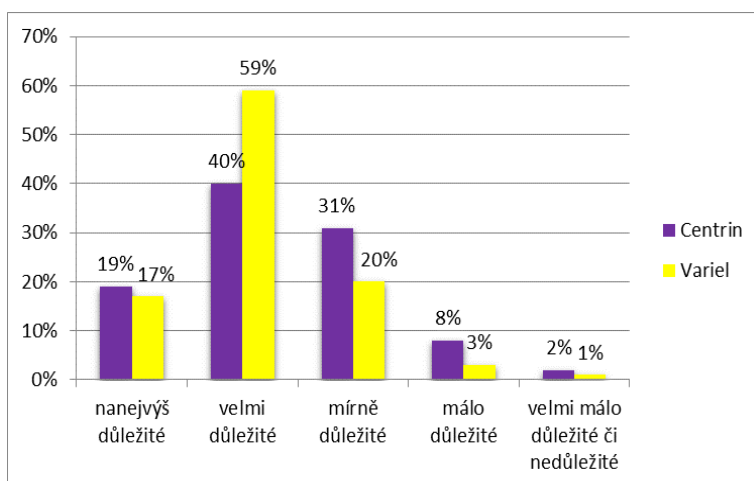
Otázka č. 10: Žít ve vhodné lokalitě

Tabulka 11: Žít ve vhodné lokalitě

OTÁZKA Č. 10	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	9	19	12	17
velmi důležité	19	40	41	59
mírně důležité	15	31	14	20
málo důležité	4	8	2	3
velmi málo důležité či nedůležité	1	2	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů 40 % považuje za velmi důležité žít ve vhodné lokalitě. Pro 31 % je to mírně důležité a 19 % zvolilo odpověď nanejvýš důležité. 8 % respondentů se ztotožňuje s odpovědí málo důležité a 2 % s velmi málo důležité či nedůležité.

Variel: Nadpoloviční většina (59 %) se domnívá, že je velmi důležité žít ve vhodné lokalitě. Z dotazovaných 20 % to považuje za mírně důležité a 17 % za nanejvýš důležité. Málo důležité to je pro 3 % a velmi málo důležité či nedůležité pro 1 %.

Diskuze: Žít ve vhodné lokalitě považují respondenti za velmi, mírně či nanejvýš důležité. Někteří dají přednost práci, která sídlí ve městě jejich bydliště, jiným nedělá problém dojíždět. Obě organizace sídlí ve Zruči nad Sázavou. Do Zruče je dobré vlakové i autobusové spojení. V Centrinu pracuje dost lidí, kteří dojíždí z nedalekých vesnic či měst. Na dopravu jim Centrin přispívá. Ve Varielu jsou většinou zaměstnaní lidé, kteří mají trvalé bydliště ve Zruči nad Sázavou či bydlí v blízkých vesnicích.

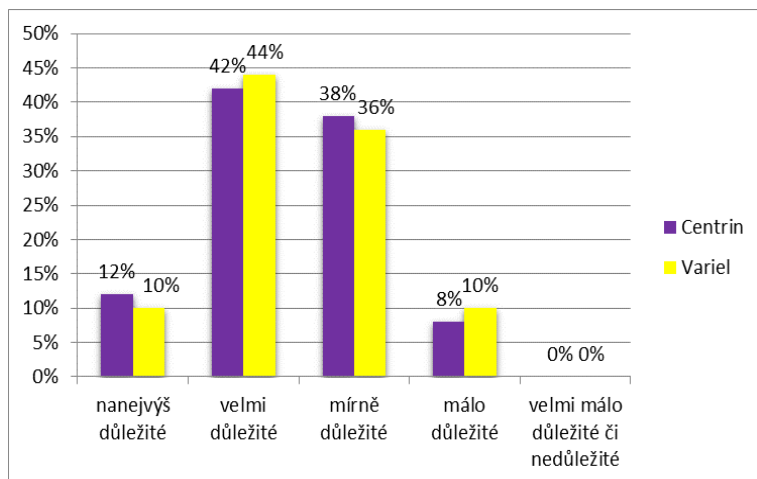
Otázka č. 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátele

Tabulka 12: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátele

OTÁZKA Č. 11	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	6	12	7	10
velmi důležité	20	42	31	44
mírně důležité	18	38	25	36
málo důležité	4	8	7	10
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátele



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Pro 42 % respondentů je velmi důležité mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé a pro 38 % je to mírně důležité. Z respondentů se 12 % ztotožňuje s odpovědí nanejvýš důležité a zbylých 8 % zvolilo odpověď málo důležité.

Variel: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé považuje 44 % za velmi důležité, 36 % za mírně důležité, 10 % za nanejvýš důležité a 10 % za málo důležité.

Diskuze: Pro hodně lidí je podstatné, aby měli dobrou práci, která je bude bavit a v které se můžou zdokonalovat. Každému udělá radost, když v práci dosáhnou jistého úspěchu a rodina či přátelé jsou na ně pak hrdí. Bohužel, úspěch v práci často stojí hodně úsilí a času, o který jsou rodina či přátelé pak ochuzeni. Podpora rodiny a přátel však zaměstnance někdy dokáže velmi motivovat a dosahovat tak velkých úspěchů. Jak už z odpovědí vyplývá, zaměstnanci to považují za velmi či mírně důležité.

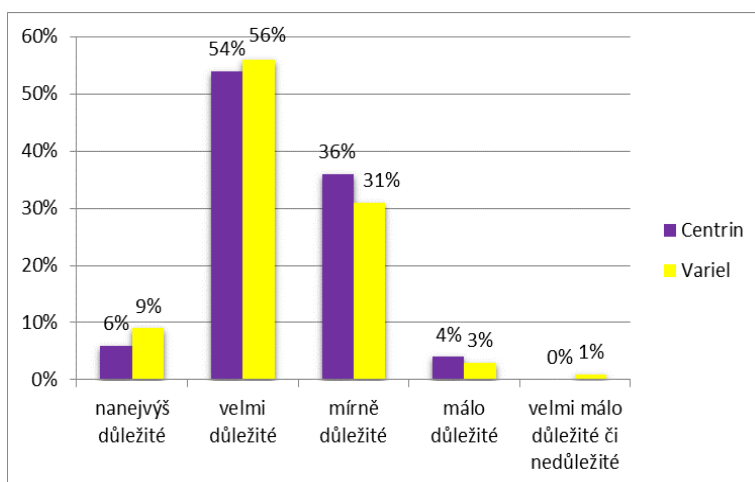
Otázka č. 12: Šetrnost

Tabulka 13: Šetrnost

OTÁZKA Č. 12	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	3	6	6	9
velmi důležité	26	54	39	56
mírně důležité	17	36	22	31
málo důležité	2	4	2	3
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Celkem 54 % považuje šetrnost za velmi důležitou, 36 % za mírně důležitou, 6 % za nanejvýš důležitou a 4 % za málo důležitou.

Variel: Pro 56 % respondentů je šetrnost velmi důležitá a 31 % zvolilo odpověď mírně důležitá. Dalších 9 % odpovědělo, že je pro ně nanejvýš důležitá. Pro 3 % je málo důležitá a pro 1 % velmi málo důležitá či nedůležitá.

Diskuze: Zaměstnanci považují šetrnost za vlastnost, která je velmi či mírně důležitá. Šetrnost nepředstavuje jenom přístup člověka k sobě, ale také i ke svému nejbližšímu okolí. Představuje posun k trvalé udržitelnosti. V Centrinu je tato vlastnost také důležitá při jednání s klienty. Ve Varielu se snaží, aby nedocházelo k nadbytečným výdajům při vyrábění daných produktů.

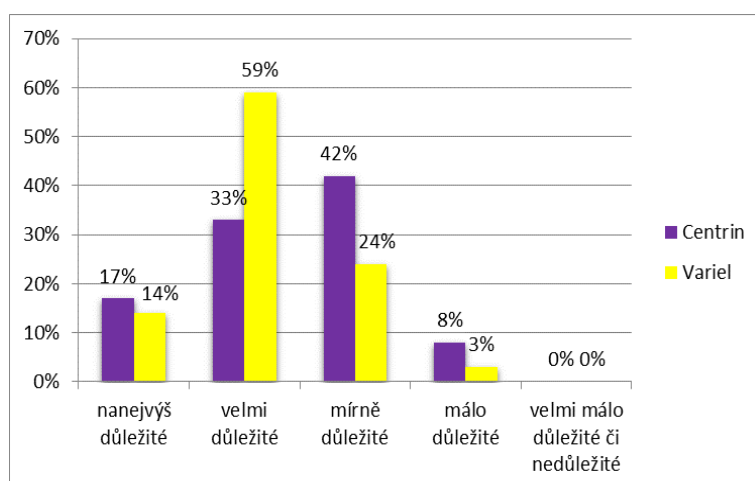
Otázka č. 13: Mít čas pro zábavu

Tabulka 14: Mít čas pro zábavu

OTÁZKA Č. 13	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	8	17	10	14
velmi důležité	16	33	41	59
mírně důležité	20	42	17	24
málo důležité	4	8	2	3
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 13: Mít čas pro zábavu



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů se 42 % přiklání k tomu, že je mírně důležité mít čas pro zábavu. Pro 33 % je to velmi důležité, pro 17 % nanejvýš důležité a pro 8 % málo důležité.

Variel: Nadpoloviční většina respondentů (59 %) považuje za velmi důležité mít čas pro zábavu. Dále se 24 % přiklání k odpovědi mírně důležité a 14 % k nanejvýš důležité. Zbývá 3 % zvolila odpověď málo důležité.

Diskuze: Mít čas pro zábavu je v současné společnosti důležité pro každého. Každý člověk se potřebuje odreagovat od práce a odpočinout si od denního stresu. Někdo tráví čas s přáteli, jiný v pohodlí domova. V obou organizacích se snaží, aby zaměstnanci si mohli dopřát odreagování i v rámci práce. Jak už jsem zmiňovala, pořádají různé akce a nabízí benefity pro své zaměstnance.

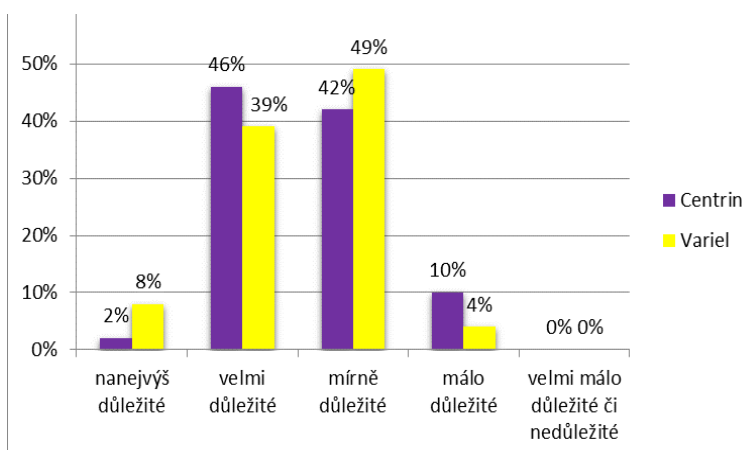
Otázka č. 14: Úcta k navyklému

Tabulka 15: Úcta k navyklému

OTÁZKA Č. 14	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	1	2	6	8
velmi důležité	22	46	27	39
mírně důležité	20	42	34	49
málo důležité	5	10	3	4
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 14: Úcta k navyklému



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Pro 46 % zaměstnanců je úcta k navyklému velmi důležitá a pro 42 % je mírně důležitá. Za málo důležitou ji považuje 10 % a 2 % za nanejvýš důležitou.

Variel: Téměř polovina respondentů (49 %) považuje úctu k navyklému za mírně důležitou, 39 % za velmi důležitou, 8 % za nanejvýš důležitou a 4 % za málo důležitou.

Diskuze: Pro firmy, které mají dlouhou dobu trvání je úcta k navyklému podstatná. Úcta k navyklému spojuje minulost se současností. Centrin funguje od roku 2007. V současné době má tři pobočky a zařízení jsou neustále vylepšována a rozšiřována. Variel má více než padesátiletou tradici. Vznikl v roce 1964 a technologické domky, na kterých výroba začínala, vyrábějí dodnes.

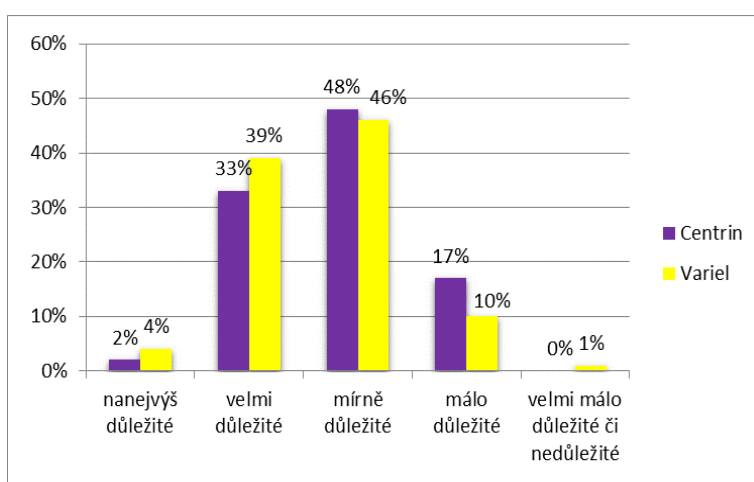
Otázka č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Tabulka 16: Mít jen několik málo nároků/požadavků

OTÁZKA Č. 15	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležitě	1	2	3	4
velmi důležitě	16	33	27	39
mírně důležitě	23	48	32	46
málo důležitě	8	17	7	10
velmi málo důležitě či nedůležitě	0	0	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů se 48 % přiklání k odpovědi, že je mírně důležité mít jen několik málo nároků/požadavků. Velmi důležité zvolilo 33 % a 17 % odpovědělo málo důležité. Zbývá 2 % se domnívají, že je to nanejvýš důležité.

Variel: Mít jen několik málo nároků/požadavků považuje 46 % zaměstnanců za mírně důležité, 39 % za velmi důležité, 10 % za málo důležité, 4 % za nanejvýš důležité a 1 % za velmi málo důležité či nedůležité.

Diskuze: Z odpovědí respondentů lze soudit, že co se týče nároků a požadavků, pro téměř polovinu zaměstnanců obou organizací je to mírně důležité. Z toho vyplývá, že zaměstnanci se ve svých nárocích a požadavcích neuskromňují. Všechny potřeby chtějí uspokojit.

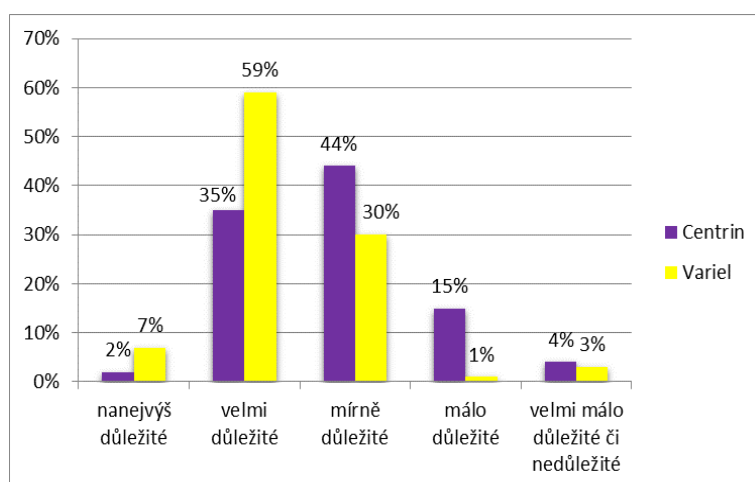
Otázka č. 16: Snažit se vyhovět známému

Tabulka 17: Snažit se vyhovět známému

OTÁZKA Č. 16	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	1	2	5	7
velmi důležité	17	35	41	59
mírně důležité	21	44	21	30
málo důležité	7	15	1	1
velmi málo důležité či nedůležité	2	4	2	3

Zdroj: vlastní

Graf 16: Snažit se vyhovět známému



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Snahu vyhovět známému za mírně důležitou považuje 44 % a 35 % za velmi důležitou. Dále 15 % odpovědělo, že je pro ně málo důležitá. Z respondentů 4 % zvolila odpověď velmi málo důležitá či nedůležitá a 2 % nanejvýš důležitá.

Variel: Nadpoloviční většina zaměstnanců (59 %) se shodla, že je pro ně snaha vyhovět známému velmi důležitá. Pro 30 % respondentů je mírně důležitá a pro 7 % nanejvýš důležitá. Odpověď velmi málo důležitá či nedůležitá zvolila 3 % a zbylé 1 % odpovědělo málo důležitá.

Diskuze: Respondenti z Centrinu mají odlišné názory. Většina se však přiklání, že snaha vyhovět známému je mírně či velmi důležitá. Ve Varielu se jednoznačně nadpoloviční většina přiklání, že je to velmi důležité. Dobré vztahy mezi některými zaměstnanci jsou už několik let. Z toho tedy vyplývá, že se zde snaží udržovat dobrý kolektiv a pomáhat jeden druhému.

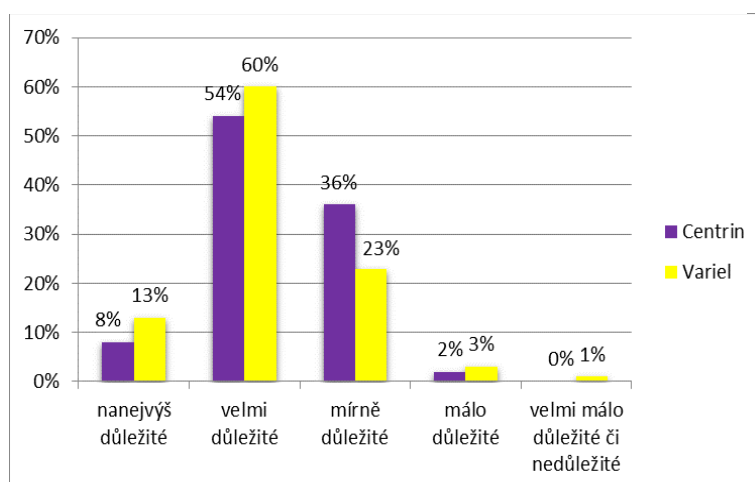
Otázka č. 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

Tabulka 18: Spořivost

OTÁZKA Č. 17	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nanejvýš důležité	4	8	9	13
velmi důležité	26	54	42	60
mírně důležité	17	36	16	23
málo důležité	1	2	2	3
velmi málo důležité či nedůležité	0	0	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 17: Spořivost



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Pro 54 % respondentů je spořivost velmi důležitá, pro 36 % je mírně důležitá. Pouze 8 % ji považuje za nanejvýš důležitou a 2 % za málo důležitou.

Variel: Z respondentů 60 % považuje spořivost za velmi důležitou, 23 % za mírně důležitou, 13 % za nanejvýš důležitou, 3 % za málo důležitou a 1 % za velmi málo důležitou či nedůležitou.

Diskuze: Spořivost lze zařadit opět mezi podstatnou vlastnost. Odpovědi respondentů naznačují, že je to pro ně velmi či mírně důležité. Každý se snaží uspořít jisté finanční prostředky, které se případně využijí na neočekávané či plánované výdaje. Občas se stává, že lidé mají více výdajů než příjmů či jsou rádi, že své výdaje poplatí. Spořivost v takovém případě není dost možná.

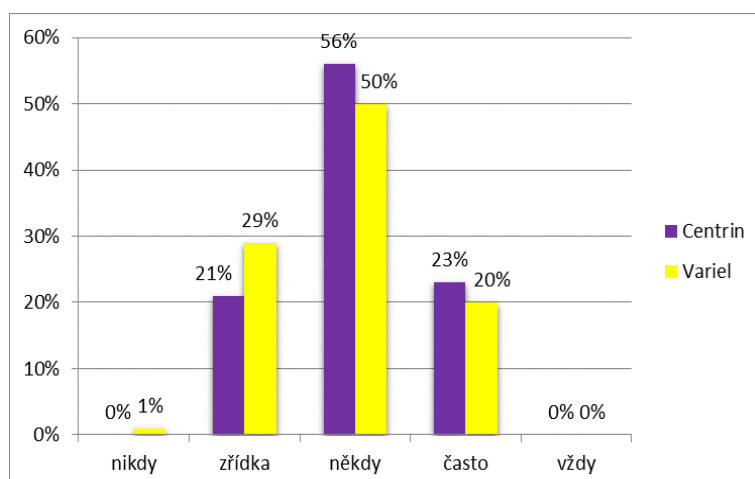
Otázka č. 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 19: Nervozita nebo napjatost při práci

OTÁZKA Č. 18	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nikdy	0	0	1	1
zřídka	10	21	20	29
někdy	27	56	35	50
často	11	23	14	20
vždy	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 18: Nervozita nebo napjatost při práci



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů se 56 % ztotožňuje s tím, že jsou někdy nervózní či napjatí při práci. Často nervózní je 23 % zaměstnanců a 21 % zřídka.

Variel: Přesně 50 % zaměstnanců je někdy nervózní při práci. Dále 29 % zvolilo odpověď zřídka, 20 % často a 1% nikdy.

Diskuze: Z výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou při práci někdy nervózní či napjatí. Důvodem často bývají změny. Ať už se to týká změny vedení, novými zaměstnanci či množstvím nároků. Pokud zaměstnanci začnou být nervózní, může to ovlivnit i jejich výkon, začnou se dopouštět chyb a jsou nepozorní. V obou organizacích jsou jisté pracovní pozice, které rozhodují o podstatných záležitostech a zaměstnanci vyvolaný stres musí zvládnout. Při pozorování mi v obou organizacích zaměstnanci přišli klidní a v příjemné atmosféře. Samozřejmě někdy nastanou situace, které stres vyvolají.

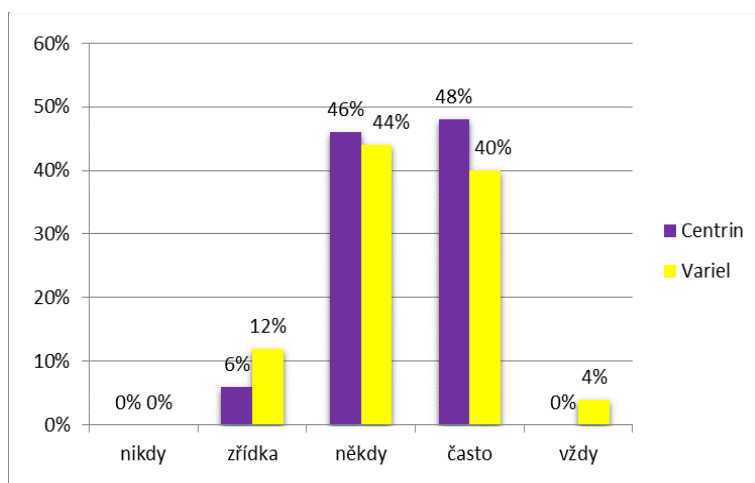
Otázka č. 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

Tabulka 20: Obava s vyjádření nesouhlasu se svým nadřízeným

OTÁZKA Č. 19	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nikdy	0	0	0	0
zřídka	3	6	8	12
někdy	22	46	31	44
často	23	48	28	40
vždy	0	0	3	4

Zdroj: vlastní

Graf 19: Obava s vyjádření nesouhlasu se svým nadřízeným



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů se 48 % často obává vyjádřit nesouhlas se svým nadřízeným. Někdy se obává 46 % a 6 % zřídka.

Variel: Z dotazovaných 44 % odpovědělo, že se někdy bojí vyjádřit nesouhlas s nadřízeným a 40 % často. Odpověď zřídka zvolilo 12 % a 4 % vždy.

Diskuze: Jak už vyplývá z odpovědí, zaměstnanci se často či někdy bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. Hlavním důvody jsou obavy ze ztráty zaměstnání, poštvání nadřízeného vůči sobě či finanční potrestání.

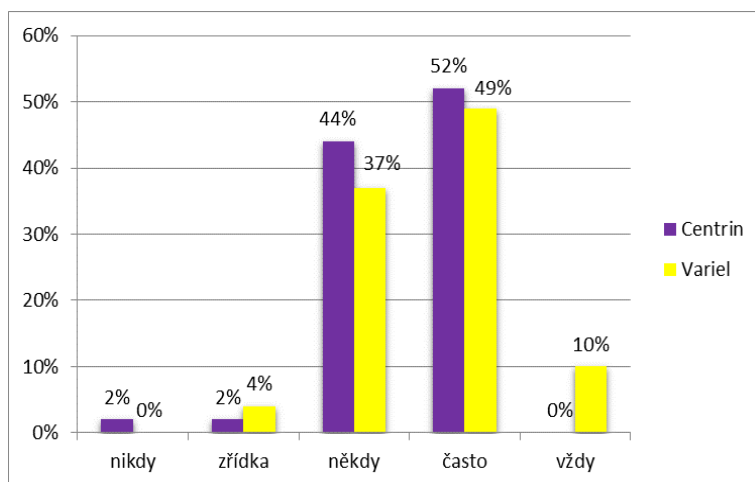
Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 21: Spokojenost člověka

OTÁZKA Č. 20	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
nikdy	1	2	0	0
zřídka	1	2	3	4
někdy	21	44	26	37
často	25	52	34	49
vždy	0	0	7	10

Zdroj: vlastní

Graf 20: Spokojenost člověka



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných je 52 % často spokojených a 44 % někdy. Na stejné úrovni jsou poté odpovědi zřídka a nikdy, která představují každá 2 %.

Variel: Celkem 49 % respondentů je často spokojeno se svým životem, 37 % někdy, 10 % vždy a 4 % zřídka.

Diskuze: Většina z dotazovaných je spokojena se svým životem. Spokojenost ovlivňuje hned několik faktorů. Jedním z nich je právě práce. Pokud člověk pracuje v příjemném a nekonfliktním prostředí a chodí do práce rád, působí to na něj pozitivně a odráží se to na jeho výkonu, ale i v jeho osobním životě. Druhým faktorem je právě osobní život. Jestliže má člověk osobní problémy, může se to odrážet na jeho výkonu v práci, k čemuž by samozřejmě nemělo docházet. Spokojenost z člověka často vyzařuje už na první pohled.

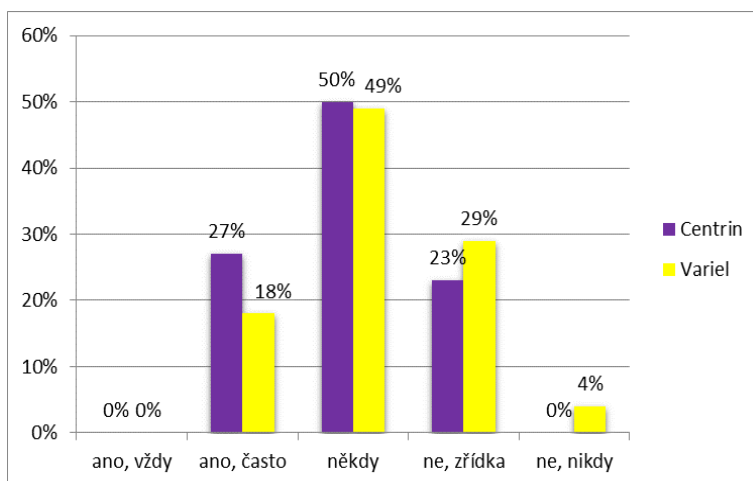
Otázka č. 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 22: Zábrany v práci

OTÁZKA Č. 21	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
ano, vždy	0	0	0	0
ano, často	13	27	13	18
někdy	24	50	34	49
ne, zřídka	11	23	20	29
ne, nikdy	0	0	3	4

Zdroj: vlastní

Graf 21: Zábrany v práci



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Rovných 50 % souhlasí s tím, že jim ostatní lidé někdy zabraňují v tom, co chtějí dělat. Dalších 27 % se ztotožňuje s tím, že často jim zabraňují a 23 % zřídka.

Variel: Z dotazovaných 49 % odpovědělo, že jim někdy zabraňují lidé dělat, co chtějí, 29 % zvolilo odpověď zřídka, 18 % často a 4 % nikdy.

Diskuze: Jak už je ve výše vypracované otázce. Podřízení mají často respekt a obavy ze svého nadřízeného a své názory či nápady nedávají najevo. I mezi zaměstnanci se mohou najít jedinci, kteří se ve svých názorech neshodnou. To způsobuje případné konflikty a neshody. Většina zaměstnanců se snaží vyjít vstříc nadřízenému a někdy i spolupracovníkům. I přesto, že by jisté věci udělali jinak, se raději přizpůsobí, než aby vyvolávali případné konflikty.

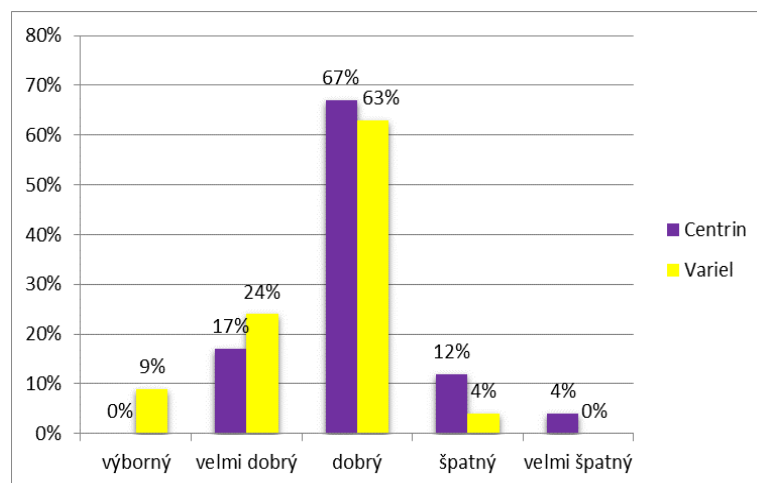
Otázka č. 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 23: Zdravotní stav

OTÁZKA Č. 22	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
výborný	0	0	6	9
velmi dobrý	8	17	17	24
dobrý	32	67	44	63
špatný	6	12	3	4
velmi špatný	2	4	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 22: Zdravotní stav



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Dobrý zdravotní stav má 67 %, 17 % zaměstnanců ho považuje za velmi dobrý, 12 % za špatný a 4 % za velmi špatný.

Variel: Z respondentů se 63 % ztotožňuje s odpovědí, že jejich zdravotní stav je dobrý. 24 % odpovědělo, že je velmi dobrý, 9 % výborný a 4 % špatný.

Diskuze: Celkový zdravotní stav je pro každého velmi podstatný. Pokud pracovník nemá žádné zdravotní problémy, může vykonávat řádně svou práci a žít naplno. Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů má velmi dobrý či dobrý zdravotní stav.

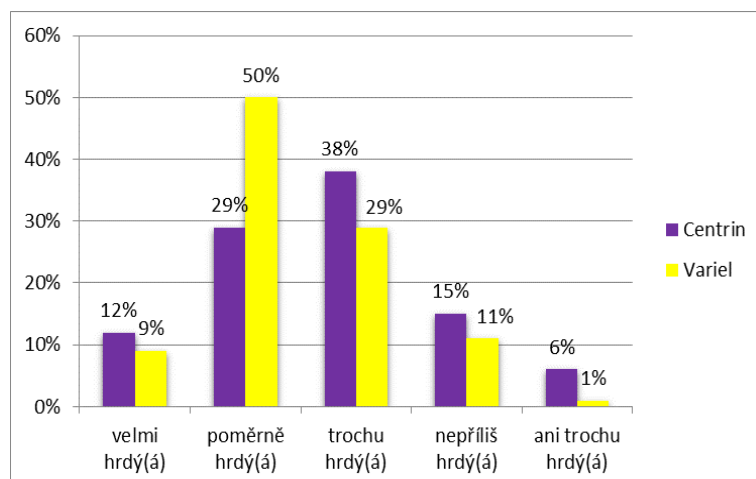
Otázka č. 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

Tabulka 24: Hrdost na státní příslušnost

OTÁZKA Č. 23	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
velmi hrdý(á)	6	12	6	9
poměrně hrdý(á)	14	29	35	50
trochu hrdý(á)	18	38	20	29
nepříliš hrdý(á)	7	15	8	11
ani trochu hrdý(á)	3	6	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 23: Hrdost na státní příslušnost



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných je 38 % trochu hrdých na to, že jsou občanem svého státu, 29 % je poměrně hrdých, 15 % nepříliš hrdých, 12 % velmi hrdých a 6 % ani trochu hrdých.

Variel: Přesně 50 % respondentů je poměrně hrdých na svou státní příslušnost, 29 % je trochu hrdých, 11 % nepříliš hrdých, 9 % velmi hrdých a 1 % ani trochu hrdý.

Diskuze: Každý člověk má svůj názor na to, co se děje ve světě či ve státě, v kterém má trvalé bydliště. Názory lidí ovlivňuje politika, ekonomika a další faktory. Odpovědi respondentů jsou tedy nejednoznačné, ale většina z nich je poměrně či trochu hrdá na svůj stát.

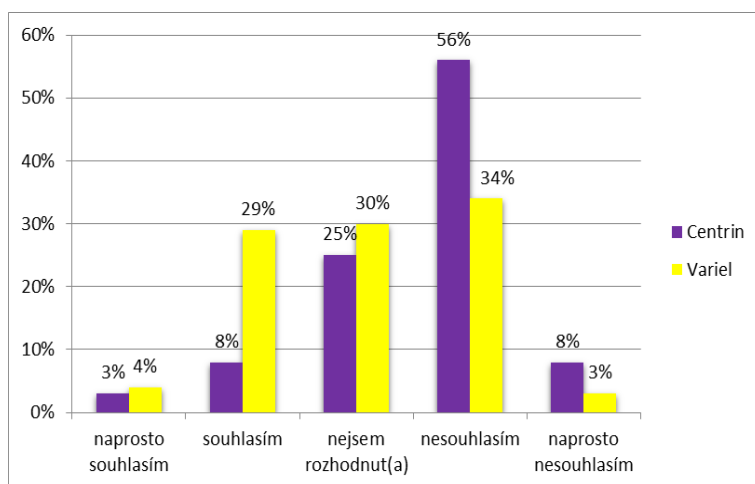
Otázka č. 24: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 25: Většině lidí se dá věřit

OTÁZKA Č. 24	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	1	3	3	4
souhlasím	4	8	20	29
nejsem rozhodnut(a)	12	25	21	30
nesouhlasím	27	56	24	34
naprosto nesouhlasím	4	8	2	3

Zdroj: vlastní

Graf 24: Většině lidí se dá věřit



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných se 56 % ztotožňuje s odpovědí, že většině lidí se nedá věřit. Neutrální názor má 25 %. Dalších 8 % respondentů odpovědělo, že souhlasí a dalších 8 % naprosto nesouhlasí. Zbývá 3 % zaměstnanců naprosto souhlasí.

Variel: Z respondentů 34 % nesouhlasí s výrokem, že většině lidí se dá věřit. 30 % není rozhodnuto, 29 % souhlasí, 4 % naprosto souhlasí a 3 % naprosto nesouhlasí.

Diskuze: V dnešní době je těžké věřit druhým lidem, hodně lidí jedná ve svůj prospěch a nebere ohledy na druhé. V Centrinu je jednoznačné, že zaměstnanci k sobě nemají moc důvěru. I z rozhovorů lze vidět, že někteří lidé neberou ohledy na druhé a jednají jen ve svůj vlastní prospěch. Ve Varielu téměř třetina zaměstnanců k sobě nemá důvěru, ale více jak třetina zaměstnanců s tím nesouhlasí. Lze vidět, že někteří si zde naopak dost věří a pomáhají si.

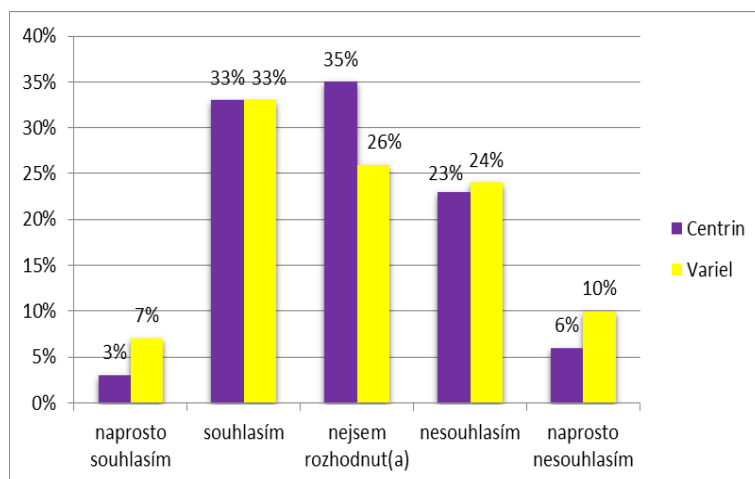
Otázka č. 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti na svou práci

Tabulka 26: Člověk může být dobrým manažerem

OTÁZKA Č. 25	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	1	3	5	7
souhlasím	16	33	23	33
nejsem rozhodnut(a)	17	35	18	26
nesouhlasím	11	23	17	24
naprosto nesouhlasím	3	6	7	10

Zdroj: vlastní

Graf 25: Člověk může být dobrým manažerem



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: 35 % není rozhodnuto, jestli člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které vnesou podřízení. Souhlasí s tím 33 %, 23 % nesouhlasí, 6 % naprosto nesouhlasí a 3 % naprosto souhlasí.

Variel: S tímto výrokiem souhlasí 33 %, 26 % není rozhodnuto, 24 % nesouhlasí, 10 % naprosto nesouhlasí a 7 % naprosto souhlasí.

Diskuze: Názory zaměstnanců jsou různé. Jedna třetina respondentů se ztotožňuje s názorem, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací. Přiklání se k tomu, že nikdo není dokonalý, aby všechno znal. Podstatné je, že manažer umí dobře komunikovat a vést lidi. Další část není rozhodnuta, jestli s daným výrokiem

souhlasí či nesouhlasí. Méně než jedna čtvrtina respondentů s výrokem nesouhlasí. Domnívají se, že manažer by měl mít dostatek znalostí a informací, aby mohl na všechny dotazy zodpovědět.

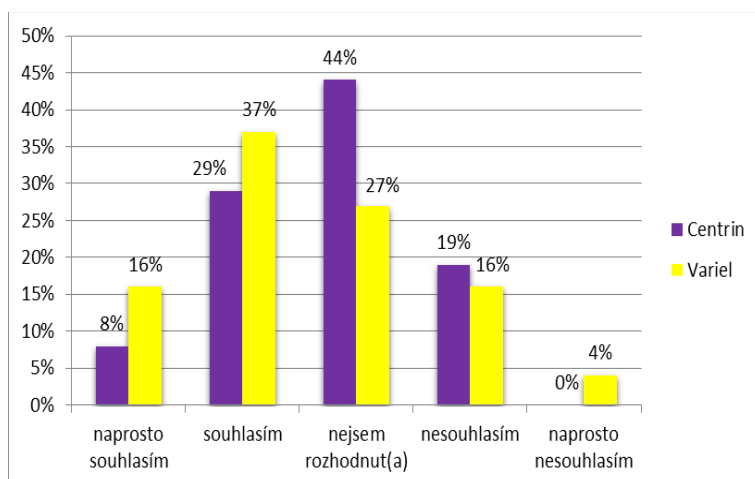
Otázka č. 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

Tabulka 27: Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nežádoucí

OTÁZKA Č. 26	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	4	8	11	16
souhlasím	14	29	26	37
nejsem rozhodnut(a)	21	44	19	27
nesouhlasím	9	19	11	16
naprosto nesouhlasím	0	0	3	4

Zdroj: vlastní

Graf 26: Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nežádoucí



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů 44 % není rozhodnuto, jestli organizační struktura se dvěma nadřízenými je nežádoucí. Souhlasí s tím 29 %, 19 % nesouhlasí a 8 % naprosto souhlasí.

Variel: Z dotazovaných 37 % souhlasí, že organizační struktura se dvěma nadřízenými je nežádoucí. Není rozhodnuto 27 %. Po 16 % zaměstnanci zvolili odpověď, naprosto souhlasím a nesouhlasím. Zbylá 4 % naprosto nesouhlasí.

Diskuze: Velká část respondentů není rozhodnuta, jestli mít dva nadřazené je nežádoucí. Někteří zaměstnanci s tím souhlasí. Důvodem je, že může docházet k nedorozumění při zadávání práce či ke špatné komunikaci. Mohlo by docházet k zmatkům a k neefektivitě. Méně než jedna pětina nesouhlasí a dva nadřazení by jim nevadili. Někteří si se svým nadřazeným nerozumějí a v případě dvou nadřazených by se obrátili na toho druhého.

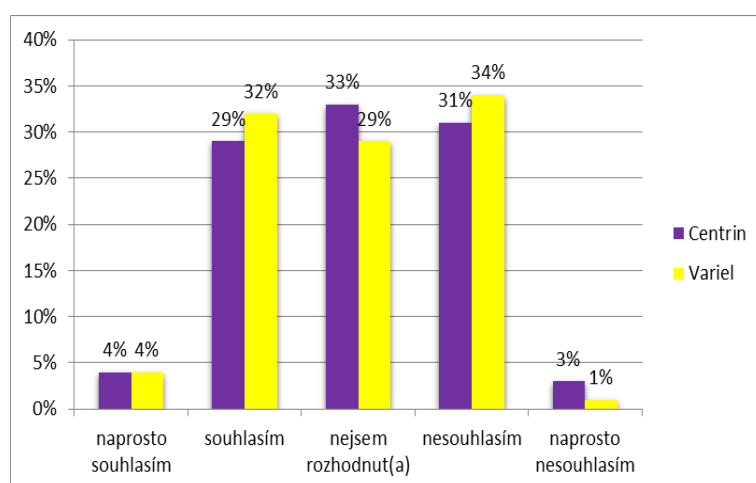
Otázka č. 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku

Tabulka 28: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku

OTÁZKA Č. 27	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	2	4	3	4
souhlasím	14	29	22	32
nejsem rozhodnut(a)	16	33	20	29
nesouhlasím	15	31	24	34
naprosto nesouhlasím	1	3	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných 33 % není rozhodnuto, jestli změny na pracovišti přináší více škody než užítku. Nesouhlasí s tím 31 %, ale 29 % s tím naopak souhlasí. Pouze 4 % naprosto souhlasí a zbylá 3 % naprosto nesouhlasí.

Variel: S tímto výrokem nesouhlasí 34 %, 32 % souhlasí a 29 % není rozhodnuto. Naprosto souhlasí 4 % a naprosto nesouhlasí jen 1 %.

Diskuze: Jak už vyplývá z grafu, odpovědi respondentů z obou organizací jsou podobné. Někteří souhlasí s tím, že změny na pracovišti přináší více škody než užitku, ale téměř stejné procento respondentů nesouhlasí s tímto výrokem. Určité změny mohou být užitečné jiné ne. Z toho tedy vyplývá, že záleží, o jaké změny se jedná a jak moc se týkají zaměstnanců.

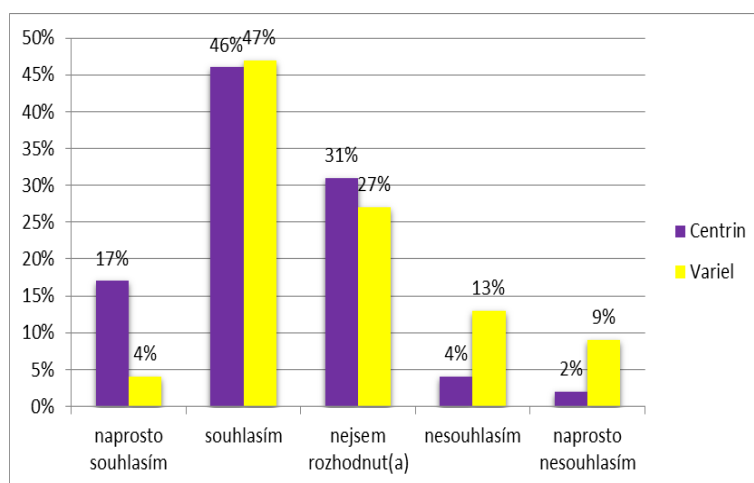
Otázka č. 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka 29: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat

OTÁZKA Č. 28	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	8	17	3	4
souhlasím	22	46	33	47
nejsem rozhodnut(a)	15	31	19	27
nesouhlasím	2	4	9	13
naprosto nesouhlasím	1	2	6	9

Zdroj: vlastní

Graf 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: S tím, že se organizační předpisy podniku nesmějí porušovat, a to ani tehdy, jedná-li se v zájmu organizace, souhlasí 46 % respondentů, 31 % není rozhodnuto a 17 % naprosto souhlasí. Pouze 4 % nesouhlasí a 2 % naprosto nesouhlasí.

Variel: Téměř polovina respondentů (47 %) s daným výrokiem souhlasí, 27 % není rozhodnuto a 13 % nesouhlasí. Naprosto nesouhlasí 9 % a naprosto souhlasí 4 %.

Diskuze: Necelá polovina dotazovaných z obou organizací se domnívá, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, jedná-li se v zájmu organizace. Pokud si zaměstnanci nejsou v určitých věcech jistí, většinou by se vždy měli obrátit na svého nadřízeného, bohužel ne všichni se tím řídí. Jestliže by se jednalo o výjimečnou situaci, při které by bylo nutné ihned zasáhnout, v některých případech je nutné, aby zaměstnanci zakročili. Dodržování předpisů je velmi důležité a zaměstnanci by se jimi měli řídit.

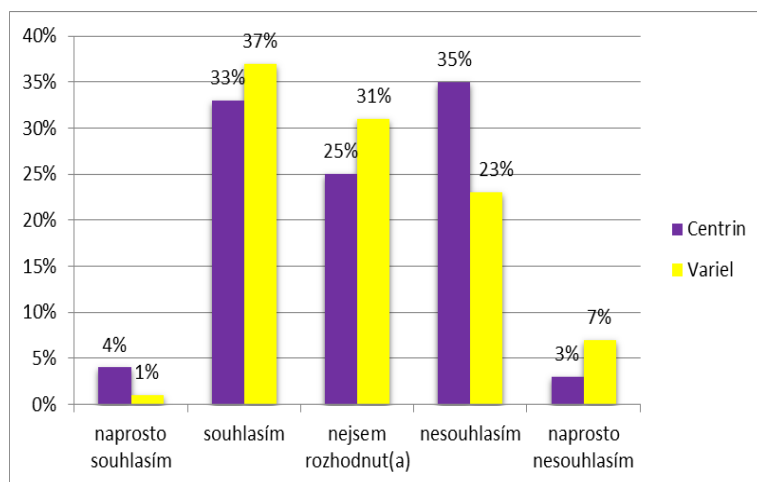
Otázka č. 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 30: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

OTÁZKA Č. 29	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	2	4	1	1
souhlasím	16	33	26	37
nejsem rozhodnut(a)	12	25	22	32
nesouhlasím	17	35	16	23
naprosto nesouhlasím	1	3	5	7

Zdroj: vlastní

Graf 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. S tímto výrokem nesouhlasí 35 %, 33 % souhlasí a 25 % není rozhodnuto. Naprosto souhlasí 4 % a 3 % naprosto nesouhlasí.

Variel: Z dotazovaných 37 % souhlasí s daným výrokem, 31 % není rozhodnuto a 23 % nesouhlasí. Jen 7 % naprosto nesouhlasí a 1 % naprosto souhlasí.

Diskuze: Tento výrok je opět diskutabilní a názory respondentů jsou odlišné. Každý člověk se snaží být ve svém životě úspěšný a něčeho dosáhnout. Pokud pak nastane situace, že lidé v něčem selžou, může, ale nemusí to být jejich vina. Někdy se lidé mohou snažit sebevíc a jisté okolnosti mohou způsobit opak. Záleží tedy na konkrétním případě a to vyplývá i z odpovědí respondentů, že názory jsou různé.

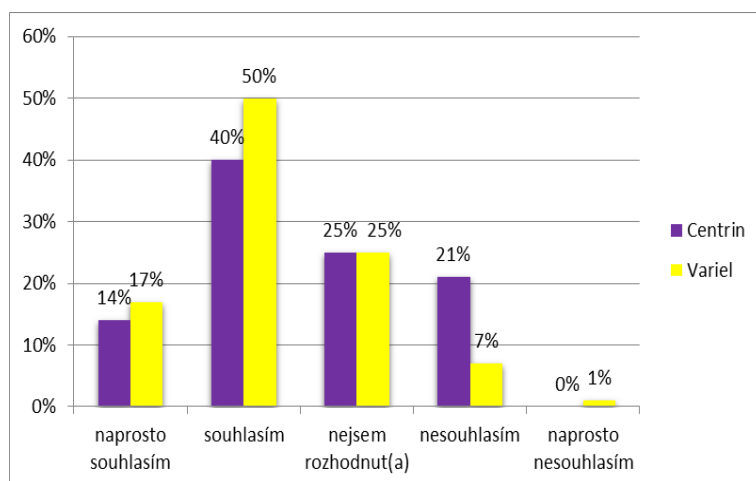
Otázka č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Tabulka 31: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

OTÁZKA Č. 30	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
naprosto souhlasím	7	14	12	17
souhlasím	19	40	35	50
nejsem rozhodnut(a)	12	25	17	25
nesouhlasím	10	21	5	7
naprosto nesouhlasím	0	0	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z respondentů 40 % souhlasí s výrokem, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Neutrální postoj má 25 %. Nesouhlasí s tím 21 % a 14 % naprosto souhlasí.

Variel: Přesně 50 % respondentů se přiklání k tomu, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Není rozhodnuto 25 %. Dále 17 % s tím naprosto souhlasí, 7 % nesouhlasí a pouze 1 % naprosto nesouhlasí.

Diskuze: Jak už vyplývá z odpovědí respondentů, trvalé úsilí často vede k výsledkům. V Centrinu s tím však necelá třetina respondentů nesouhlasí, z čehož lze soudit, že sami zažili jisté zklamání díky svému zaměření a tomuto výroku už moc nevěří. Zaměstnanci by měli být motivováni. Pokud zaměstnanci budou vědět, že když vynaloží své úsilí, dosáhnou jistého úspěchu, budou pracovat usilovněji. V opačném případě dělají pouze práci, kterou musí a nemají snahu se zapojovat do dění podniku.

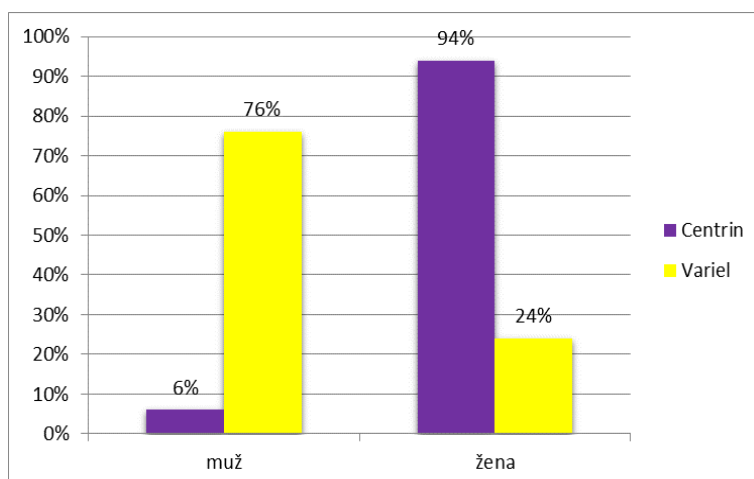
Otázka č. 31: Jste:

Tabulka 32: Pohlaví

OTÁZKA Č. 31	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
muž	3	6	53	76
žena	45	94	17	24

Zdroj: vlastní

Graf 31: Pohlaví



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Dotazníkového šetření se zúčastnilo 94 % žen a 6 % mužů.

Variel: Z dotazovaných respondentů bylo 76 % mužů a 24 % žen.

Diskuze: Poměr žen a mužů je v daných organizacích odlišný. V Centrinu pracuje více žen, protože převážnou většinu zaměstnanců tvoří pečovatelky, kuchařky, zdravotní sestry, pokojské a administrativní pracovnice. Muži pracují na pracovních pozicích, jako jsou například údržbář, recepční, zdravotní bratr, ojedinele pečovatel. Ve Varielu je velké zastoupení mužů, protože se jedná o strojírenský průmysl, tudíž je zde velké

množství dělníků, techniků a konstruktérů. Ženy se zde vyskytují na pozicích v obchodním oddělení a případně jako dělnice.

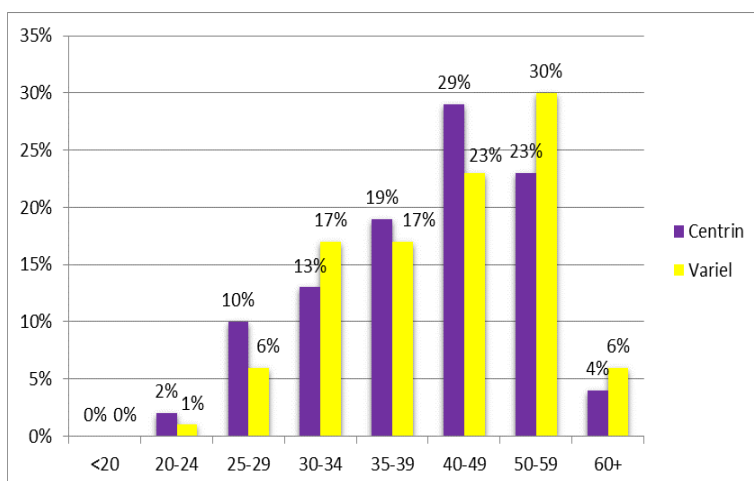
Otázka č. 32: Kolik je vám let:

Tabulka 33: Věk

OTÁZKA Č. 32	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
<20	0	0	0	0
20-24	1	2	1	1
25-29	5	10	4	6
30-34	6	13	12	17
35-39	9	19	12	17
40-49	14	29	16	23
50-59	11	23	21	30
60+	2	4	4	6

Zdroj: vlastní

Graf 32: Věk



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Nejpočetnější skupinou je věková skupina v rozhraní 40-49 let (29 %), následuje 50-59 let (23 %), po ní 35-39 let (19 %) a 30-34 let (13 %). Ve věkové skupině 25-29 let je 10 % zaměstnanců, v 60+ jsou 4 % a 20-24 let pouze 2 % respondentů.

Variel: Z celkového počtu zaměstnanců se jich nejvíce nachází ve věkovém rozhraní 50-59 let (30 %). 23 % zaměstnanců se řadí do skupiny 40-49 let. Věkové skupiny 35-39 let a 30-34 let jsou vyrovnané, zde je 17 %. Stejně tak 25-29 let a 60+, kde je 6 % respondentů. Pouze jeden zaměstnanec z dotazovaných patří do skupiny 20-24 let.

Diskuze: Obě organizace mají rovnoměrné věkové zastoupení svých zaměstnanců. Z odpovědí vyplývá, že žádný z dotazovaných zaměstnanců nespadá do věkové kategorie méně než 20 let. Důvodem je buď nedostatečná praxe či nezájem o tuto práci. Naopak velké množství zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 40-49 let a 50-59 let. Ve Varielu je několik zaměstnanců, kteří zde pracují už mnoho let a firmu opustí, až při odchodu do důchodu.

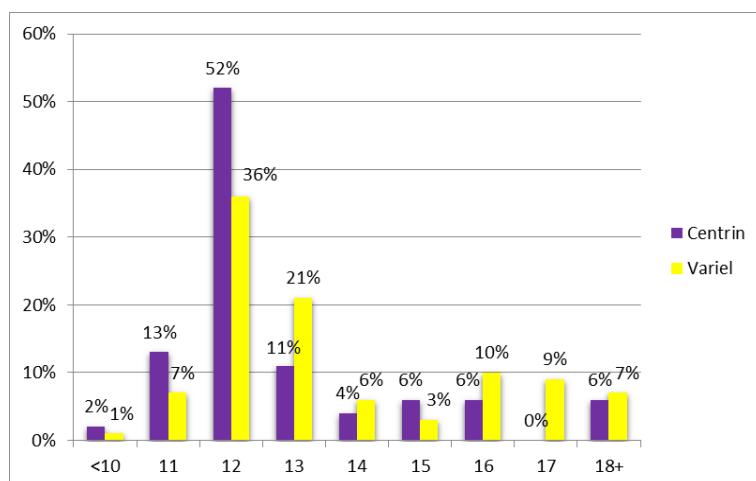
Otázka č. 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):

Tabulka 34: Počet let absolvovaného školního vzdělání

OTÁZKA Č. 33	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
<10	1	2	1	1
11	6	13	5	7
12	25	52	25	36
13	5	11	15	21
14	2	4	4	6
15	3	6	2	3
16	3	6	7	10
17	0	0	6	9
18+	3	6	5	7

Zdroj: vlastní

Graf 33: Počet let absolvovaného školního vzdělání



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Nepoččetnější skupinou jsou zde respondenti, kteří absolvovali 12 let školního vzdělání (52 %), dále 11 let (13 %) a 13 let (11 %). 15, 16 a 18+ let jsou shodné a před-

stavují 6 %. Z respondentů 4 % absolvovala 14 let školního vzdělání a zbylá 2 % absolvovala méně než 10 let.

Variel: Zde 36 % dotazovaných absolvovali 12 let školního vzdělání, 13 let (21 %), 16 let (10 %), 17 let (9 %), 11 let a 18 a více (7 %), 14 let (6 %), 15 let (3 %) a 1 % méně než 10 let.

Diskuze: Většina respondentů odpověděla, že absolvovala 12 či 13 let školní vzdělání, což odpovídá, že navštěvovali 8 či 9 let základní školu a poté střední školu či odborné učiliště. Jak lze vidět, někteří jedinci studovali i vysokou školu či naopak pouze základní školu. V Centrinu, jak už jsem zmiňovala je velké zastoupení pečovatelek, na jejichž pozici je nutné pouze základní vzdělání. Naopak v případě zdravotní sestry či administrativní pracovníce je nutná střední či vysoká odborná škola. Ve Varielu je nutné na většinu pozic mít středoškolské či vyšší vzdělání, které je technicky zaměřené. Podstatná je i praxe, avšak nabízí i pracovní pozice, které jsou určeny pro absolventy.

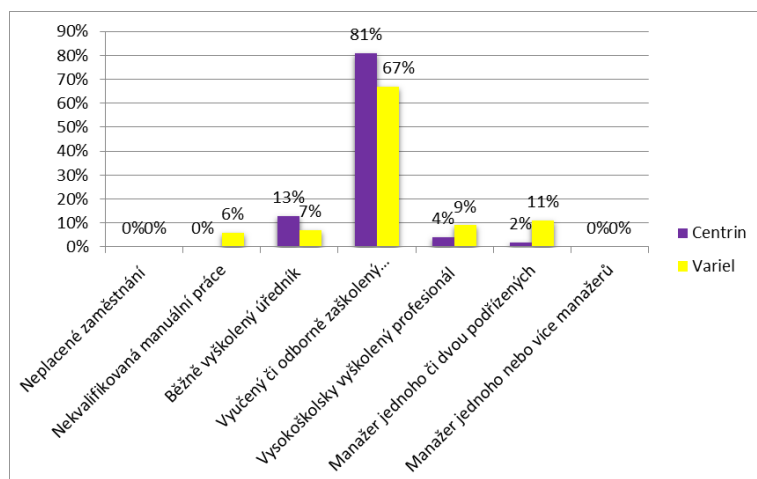
Otázka č. 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Tabulka 35: Předchozí placené zaměstnání

OTÁZKA Č. 34	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
Neplacené zaměstnání	0	0	0	0
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0	4	6
Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka	6	13	5	7
Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, inženýr, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec(umělkyně) apod.	39	81	47	67
Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)	2	4	6	9
Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)	1	2	8	11
Manažer jednoho nebo více manažerů	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 34: Předchozí placené zaměstnání



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Z dotazovaných 81 % dřív pracovalo jako vyučený či odborně zaškolený ošetřovatel, zdravotník apod. Dále 13 % odpovědělo, že jejich předchozí zaměstnání bylo běžně vyškolený úředník či sekretářka. Pouze 4 % respondentů zvolila odpověď vysokoškolsky vyškolený profesionál a zbylá 2 % manažer jednoho či dvou podřízených.

Variel: Zaměstnáno jako vyučený či odborně zaškolení řemeslník, technik apod. bylo 67 %, 11 % jako manažer jednoho či dvou podřízených, 9 % jako vysokoškolsky zaškolený profesionál, 7 % jako běžně vyškolený úředník (úřednice) či sekretářka a 6 % mělo nekvalifikovanou manuální práci.

Diskuze: Předchozí placené zaměstnání je rozdílné u jednotlivých pracovníků dle svého oboru. Jak už jsem zmiňovala, v Centrinu na pozici pečovatelky mohou lidé nastoupit hned po základní škole, proto většina zaměstnanců je vyučená či odborně zaškolená. Ve Varielu je velké zastoupení jak dělníků, tak zaměstnanců, kteří pracují v obchodním úseku a tudíž na vzdělání a praxi se zde klade větší důraz.

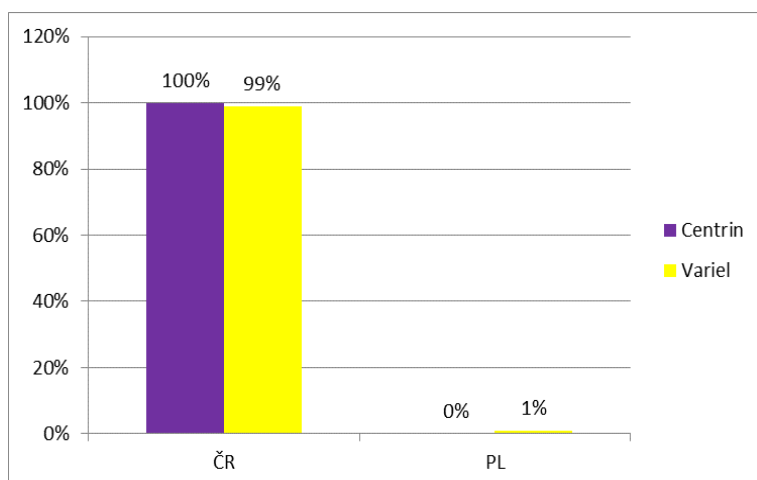
Otázka č. 35: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?

Tabulka 36: Státní příslušnost

OTÁZKA Č. 35	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
ČR	48	100	69	99
PL	0	0	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 35: Státní příslušnost



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Respondenti mají jednoznačně (100%) státní příslušnost v České republice.

Variel: Zde, až na jednoho jedince (1%), který má polskou příslušnost, mají všichni (99 %) také státní českou příslušnost.

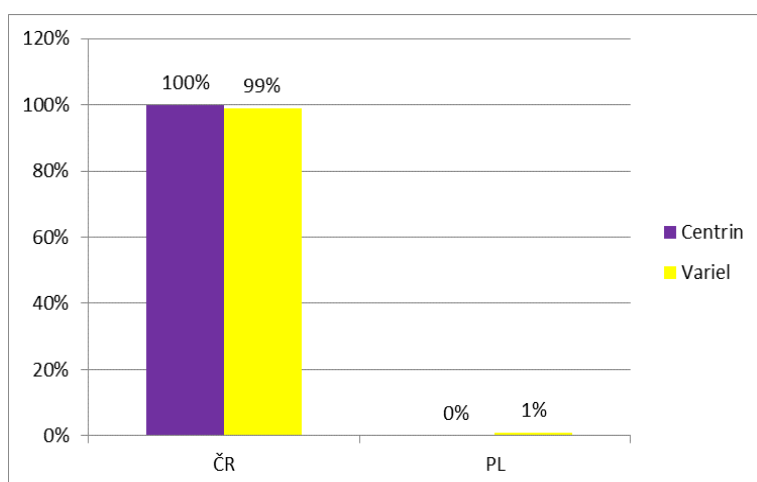
Otázka č. 36: A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR, ...)?

Tabulka 37: Státní příslušnost při narození

OTÁZKA Č. 36	CENTRIN		VARIEL	
	POČET	%	POČET	%
ČR	48	100	69	99
PL	0	0	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 36: Státní příslušnost při narození



Zdroj: vlastní

Výsledky:

Centrin: Všichni dotazovaní (100 %) mají českou příslušnost už od narození.

Variel: Opět, až na jednoho jedince (1 %), který už od narození má polskou příslušnost, mají všichni (99 %) státní příslušnost v České republice.

4.2 Vyhodnocení kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho

Kulturní dimenze byly vypočítány na základě vzorců dle Geerta Hofstedeho (viz kapitola 3.4). K daným výpočtům bylo použito prvních 30 otázek dotazníku VSM 94 & 2013.

V následující tabulce jsou uvedeny vypočtené indexy.

Tabulka 38: Kulturní dimenze

DIMENZE	CENTRIN	VARIEL
PDI	26,5	20,9
IDV	19,7	20
MAS	3,7	6,5
UAI	18,9	-13,8
LTO	24,4	11,1
IVR	30,7	50,7

Zdroj: vlastní

4.2.1 Vzdálenost mocenských pozic (PDI)

Výsledky:

Centrin:

Hodnota indexu vyšla 26,5 bodů, z toho tedy vyplývá, že je zde spíše malá mocenská vzdálenost. Směrodatná odchylka činí 32,2.

Variel:

Zde hodnota indexu představuje 20,9 bodů, jedná se tedy o malou mocenskou vzdálenost. Směrodatná odchylka vyšla 43,7.

Diskuze: Vzdálenost mocenských pozic u obou organizací vyšla méně než 50, což tedy odpovídá spíše malé či malé mocenské vzdálenosti. Vedení se snaží svým zaměstnancům poskytnout bezpečné a příjemné pracovní prostředí. Z výsledků je však patrné, že zaměstnanci se většinou bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Dále je zřejmé, že v Centrinu mají nadřízení a podřízení či zaměstnanci mezi sebou horší vztah než ve Varielu. Důvodem je, že v Centrinu panuje menší důvěra.

Návrhy změn:

Centrin:

V Centrinu je možné zvýšit důvěru mezi zaměstnanci například prostřednictvím:

- anonymních schránek;

- při jistých rozhodnutích provést hlasování všech zaměstnanců;
- vyplňování anonymních dotazníků či hodnotících formulářů.

4.2.2 Individualismus/kolektivismus (IDV)

Výsledky:

Centrin: Z odpovědí respondentů vyšel výsledek 19,7 bodů, což představuje jednoznačně kolektivismus. Směrodatná odchylka představuje 39,1.

Variel: Ve Varielu je výsledek obdobný, rovná se přesně 20 bodům, tedy i zde převládá jednoznačně kolektivismus. Směrodatná odchylka vyšla 51,1.

Diskuze: Výsledky z obou organizací se pohybují pod 50 body, tedy jedná se jednoznačně o kolektivismus. Zaměstnanci chtějí mít dost času na vlastní osobní život a záleží jim na tom, aby rodina a přátelé respektovali jejich práci. Avšak v práci je pro ně zásadní, aby zde panovala přátelská atmosféra. Organizace se snaží budovat dobré vztahy mezi zaměstnanci prostřednictvím různých firemních akcí. Zaměstnanci si často pořádají i soukromé akce. Napomáhá k tomu i dobré pracovní prostředí, které jim obě organizace poskytují. V Centrinu na základě neřízených rozhovorů bylo vidět, že lidé tu dávají přednost skupinkám lidí než celému kolektivu. Dále za podstatné považují zaměstnanci obou organizací jistotu zaměstnání. Variel, jak už jsem zmiňovala, má dlouholetou tradici a někteří zaměstnanci zde pracují už několik let. Centrin je provozován od roku 2007, tudíž nefunguje tak dlouho jako Variel, ale přesto má také několik svých stálých zaměstnanců.

4.2.3 Maskulinita/feminita (MAS)

Výsledky:

Centrin: Index maskulinity vs. feminity vyšel 3,7 bodů, tedy feminita jednoznačně převládá. Směrodatná odchylka dosahuje 44,8.

Variel: Hodnota indexu vyšla 6,5 bodů a směrodatná odchylka je 39,9.

Diskuze: Pro obě organizace je jednoznačná feminita. Pracovat v příjemné kolektivu je pro zaměstnance podstatné, pokud se cítí v pracovním prostředí dobře, odráží se to i na jejich psychice a spokojenosti. Feminní společnost představuje solidaritu, umírněnost a zájem o život. Klade se velký důraz na mezilidské vztahy. Ženy i muži jsou si rovni. V Centrinu naprostou většinu zaměstnanců tvoří ženy, což tedy tuto

dimenzi částečně ovlivnilo. Ve Varielu naopak je velké zastoupení mužů, i přesto však vyšla feminní společnost. Z toho tedy vyplývá, že i muži mohou respektovat feminní hodnoty a vyhovují jim.

4.2.4 Obava z nejistoty (UAI)

Výsledky:

Centrin: Index obavy z nejistoty vyšel 18,9 bodů, což tedy odpovídá jednoznačně přijímání rizika. Směrodatná odchylka dosahuje 48,2.

Variel: Výsledek indexu ukazuje zápornou hodnotu -13,8, tedy i tady vyšlo jednoznačně přijímání rizika. Směrodatná odchylka činí 55,7.

Diskuze: Dané organizace jednoznačně přijímají riziko. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci se jistému riziku nebrání. Na základě toho dokáží pružně reagovat na změny či na konkurenci. Zaměstnanci dodržují organizační předpisy, obavy ze ztráty zaměstnání jsou tedy minimální. Variel na trhu funguje přes 50 let, tudíž za tuto dobu si dokázal stanovit jisté normy a pravidla. Centrin i za tak krátkou si udělal dobré jméno a je plně funkční organizací.

4.2.5 Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LTO)

Výsledky:

Centrin: Organizace je krátkodobě orientovaná, jak značí vypočítaný index, který je 24,4 bodů. Směrodatná odchylka je 57.

Variel: Hodnota indexu vyšla 11,1 bodů, což vypovídá o tom, že organizace je ještě více krátkodoběji orientovaná než Centrin. Směrodatná odchylka představuje 42,6.

Diskuze: Z výsledků je zřejmé, že obě organizace jsou krátkodobě orientované. Krátkodobě orientované společnosti kladou důraz na činnosti, které jsou spojeny s minulostí či současností. Naopak dlouhodobě orientované společnosti se zapojují do aktivit, které přinesou užitek až v delším časovém horizontu. I proto, že krátkodobá orientace značí stabilitu a klid, v jistých případech může odrazovat od iniciativy. Variel, jak už jsem zmiňovala, je společnost s dlouholetou tradicí, avšak je třeba přistoupit k jistým změnám, jako jsou investice do rozvoje lidského kapitálu. Někteří zaměstnanci ke krátkodobé orientaci přispívají tím, že pracují ve firmě od začátku

a zakládají si na tradicích. Podle směrodatné odchylky obou organizací je však zřejmé, že názory respondentů se velmi liší.

Návrhy změn:

Centrin, Variel:

Obě organizace se mohou dlouhodobě orientovat a to tak, že:

- budou se orientovat na dlouhodobé cíle;
- budou investovat do rozvoje lidského kapitálu – školení, kurzy, teambuildingy.

4.2.6 Požitky/ sebekázeň (IVR)

Výsledky:

Centrin: Na základě vypočteného indexu (30,7 bodů), je zřejmé, že zde převažuje částečná sebekázeň. Směrodatná odchylka činí 58.

Variel: Index značí spíše požitky, protože hodnota činí 50,7 bodů. Směrodatná odchylka je 63,5.

Diskuze: Jak už vyplývá z výsledků, směrodatné odchylky obou organizací jsou značně vysoké. Z čehož vyplývá, že z odpovědí respondentů lze výsledky hůře aplikovat na celou societu. Tento index ovlivnily odpovědi na otázky: mít čas pro zábavu, mít jen několik nároků/požadavků, spokojenost člověka, a jestli respondentům někdo zabraňuje dělat to, co opravdu dělat chtějí. V Centrinu bylo zjištěno, že u zaměstnanců převažuje částečná sebekázeň nad požitky. Variel se dle výsledků pohybuje na hranici mezi sebekázní a požitky. Zaměstnanci dávají přednost zábavě a užívání si života. Většina z nich je spokojená se svým životem, avšak chybí jim sebekázeň, která vede k úspěchu. K sebekázní vede dlouhodobá udržitelnost. Trvalá udržitelnost souvisí se spořivostí a šetrností.

Návrhy změn:

Variel:

Ve Varielu je možné zvýšit sebedůvěru prostřednictvím:

- investování do kurzů – šetrnosti, školení k úsporám.

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat problematiku podnikové kultury ve vybraných organizacích a navrhnout případné řešení změn v podnikové kultuře.

Vybranými organizacemi byly Centrin CZ, s.r.o. a Variel, a.s. Centrin poskytuje pobytové sociální služby pro seniory a Variel se zabývá výrobou kontejnerů, stožárů, technologických domků a dalšího sortimentu.

Pomocí dotazníku VSM 94 & 2013 od Geerta Hofstedeho byla zjištěna data, která sloužila k určení šesti kulturních dimenzí. Pro kvalitativní výzkum byly provedeny další metody a to neřízené rozhovory a následné pozorování. Na základě dotazníkového šetření bylo provedeno zpracování jednotlivých odpovědí respondentů a poté následné vyhodnocení daných kulturních dimenzí.

Výzkumu se po dohodě s vedením v Centrinu zúčastnilo 48 respondentů z 50 a ve Varielu 70 respondentů ze 70. Návratnost v Centrinu tedy byla 96 % a ve Varielu 100 %.

Z výsledků kulturních dimenzí je patrné, že Centrin uplatňuje spíše malou mocenskou vzdálenost, převládá zde jednoznačně kolektivismus, feminita a přijímání rizika. Organizace je krátkodobě orientovaná a převládá zde částečná sebekázeň.

Ve Varielu existuje malá mocenská vzdálenost. Stejně jako v Centrinu tu převažuje kolektivismus nad individualismem, feminita nad maskulinitou a přijímání rizika nad hledáním jistoty. Organizace se orientuje také krátkodobě a upřednostňuje spíše požitky.

Z výše uvedeného je zřejmé, že je potřeba učinit některé změny, aby určité kulturní dimenze směřovaly jednoznačně k žádoucí znalostní ekonomice. Bylo navrženo několik návrhů (viz kapitola 4.2), které by mohly vést ke zlepšení či k přiblížení se k žádoucímu stavu podnikové kultury daných organizací. V Centrinu je nutné zvýšit důvěru mezi zaměstnanci. Prostřednictvím anonymních schránek, kam by zaměstnanci vhazovali své připomínky a návrhy, by se odstranila bariéra z obavy vyjádření nesouhlasu se svými nadřízenými či se svými spolupracovníky. Dále by se důvěra posílila, kdyby zaměstnanci měli možnost zúčastnit se hlasování při jistých rozhodnutích. V neposlední řadě by mohlo být zavedeno vyplňování anonymních dotazníků či hodnotících formulářů, kde by zaměstnanci opět mohli vyjádřit své výhrady. Obě organizace jsou krátkodobě orientované. Pro žádoucí stav podnikové kultury je potřebná dlouhodobá orientace. Podniky

se k ní mohou přiblížit, pokud se budou orientovat na dlouhodobé cíle. Na základě podrobného plánu a dobře zvolené taktiky jich lze dosáhnout. Další možností je, že by organizace více investovaly do rozvoje lidského kapitálu a to pomocí různých školení, kurzů či pořádáním teambuildingů. Ve Varielu by se měla zvýšit sebekázeň zaměstnanců. Toho by bylo možné dosáhnout prostřednictvím kurzů šetrnosti či školení k úsporám.

Souhrn návrhů:

Centrin:

- zvýšit důvěru mezi zaměstnanci prostřednictvím anonymních schránek, při rozhodnutích provést hlasování všech zaměstnanců, vyplňování anonymních dotazníků či hodnotících formulářů;
- orientovat se na dlouhodobé cíle a investovat do rozvoje lidského kapitálu.

Variel:

- orientovat se na dlouhodobé cíle a investovat do rozvoje lidského kapitálu;
- investovat do kurzů šetrnosti a školení k úsporám.

Tyto návrhy by měli přispět ke zlepšení podnikové kultury v daných organizacích a k jejich posunu ve směru do znalostní ekonomiky.

Žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury povedou k vyšší konkurenceschopnosti a poskytování kvalitnějších služeb.

6 SUMMARY

The aim of this bachelor's thesis titled Company Culture in Selected Organizations is the specification of company culture issues in designated organizations. The chosen organizations are Centrin CZ s.r.o. and Variel a.s. Centrin is a Limited Liability Company. It is a home for senior citizens and it is a private health facility. Variel is a joint-stock company that manufactures technological containers, antenna posts and a wide selection of custom-built products, both located in Zruč nad Sázavou.

I have divided this thesis into two parts, theoretical and practical.

I established the theoretical part on the basis of literature dealing with company culture issues. Here I defined the term company culture and related concepts.

In the practical part, I analyzed company culture in selected organizations. The results were obtained using a questionnaire VSM 94&2013 of Geert Hofstede. The questionnaire had 36 questions and was divided into four sections. In the first part of the questionnaire, the respondent imagined an ideal job and answered the given questions. In the second part of the questionnaire, the respondent was supposed to judge the importance of certain aspects, such as frugality, time for entertainment, etc. In the third part, the respondent agreed or disagreed with given statements. The last part of the questionnaire focused on identification questions..

Unguided interviews were carried out for greater quality of this research, which was also supplemented by observation.

The acquired data were evaluated on the basis of Geert Hofstede formulas.

In conclusion and on the basis of acquired data, I have proposed the changes in company culture in the selected organizations.

Key words: company culture, questionnaire, cultural dimensions, interviews, observations

7 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Literární zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Březinová, M., & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství.
- Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. *Konference RELIK - Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231-244).
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Nový, I., & Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada
- Pělucha, M. (2012). *Venkov na prahu 21. století: venkov a jeho rozvoj na přelomu milénia, územní dopady znalostní ekonomiky na venkov, souvislosti vztahů měst a venkova v globalizované ekonomice*. Praha: Alfa nakladatelství.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993) *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

- Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Schein, E. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge, Mass: Perseus Publ.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

7.2 Internetové zdroje

- Centrin.cz. (2010). *Naše zařízení*. Dostupné z <http://www.centrin.cz/>
- Variel.cz. (2016). *O společnosti*. Dostupné z <http://variel.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně	8
Obrázek 2: Jednotlivé druhy projevů zaměstnanců	14

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled jednotlivých indexů a příslušných hodnot dimenzí	29
Tabulka 2: Mít dost času na vlastní osobní život.....	30
Tabulka 3: Mít dobré pracovní prostředí	31
Tabulka 4: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka.....	32
Tabulka 5: Ohodnocení za dobrý výkon.....	33
Tabulka 6: Preferovat jisté zaměstnání	34
Tabulka 7: Pracovat v příjemném kolektivu	35
Tabulka 8: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí	36
Tabulka 9: Mít příležitost kariérního růstu	37
Tabulka 10: Nedělat práci, která je nezajímavá.....	38
Tabulka 11: Žít ve vhodné lokalitě	39
Tabulka 12: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátele	40
Tabulka 13: Šetrnost	41
Tabulka 14: Mít čas pro zábavu.....	42
Tabulka 15: Úcta k navyklému	43
Tabulka 16: Mít jen několik málo nároků/požadavků	44
Tabulka 17: Snažit se vyhovět známému	45
Tabulka 18: Spořivost.....	46
Tabulka 19: Nervozita nebo napjatost při práci	47
Tabulka 20: Obava s vyjádření nesouhlasu se svým nadřízeným	48
Tabulka 21: Spokojenost člověka	49
Tabulka 22: Zábrany v práci	50

Tabulka 23: Zdravotní stav	51
Tabulka 24: Hrdost na státní příslušnost.....	52
Tabulka 25: Většině lidí se dá věřit	53
Tabulka 26: Člověk může být dobrým manažerem	54
Tabulka 27: Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nežádoucí	55
Tabulka 28: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku	56
Tabulka 29: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat	57
Tabulka 30: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina	58
Tabulka 31: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům	59
Tabulka 32: Pohlaví	60
Tabulka 33: Věk.....	61
Tabulka 34: Počet let absolvovaného školního vzdělání	62
Tabulka 35: Předchozí placené zaměstnání	63
Tabulka 36: Státní příslušnost.....	64
Tabulka 37: Státní příslušnost při narození	65
Tabulka 38: Kulturní dimenze	67

Seznam grafů:

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život	30
Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí	31
Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka	32
Graf 4: Ohodnocení za dobrý výkon.....	33
Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání.....	34
Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu.....	35
Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí.....	36
Graf 8: Mít příležitost pracovního růstu	37
Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá	38
Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě.....	39

Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátele	40
Graf 12: Šetrnost.....	41
Graf 13: Mít čas pro zábavu	42
Graf 14: Úcta k navyklému.....	43
Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků.....	44
Graf 16: Snažit se vyhovět známému	45
Graf 17: Spořivost.....	46
Graf 18: Nervozita nebo napjatost při práci.....	47
Graf 19: Obava s vyjádření nesouhlasu se svým nadřízeným	48
Graf 20: Spokojenost člověka.....	49
Graf 21: Zábavy v práci.....	50
Graf 22: Zdravotní stav.....	51
Graf 23: Hrdost na státní příslušnost	52
Graf 24: Většině lidí se dá věřit	53
Graf 25: Člověk může být dobrým manažerem.....	54
Graf 26: Organizační struktura se dvěma nadřízenými je nežádoucí	55
Graf 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku	56
Graf 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat	57
Graf 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.....	58
Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům	59
Graf 31: Pohlaví.....	60
Graf 32: Věk	61
Graf 33: Počet let absolvovaného školního vzdělání.....	62
Graf 34: Předchozí placené zaměstnání.....	64
Graf 35: Státní příslušnost	65
Graf 36: Státní příslušnost při narození	65

8 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

jmenuji se Petra Pokorná a jsem studentkou třetího ročníku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který potřebuji ke své bakalářské práci.

Dotazník je ANONYMNÍ a výsledky budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění dotazníku!

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

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

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

1. Mít dost času na vlastní osobní život

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

3. Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

1 2 3 4 5

4. Být ohodnocený za dobrý výkon
1 2 3 4 5

5. Preferovat jisté zaměstnání
1 2 3 4 5

6. Pracovat v příjemném kolektivu
1 2 3 4 5

7. Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí
1 2 3 4 5

8. Mít příležitost kariérního růstu
1 2 3 4 5

9. Nedělat práci, která je nezajímavá
1 2 3 4 5

10. Žít ve vhodné lokalitě
1 2 3 4 5

11. Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé
1 2 3 4 5

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

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

12. Šetrnost

1 2 3 4 5

13. Mít čas pro zábavu

1 2 3 4 5

14. Úcta k navyklému

1 2 3 4 5

15. Mít jen několik málo nároků/požadavků

1 2 3 4 5

16. Snažit se vyhovět známému

1 2 3 4 5

17. Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

1 2 3 4 5

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

- nikdy
- zřídka
- někdy
- často
- vždy

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

- nikdy
- zřídka
- někdy
- často
- vždy

20. Jste spokojeným člověkem?

- vždy
- často
- někdy
- zřídka
- nikdy

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

- ano, vždy
- ano, často
- někdy
- ne, zřídka
- ne, nikdy

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

- výborný
- velmi dobrý
- dobrý
- špatný
- velmi špatný

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

- velmi hrdý(á)
- poměrně hrdý(á)
- trochu hrdý(á)
- nepříliš hrdý(á)
- ani trochu hrdý(á)

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

1 = naprosto souhlasím

2 = souhlasím

3 = nejsem rozhodnut(a)

4 = nesouhlasím

5 = naprosto nesouhlasím

24. Většině lidí se dá věřit

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

30. Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31. Jste:

- muž
- žena

32. Kolik vám je let

- < 20
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-49
- 50-59
- 60 +

33. Kolik let školní docházky jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)

- 10 let a méně
- 11 let
- 12 let
- 13 let
- 14 let
- 15 let
- 16 let
- 17 let
- 18 let a více

34. Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

- Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
- Nekvalifikovaná manuální práce
- Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka

- Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.
- Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
- Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
- Manažer jednoho nebo více manažerů

35. Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?

36. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?