



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura a personální činnosti ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Michaela Krausová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela KRAUSOVÁ**
Osobní číslo: **E16612**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura a personální činnosti ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí v návaznosti na personální činnosti a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu ve vybraném podniku.

Metodický postup:

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

Rámcová osnova:


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

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

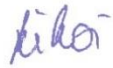
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: ČZU.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: 26. ledna 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2018


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (22)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 26. ledna 2017

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 7. září 2018

.....

Bc. Michaela Krausová

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za cenné rady a odborné vedení práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Hutkayovi a jeho zaměstnancům za součinnost při vypracování této práce. Velké díky patří také mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu při studiu.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 3 |
| 2 | Literární rešerše | 4 |
| 2.1 | Podniková kultura | 4 |
| 2.1.1 | Kultura | 4 |
| 2.1.2 | Podniková kultura | 5 |
| 2.1.3 | Přístupy k podnikové kultuře | 7 |
| 2.1.4 | Prvky podnikové kultury | 8 |
| 2.1.5 | Úrovně podnikové kultury | 11 |
| 2.1.6 | Síla podnikové kultury | 15 |
| 2.1.7 | Typologie podnikové kultury | 17 |
| 2.1.8 | Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho | 24 |
| 2.1.9 | Znalostní ekonomika a management | 28 |
| 2.2 | Řízení lidských zdrojů | 30 |
| 2.2.1 | Definice | 30 |
| 2.2.2 | Personální činnosti | 31 |
| 2.2.3 | Vlivy vybraných personálních činností na podnikovou kulturu | 38 |
| 3 | Cíl a metodika práce | 42 |
| 3.1 | Cíl práce | 42 |
| 3.2 | Sběr dat | 42 |
| 3.2.1 | Kvantitativní metody | 43 |
| 3.2.2 | Kvalitativní metody | 44 |
| 3.3 | Zpracování dat | 47 |
| 3.3.1 | Dotazník personálních činností | 48 |
| 3.3.2 | VSM 94 & 2013 | 48 |
| 3.3.3 | Test barevně sémantického diferenciálu | 51 |
| 4 | Analýza současného stavu v podniku | 55 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Charakteristika podniku..... | 55 |
| 4.2 | Personální řízení v podniku | 58 |
| 4.2.1 | Personální činnosti..... | 59 |
| 4.3 | Analýza dotazníku personálních činností | 64 |
| 4.4 | Analýza podnikové kultury dle dotazníku VSM 94 & 2013 | 83 |
| 4.5 | Analýza podnikové kultury dle TBSD | 90 |
| 5 | Diskuze, souhrnné vyhodnocení a návrhy změn | 105 |
| 5.1 | Souhrnné vyhodnocení | 105 |
| 5.2 | Diskuze a návrhy změn..... | 106 |
| 5.2.1 | Mocenská vzdálenost (PDI) | 106 |
| 5.2.2 | Individualismus vs. kolektivismus (IDV)..... | 110 |
| 5.2.3 | Maskulinita vs. feminita (MAS)..... | 114 |
| 5.2.4 | Obava z nejistoty (UAI) | 118 |
| 5.2.5 | Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)..... | 120 |
| 5.2.6 | Požitky vs. umírněnost (IVR)..... | 123 |
| 5.3 | Nákladová struktura navrhovaných opatření | 126 |
| 5.3.1 | Souhrnná nákladová struktura navrhovaných opatření | 126 |
| 5.3.2 | Detailní nákladová struktura – teambuilding (MAS) | 128 |
| 5.3.3 | Detailní nákladová struktura – změna postoje k riziku (UAI)..... | 131 |
| 6 | Závěr..... | 133 |
| I | Summary..... | 138 |
| II | Seznam použitých zdrojů | 139 |
| III | Seznam tabulek, obrázků, grafů a zkratk | |
| IV | Seznam příloh | |
| V | Přílohy | |

1 Úvod

Podnikatelské prostředí prošlo během posledního desetiletí velkými změnami, které zapříčinila především postupující globalizace a internacionalizace. Došlo k prudkému rozvoji informačních a dopravních technologií, což řadě firem umožnilo vstup na mezinárodní trhy. Neočekávané zvýšení konkurence téměř ve všech odvětvích podnikatelského prostředí způsobilo roztočení spirály turbulentních změn trhu, na něž firmy, které chtějí prosperovat, musí umět pružně reagovat a adaptovat se. Z tohoto důvodu začal být kladen větší důraz na orientaci směrem k zákazníkovi a ke kvalitě produkce. Díky těmto okolnostem se zvýrazňuje role podnikové kultury jako možné konkurenční výhody organizace (Lukášová & Nový, 2004).

Podniková kultura je velmi složitým jevem, který není snadno definovatelný, nicméně však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku, pro něž může být zdrojem síly a konkurenční výhody, nebo se naopak může stát také brzdou jeho rozvoje a důvodem jeho zániku. Z tohoto důvodu je nutné firemní kulturu podporovat a neustále rozvíjet (Armstrong, 2007).

Základním stavebním kamenem každé podnikové kultury jsou lidské zdroje, které mohou ovlivnit nejen výkonnost podniku, ale také jeho schopnost udržet se v turbulentním prostředí silné konkurence, proto je nutné se soustředit nejen na podnikovou kulturu, rozvíjení vztahů mezi zaměstnanci a rozvoj jejich schopností, ale také na správné provádění personálních činností (Kociánová, 2010).

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí v návaznosti na personální činnosti a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu ve vybraném podniku. Pro účely tohoto výzkumu byla jako zkoumaný subjekt zvolena firma Ing. Jana Hutkaye, který podniká jako fyzická osoba.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmů z oblasti podnikové kultury, personálních činností a znalostní ekonomiky. V praktické části je pak charakterizován aktuální stav podnikové kultury ve zkoumaném podniku, a to na základě analýzy získaných dat s ohledem na literární prameny. Na závěr jsou navrženy vhodné změny, které jsou nezbytné pro dosažení žádoucího stavu podnikové kultury.

2 Literární rešerše

2.1 Podniková kultura

2.1.1 Kultura

Pro lepší pochopení celé oblasti podnikové kultury je nutné nejprve vymezit samotný pojem kultura. Jedná se o velmi široký, mezioborový pojem, který má mnoho různých významů.

Všechny významy však vychází z latinského sousloví „agri cultura“, které označuje obdělávání půdy. Později začal být pojem kultura vnímán jako „civilizace“, zdokonalení myšlení či kultura ve smyslu umění, literatury a vzdělání (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Pro účely této práce je však nutné pojem vnímat z širší perspektivy.

Lukášová (2010) uvádí, že se jedná o naučený způsob chování, vnímání, myšlení a cítění, který je sdílen a vzniká v důsledku adaptace určité skupiny na konkrétní vnější podmínky. Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) označují kulturu jako jakýsi „software mysli“ a připodobňují ji k naprogramování počítače. Uvádí, že v každém jednotlivci jsou zakódovány vzorce myšlení, cítění a tendence k určitému jednání, které byly získány v průběhu života. Právě tyto vzorce tvoří onen software mysli, jenž zčásti ovlivňuje lidské chování. Na rozdíl od počítače má člověk schopnost se od svého „naprogramování“ odklonit a reagovat novým, neočekávaným způsobem.

Müller a kol. (2013) definují kulturu jako způsob, kterým jedinec pohlíží na svět. Zdůrazňují především fakt, že každý člověk vidí stejné věci odlišně. Důvody, proč se pohled jedinců takto liší, spatřuje právě ve vlivu kultury.

Rovněž Brooks (2003) pracuje s obdobnou teorií. Uvádí, že vliv kultury může vést k tomu, že se jedna skupina chová, myslí, a dokonce i vypadá jinak než skupina druhá. Dokládá to tím, že každá skupina v jakékoli kultuře má své vlastní hodnoty, pravidla chování, názory na etiku, svůj vlastní způsob vnímání reality, své vlastní tradice a rituály.

Společnými rysy všech výše uvedených definic je především myšlenka existence určitých hodnot, které jsou sdíleny a mají vliv na chování jednotlivců. Tyto faktory

nejsou základem pouze definice kultury jako takové, ale také definice podnikové kultury (Bedrnová & Nový, 2007).

Hofstede in Lukášová (2010) uvádí, že kulturu lze dále rozčlenit na několik základních úrovní:

- úroveň národní kultury,
- úroveň kultury spojená s určitou národností, náboženstvím či jazykem,
- úroveň kultury spojená s pohlavím,
- úroveň generační kultury,
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité třídě, či
- úroveň podnikové kultury.

V kontextu managementu jsou nejčastěji studovány úrovně národní a podnikové kultury. Méně často se pak hovoří o úrovni regionální či o kulturách jednotlivých povolání, resp. kulturách spojených s příslušností k určité třídě. V důsledku globalizace se také začíná objevovat pojem globální kultura (Lukášová & Nový, 2004).

2.1.2 Podniková kultura

První zmínky o kultuře ve spojitosti s managementem se začaly objevovat již v 60. letech 20. století. Ve větší míře se pojem podniková kultura začal užívat na přelomu 70. a 80. let minulého století, kdy se o tuto oblast začali zajímat američtí manažeři a teoretici. Důvodem jejich zájmu byl prudký ekonomický růst Japonska a vydání několika publikací, které se zabývaly hledáním cest k účinnému řízení firmy (Lukášová, 2010).

V této době se začalo měnit chápání organizace jako celku. Do povědomí se dostává pojetí organizace jako kulturního systému, jakožto jednou z determinant výkonnosti podniku. V České republice prozatím toto pojetí není zcela běžné pro všechny podniky, nicméně turbulentní prostředí, globalizační procesy a konkurenční tlaky v brzké době většinu podniků donutí své chápání přehodnotit (Truneček in Březinová & Holátová, 2014).

Rovněž Bedrnová & Nový (2007) se zabývají změnou chápání organizace. Uvádí, že na organizace začíná být v 80. letech pohlíženo jako na „specifické a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování a symbolikou“.

Změna pohledu znamená další krok směrem k zapojení psychologických a sociologických aspektů do řízení společnosti a počátek rozvoje podnikové kultury.

V české odborné literatuře se pro označení podnikové kultury používají také pojmy firemní či organizační kultura. Lukášová & Nový (2004) však tyto pojmy považují za totožné a rovnocenné. V anglické literatuře se však nejčastěji setkáme s pojmem „*organizational culture*“, tedy organizační kultura, méně často pak s termínem „*corporate culture*“, podniková či firemní kultura. Důvodem je zejména to, že v České republice je tato problematika studována v kontextu managementu, naopak v anglicky hovořících zemích je studována spíše z hlediska organizačního chování, tedy disciplín jako je sociologie či psychologie.

Bednář (2013) částečně na anglické pojetí podnikové kultury navazuje a studuje ji z hlediska sociálních vztahů. Uvádí, že firemní kultura je komplikovaný celek tvořený mnoha prvky, které podmiňují vznik nejen jedinečného prostředí každé organizace a jeho sociální atmosféry, ale také utváří vztahy mezi jednotlivci a ovlivňují, jak se v dané kultuře cítí. Zároveň zdůrazňuje, že podniková kultura vztahy nejen utváří, ale je jimi i sama ovlivňována.

Většina autorů se spíše přiklání k vymezení podnikové kultury v kontextu managementu. Armstrong (2007) podnikovou kulturu definuje jako nepsanou soustavu hodnot, norem, postojů a způsobu myšlení, jež podmiňuje způsob jednání a chování lidí v podniku, způsoby vykonávání jejich práce i jejich pohled na dosahování cílů organizace. Zdůrazňuje, že se kultura dotýká řady abstraktních výrazů (hodnoty, normy, postoje), které nemusí být přesně definovány, sepsány, nemusí se o nich mluvit, avšak jsou zakořeněny v myslích pracovníků a ovlivňují jejich chování.

Vysekalová & Mikeš (2009) uvádí, že firemní kultura vyjadřuje charakter firmy, její atmosféru a vnitřní život, jenž ovlivňuje myšlení a chování jejích zaměstnanců. Stejně jako Armstrong (2007) hovoří o hodnotách, zvyklostech či rituálech, které mají vliv na chování pracovníků a které díky opakování tohoto chování utváří nevědomé vzorce chování.

Urban (2008) podnikovou kulturu vymezuje jako soubor zvyklostí a tradic konkrétní organizace, psaných i nepsaných hodnot, norem a postojů, které se projevují v chování jejích zaměstnanců a manažerů. Zdůrazňuje, že kultura firmy vzniká především jako důsledek uplatňovaného manažerského stylu.

Lukášová (2010) pak všechny výše uvedené definice shrnuje a uvádí, že organizační kulturu lze chápat jako:

- soustavu základních hodnot, přesvědčení, postojů a pravidel chování,
- které jsou v podniku všeobecně sdíleny a
- které ovlivňují a projevují se v chování, uvažování i cítění pracovníků organizace.

Kultura se projevuje nejen uvnitř podniku, ale působí i na okolní prostředí organizace. Materiální projevy kultury uvnitř organizace pozorujeme především na úrovni pracovního prostředí a pracovních podmínek. Nemateriálně se kultura projevuje v uplatňovaném stylu řízení, v informačních tocích či v zásadách personální práce. Rovněž navenek působí podniková kultura materiálně i nemateriálně. Materiálními projevy jsou především produkty či služby dané organizace a další aspekty s nimi související, např. design, propagace, jednání se zákazníky, aj. Za nemateriální projevy působící na okolní prostředí podniku je považována image podniku, jeho prezentace a celková filozofie (Nový & Surynek, 2006).

Na závěr této kapitoly je nutné konstatovat, že každý podnik, organizace či instituce má zcela jedinečnou a neopakovatelnou podnikovou kulturu, která působí na ostatní procesy a činnosti v podniku. Nejvíce se však projevuje v řízení lidských zdrojů a personalistice obecně, dále také v manažerském stylu řízení, v komunikaci a v mnoho dalších oblastech (Krninská, 2002b). Armstrong (2007) dále zdůrazňuje, že i v rámci jedné organizace může existovat několik odlišných kultur, např. v rámci jednotlivých podnikových útvarů.

2.1.3 Přístupy k podnikové kultuře

Smircich in Lukášová & Nový (2004) uvádí dva základní způsoby přístupu k podnikové kultuře – interpretativní a objektivistický přístup.

Interpretativní přístup

Tento přístup považuje kulturu za „něco, čím podnik je“, resp. za systém sdílených hodnot zprostředkovaný pomocí symbolů. Nejzásadnější rozdílem oproti přístupu objektivistickému je to, čemu organizace přikládá důležitost – není to objektivní realita, nýbrž interpretovaný význam. Odbourává klasické chápání

organizace jako stroje či biologického systému a zavádí nový pohled na organizaci jako kulturu (Lukášová in Březinová & Holátová, 2014).

Objektivistický přístup

Naopak objektivistický přístup nahlíží na podnikovou kulturu jako na „něco, co podnik má“. Považuje ji za jednu z proměnných, která ovlivňuje chod a výkonnost celé organizace. Zároveň zdůrazňuje, že může být v případě potřeby ovlivňována a měněna.

Schultz in Lukášová (2010) definuje i několik dalších přístupů, např. racionalistický, funkcionalistický či symbolický. **Racionalistický přístup** chápe kulturu pouze jako nástroj vhodný pro dosažení cílů organizace. Naopak **funkcionalistický přístup** podnikovou kulturu vnímá jako sociální systém, resp. jako výsledek kolektivního učení za účelem překonání problémů a přežití organizace. **Symbolický přístup** na podnikovou kulturu nahlíží jako na lidské systémy a hodnotí její význam pro členy organizace.

2.1.4 Prvky podnikové kultury

V české i zahraniční literatuře se objevují různá vymezení prvků podnikové kultury. Vesměs všichni autoři se shodují, že se jedná o nejjednodušší funkční jednotky, které představují základní komponenty kultury jako takové (Lukášová, 2010). Někteří autoři (Vysekalová & Mikeš, 2009; Bělohlávek, 1996; Lukášová & Nový, 2004;) však tyto stavební jednotky nazývají **prvky podnikové kultury**, jiní autoři (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Hofstede & Hofstede, 2007; Brooks, 2003; Březinová & Holátová, 2014; Bedrnová & Nový, 2007;) je pak označují za **úrovně podnikové kultury**. Armstrong (2007) dokonce užívá označení „složky podnikové kultury“.

V jednotlivých pramenech lze pozorovat, že označení „prvky“ je užíváno v případě jejich výčtu, naopak termín „úrovně“ je spojován s vymezením určité hierarchie podnikové kultury. Nejprve proto budou zhodnoceny jednotlivé prvky, které budou v následující kapitole zasazeny do hierarchické struktury podnikové kultury jako její úrovně, a to pomocí Scheinova modelu.

Každá kultura je jedinečná a rozdíly mezi nimi se projevují různými způsoby. Z mnoha definic podnikové kultury vplynuly čtyři základní prvky, pomocí nichž lze

pokryt veškeré projevy v této oblasti. Jedná se o symboly, hrdiny, rituály a hodnoty (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Symboly neboli artefakty, vyjadřují nějaké abstraktní skutečnosti o nositeli významu, který je ohraničen časově i prostorově na určitou skupinu lidí, jež ho vytvořili, používají ho a umějí ho také interpretovat. Nejvýznamnější soustavou symbolů je lidská řeč, pomocí níž jsou také zprostředkovávány hodnoty a rituály. Právě díky vyprávění historek a příběhů, které v sobě nesou hodnoty a rituály, je propojována minulost firmy s její současností. Symboly jsou tak přenášeny i do povědomí nových pracovníků (Tureckiová, 2004). Do této skupiny můžeme dále zahrnout logo firmy, prezentační a dárkové předměty, firemní barvy, firemní oblečení, firemní slang, aj. Nejedná se o trvalé prvky, neustále vznikají nové symboly a staré naopak zanikají, z čehož vyplývá, že působí výhradně na vědomé úrovni (Hofstede & Hofstede, 2007).

Jako **hrdiny** můžeme označit osoby živé či zesnulé, reálné či smyšlené, které jsou pro pracovníky zosobněním základních hodnot a slouží tak jako příklad ostatním. V podniku plní několik důležitých funkcí:

- jsou důkazem, že lze dosáhnout úspěchu,
- jsou vzorem chování,
- udávají tempo výkonnosti,
- motivují pracovníky (Lukášová & Nový, 2004).

Rituály jsou zažitě způsoby chování, které jsou v organizaci běžně užívané. Nejtypičtějším příkladem je rituál zdravení či komunikační rituály při setkáních zaměstnanců na různých pozicích, např. porady (Lukášová & Nový, 2004). Tureckiová (2004) rituály rozděluje do tří skupin – na rituály informační (porady, schvalování dokumentů, přijímání pracovníků), společenské (firemní oslavy, plesy, vánoční večírky, dny otevřených dveří) či motivační (ocenění nejlepších pracovníků, věcné dary pro rodinné příslušníky). Rituály spolu se symboly působí na vědomé úrovni. Prostřednictvím těchto dvou prvků lze působit na úroveň nevědomí (Březinová & Holátová, 2014).

Hodnoty představují obecné povědomí o tom, co je dobré či špatné, morální či nemorální, povolené či zakázané, důležité či nedůležité. Promítají se do pracovní morálky a sounáležitosti zaměstnanců s podnikem (Vysekalová & Mikeš, 2009). Hodnoty se odvíjí od toho, co je považováno za dobré a žádoucí pro organizaci jako

celek. Mohou být uznávány pouze na úrovni vrcholového vedení, v ideálním případě jsou však sdíleny všemi zaměstnanci firmy. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny a čím více jsou lidmi sdíleny, tím větší vliv mají na chování jednotlivců. Jedná se např. o výkon, kvalitu, týmovou práci či péči a ohledy na ostatní lidi (Armstrong, 2017). Je nutné zmínit, že hodnoty se nachází v nejhlubší rovině nevědomí, tedy že pracovníci dle nich jednají, aniž by si to sami skutečně uvědomovali (Březinová & Holátová, 2014).

V literatuře se objevují i odlišná vymezení prvků podnikové kultury. Lukášová & Nový (2004) přidávají k výše uvedeným prvkům další – základní předpoklady, postoje, normy chování, jazyk či historky a mýty.

Opakuje-li se způsob vykonávání některých činností či řešení určitých problémů, zaměstnanci považují tento způsob po čase za jediné možné a samozřejmé řešení. Vznikají tak **základní předpoklady**. Jakékoli jednání, které není v souladu s nimi, je považováno za nepřijatelné. Jsou to zákonitosti, které jsou v podniku považovány za neměnné (Bělohlávek, 1996).

Postoje vyjadřují vztah k určitému objektu, jímž může být člověk, věc, událost či problém. Obsahuje tři základní složky – kognitivní, zahrnující názory na daný objekt, afektivní, vyjadřující emoce, které se váží k objektu, a konativní, představující sklony k jednání ve vztahu k danému objektu (Nakonečný in Lukášová, 2010).

Normy chování vymezují hranice pracovního jednání jednotlivých pracovníků. Představují ideální model chování, podle kterého by se měl chovat každý zaměstnanec podniku. Podle závaznosti je můžeme rozdělit na zvyky, obyčeje, mravy a právní normy (Nový & Surynek, 2006). Armstrong (2007) uvádí, že normy chování nikdy nejsou v písemné podobě. Předávají se výhradně ústní formou, a to pomocí historek a mýtů.

Historky a mýty jsou jemnou metodou, jak zavést etické a sociální normy, jež budou ve firmě dodržovány, a to takovým způsobem, aby nebyly pouze autoritativně přikázány. Tyto historky a mýty pak snadno informují zaměstnance o tom, co se smí, nesmí, co je doporučeno a co naprosto vyloučeno. Pomocí historek a mýtů je také možné účinně ovlivňovat chování pracovníků, např. působením na emoce a pocit sounáležitosti (Cejthamr & Dědina, 2010).

Jazyk se velmi prolíná s výše uvedenými symboly. Jedná se o způsob mluvy, který je v organizaci upřednostňován. Odráží sdílené hodnoty v podniku a určuje míru formálnosti vztahů mezi podřízenými a nadřízenými. Může být specifický pro různá odvětví, či dokonce pro konkrétní firmy (Lukášová & Nový, 2004).

Cejthamr & Dědina (2010) naopak uvádí zcela jiné pojetí. Prvky podnikové kultury vnímá jako síť, která znázorňuje jednotlivé prvky a vztahy mezi nimi. Kromě klasických prvků (symboly, rituály, historky či zvyky) zavádí i další, a to mocenské struktury, kontrolní systémy a organizační struktury.

Mocenské struktury zobrazují jednotlivce nebo skupiny, jejichž moc vyplývá z postavení v organizaci nebo délky jejich pracovního poměru. Většinou se jedná o manažery či vedoucí pracovníky. **Kontrolní systémy** zahrnují systémy hodnocení a odměňování pracovníků. Zdůrazňují konkrétní vybrané ukazatele, např. kvalitu služeb či výkonnost. **Organizační struktury** zachycují vztahy mezi pracovníky firmy, jim přidělené činnosti a úkoly. Odrážejí také rozložení moci, tedy mocenské struktury (Cejthamr & Dědina, 2010).

Na všechny výše uvedené prvky podnikové kultury, ať už je jejich členění jakékoli, lze nahlížet z více úhlů pohledu:

- jako na základní funkční jednotky podnikové kultury;
- jako na ukazatele obsahu podnikové kultury, které lze využívat také při pozorování a diagnostikování kultury;
- jako na nástroj utváření podnikové kultury (Lukášová & Nový, 2004).

2.1.5 Úrovně podnikové kultury

V předchozí kapitole byly definovány jednotlivé prvky podnikové kultury z pohledu několika různých autorů. V této kapitole budou popsány prvky zaneseny do hierarchické struktury podnikové kultury, a to pomocí Scheinova a Hofstedeho modelu.

Model dle Scheina

Edgar Henry Schein (2010) vymezuje podnikovou kulturu jako určitý vzorec základních představ, které konkrétní skupina našla, vytvořila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za všeobecně platné.

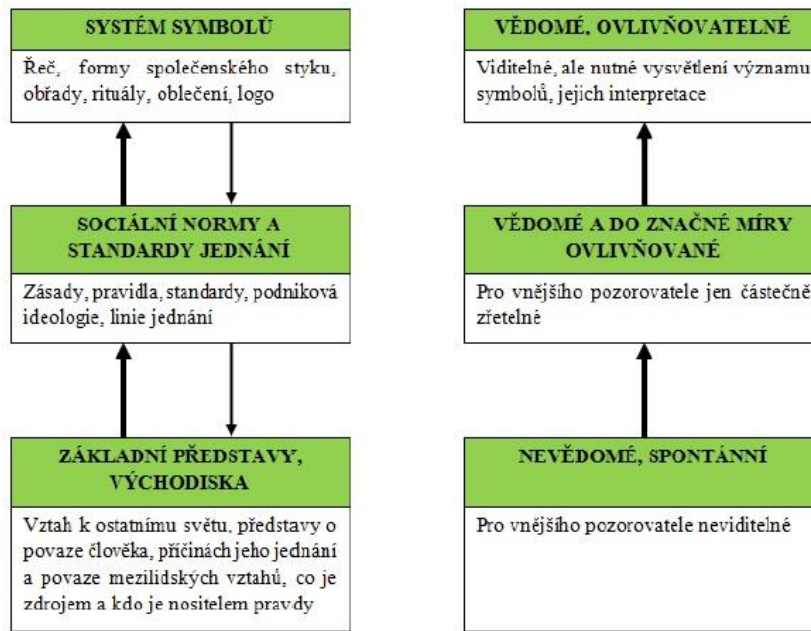
Podle výše uvedené definice je možné snadno identifikovat, co Schein považuje za základní rovinu podnikové kultury. Jedná se právě o zmiňované **základní představy**, které znázorňují celkový pohled na svět, přístup nejen k životu, ale také k práci, k dalším lidem, potažmo k spolupracovníkům a samozřejmě také přístup k sobě samému (Lukášová, 2010). Základní představy představují nejhlubší, tedy nevědomou rovinu podnikové kultury. Působí zcela automaticky, nevědomě, bez přemýšlení a zvažování důsledků. Tato složka podnikové kultury může být formována přirozeně na základě vývoje organizace, nebo cíleně ze strany vedení společnosti, a to v podobě pravidel, norem a zásad (Bedrnová & Nový, 2007).

Na střední úrovni podnikové kultury se dle Scheinova modelu nachází **hodnoty a normy chování** představující rovinu částečně vědomou. Tuto úroveň může do jisté míry ovlivnit i management podniku. Stejně jako rovina základních představ i tato vrstva může být formována přirozeně pomocí neformálních norem, nebo také cíleně ze strany managementu (Březinová & Holátová, 2014; Lukášová, 2010).

Nejsvrchnější úroveň podnikové kultury tvoří **symboly**, resp. artefakty (dle Lukášové, 2010). Tato vrstva je zcela vědomá a ovlivnitelná. Pomocí ní je možné působit na nevědomé či částečně vědomé složky kultury, tedy na hodnoty a normy chování a základní představy. Jedná se především o vnější projevy konkrétní firmy, např. logo, oslavy, podnikový slang, jednotné oblečení, aj. (Bedrnová & Nový, 2007; Lukášová & Nový, 2004).

Scheinův model úrovní podnikové kultury popisuje obrázek 1 na následující straně.

Obrázek 1 – Scheinův model podnikové kultury

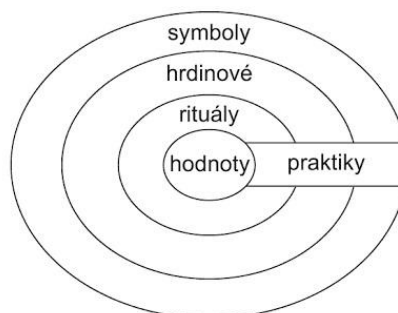


Zdroj: Bedrnová & Nový, 2007

Model dle Hofstedeho

Tento model využívá analogie ke slupkám cibule, kdy jednotlivé prvky vrství dle míry jejich viditelnosti a pozorovatelnosti. Jádrem tohoto cibulového diagramu (viz obrázek 2) jsou hodnoty, které se nachází na úrovni hlubokého nevědomí. Další vrstvou jsou rituály a následně hrdinové, jež můžeme zařadit do částečně ovlivnitelné úrovně vědomí. Oba autoři se pak shodují na nejvyšší vrstvě podnikové kultury, kterou jsou symboly působící na vědomé úrovni. Pomocí symbolů je právě možné ovlivňovat další nevědomé úrovně kultury. Praktiky pak souhrnně označují tři vědomé či částečně vědomé složky – rituály, hrdiny a symboly. Ve své podstatě tedy Hofstedeho model rozeznává pouze dvě úrovně podnikové kultury - praktiky a hodnoty (Březinová & Holátová, 2014; Hofstede & Hofstede, 2007; Lukášová, 2010).

Obrázek 2 – Cibulový diagram dle G. Hofstedeho



Zdroj: Hofstede & Hofstede, 2007

Porovnání modelu Scheina a Hofstedeho

Oba autoři se shodují na nejsvrchnější úrovni podnikové kultury, tedy na symbolech. Dále se však jejich pojetí odlišuje, nicméně lze konstatovat, že obsahově odpovídá Scheinova vrstva sociálních norem a jednání Hofstedeho vrstvě hrdinů a rituálů. I v případě základní, nejhlubší a nevědomé úrovně lze prohlásit, že se Scheinova úroveň základních představ a Hofstedeho vrstva hodnot svým pojetím neliší. Oba modely lze tedy považovat za rovnocenné (Březinová & Holátová, 2014).

V literatuře je možné nalézt mnoho různých modelů, které se ovšem víceméně shodují na tom, že existují 3 – 4 vrstvy podnikové kultury, jež jsou v různé míře ovlivnitelné a vědomé, resp. nevědomé. Jedná se např. o model **W. Halla**, který úrovně označuje písmeny A až C, dále D. R. Denisona, jenž vychází z Hallova modelu, nebo také C. Lundberga, který rozlišuje 4 stupně kultury shodné se Scheinovými, došlo pouze k rozdělení úrovně normy chování a hodnoty na dvě roviny (Lukášová & Nový, 2004; Březinová & Holátová, 2014).

Odlišnou metodikou pro rozpoznání úrovně firemní kultury je však tzv. **kulturní ledovec**. Tento model je především zajímavý tím, že na rozdíl od výše uvedených autorů zahrnuje více než 4 prvky podnikové kultury, nicméně zachovává jejich hierarchické rozdělení dle stupně pozorovatelnosti a ovlivnitelnosti (viz obrázek 3).

V kulturním ledovci můžeme pozorovat celkem 6 prvků podnikové kultury, které jsou hierarchicky rozčleněny do 4 oblastí dle míry jejich pozorovatelnosti a možnosti ovlivnění. Špička ledovce znázorňuje úrovně, jež jsou zcela pozorovatelné a je možné je ovlivňovat. Pod hladinou se pak nachází hůře pozorovatelné prvky, na něž lze působit pouze omezeně. Čím hlouběji se prvek nachází, tím méně je ovlivnitelný a více zakořeněný v nevědomí (Lukášová, 2010).

Obrázek 3 – Kulturní ledovec



Zdroj: Lukášová, 2010

2.1.6 Síla podnikové kultury

Celý koncept podnikové kultury je postaven na předpokladu, že kultura má vliv na fungování organizace a výrazně ovlivňuje chování jejích pracovníků. Síla podnikové kultury pak vysvětluje, nakolik k tomuto ovlivnění uvnitř podniku dochází (Srpková & Řehoř, 2010). Lukášová (2010) vymezuje sílu podnikové kultury z hlediska jejích prvků. Uvádí, že síla podnikové kultury je dána tím, nakolik jsou sdíleny základní přesvědčení, hodnoty, normy a vzorce chování.

Dochází-li ke sdílení jednotlivých prvků na vysoké úrovni, lze hovořit o **silné podnikové kultuře**. Takováto kultura má schopnost výrazně ovlivňovat chod celé firmy a chování jejích pracovníků. Naopak ve **slabé podnikové kultuře** dochází ke sdílení společných přesvědčení, hodnot a norem ve velmi malé míře. Její vliv na podnik a pracovníky není příliš zřetelný. Chování zaměstnanců ve slabé kultuře je spíše ovlivňováno jejich individuálními názory, hodnotami a normami chování (Srpková & Řehoř, 2010; Lukášová, 2010).

Sílu podnikové kultury ovlivňuje také její vnitřní diferenciacce. V malých a středních podnicích je běžná existence jedné celistvé kultury, nicméně ve velkých podnicích často dochází k vytváření tzv. **subkultur**. Jedná se o menší, relativně samostatné, dílčí kultury, které byly vytvořeny mezi různými řídicími úrovněmi nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi. Typickým příkladem je kultura obchodního oddělení orientovaná na zákazníka proti ekonomickému oddělení, jehož kultura mívá značně byrokratický charakter (Lukášová & Nový, 2004).

V praxi platí, že čím více je struktura podniku diferencovaná, tím je náchylnější k vytváření subkultur. Uvádí se také, že k jejich tvorbě mají sklon i organizace se slabou podnikovou kulturou. V takovýchto firmách pak často dochází ke střetům jednotlivých subkultur, což brání existenci jednotné podnikové kultury. Její absence pak může v podniku vyvolávat nespočet problémů, od problémů s komunikací až po snížení výkonnosti (Bedrnová & Nový, 2007).

Barták (2007) uvádí, že dobrá, resp. silná podniková kultura je charakterizována následujícími body:

- dobrá vzájemná informovanost, odstranění komunikačních bariér,
- důvěryhodnost a důvěra,
- zdravé prostředí,
- spravedlivé hodnocení a odměňování,
- týmová spolupráce umožňující vyhnout se zbytečným konfliktům,
- spokojenost zaměstnanců,
- hrdost na firmu, sounáležitost s její vizí, posláním i cíli.

Dle výše uvedených specifik je zřejmé, že silná a pozitivní podniková kultura pomáhá firmám dosahovat vyšší efektivity, rentability a výkonnosti. Nicméně existují i negativní účinky silné podnikové kultury, které mohou firmám působit značné problémy. Mezi tyto negativní dopady patří:

- tendence k uzavřenosti – uzavírání se před vnějším prostředím;
- fixace na tradiční vzory – nedostatek přizpůsobivosti, fixace na stávající stav;
- kolektivní snaha vyhnout se kritice (Srpová & Řehoř, 2010).

Další vlivy působící na sílu podnikové kultury

Lukášová & Nový (2004) definují nejčastější vlivy, které působí na sílu podnikové kultury:

- prostředí (konkurence, požadavky zákazníků, aj.);
- zakladatel, vlastník, popř. dominantní osobnosti či manažer;
- velikost a délka existence firmy;
- používané technologie.

Zároveň také zdůrazňují, že podnikovou kulturu dále ovlivňuje nespočet faktorů uvnitř podniku, např. organizační struktura, systém řízení či styl vedení.

Posilování podnikové kultury

Existuje-li v podniku silná kultura, je žádoucí podniknout kroky k její podpoře a posílení. Naopak pokud v podniku panuje slabá kultura, je nutné učinit takové kroky, které povedou k její změně (Bedrnová & Nový, 2007).

Armstrong (2007) definuje několik nástrojů, pomocí nichž je možné na podnikovou kulturu působit a posilovat ji, např.:

- soustavné zdůrazňování stávajících hodnot,
- zvyšování akceschopnosti zaměstnanců,
- používání hodnot jako bodů pro hodnocení individuálních i týmových výkonů,
- rozvíjení počátečního vzdělání zaměstnanců na vyšší úroveň.

2.1.7 Typologie podnikové kultury

Ve zkoumané oblasti existuje několik typologií, pomocí nichž je podniková kultura popisována. Jejich význam je jak teoretický, tak praktický. Zkoumání organizací mapuje znalosti v této oblasti, prohlubuje vědecké poznání a přispívá k rozvoji teoretických poznatků. Praktický význam pro manažery tkví především v možnosti porovnávat obsah kultury jejich podniku s kulturami v jiných organizacích. Známé typologie je možné rozřadit do pěti základních skupin:

- typologie ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie ve vztahu k vlivu prostředí,
- typologie ve vztahu k fázi vývoje podniku,
- typologie ve vztahu k chování podniku,
- typologie patologických obsahů kultury podniku (Lukášová, 2010).

Z každé této oblasti byla vybrána jedna typologie, která byla následně blíže charakterizována.

Typologie ve vztahu k organizační struktuře

Patrně nejznámější typologií, kterou lze zařadit do této skupiny, je typologie Rogera Harrisona a Charlese Handyho. Robert Harrison byl první, kdo vytvořil typologii podnikové kultury. Vymezil čtyři základní typy kultur – kulturu moci, rolí, úkolů a osob. Později na jeho dílo navázal Charles Handy, který jednotlivé typy kultur dále rozpracoval. Rovněž také stanovil, že mocenské kultury se nachází spíše v malých podnicích, kultury rolí dominují ve velkých byrokratických organizacích, úkolové kultury se prosazují v organizacích maticového typu a osobní kultury se vyskytují v podnicích, kde je základním prvkem jednotlivec (Brooks, 2003).

Kultura moci je založena na existenci centrálního zdroje síly v podniku, od kterého pak prostřednictvím paprsků prostupuje celým podnikem. Nachází se zde jedna vládnoucí osoba, jíž jsou ostatní pracovníci podřízeni. Vedoucí ví vše a o všem také rozhoduje, jeho podřízení dostávají pouze příkazy a pokyny, jimiž se musí řídit. Tato kultura se běžně nachází v malých podnicích (Cejthamr & Dědina, 2010).

Kultura rolí je v literatuře také nazývána kulturou funkční či úlohovou. Na rozdíl od kultury moci je spojena s vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Je založena na klasické organizační struktuře ve tvaru pyramidy. Na jejím vrcholu se nachází ředitel, který má největší pravomoci. O úroveň níže jsou střední manažeři, kteří řídí nižší vedoucí. Ti jsou pak přímými nadřízenými řadovým pracovníkům. Tato kultura je typická pro velké podniky z oblasti financí, nákupu nebo výroby (Bělohávek, 1996; Brooks, 2003).

Kultura úkolů je orientována, jak už napovídá název, především na úkoly, jenž mají být splněny. Oproti kultuře rolí není pravomoc určena pozicí, nýbrž je spojena s odborností. Úkolem managementu je pečlivý výběr pracovníků pro konkrétní projekt a následné sestavení týmu, kterému jsou přiděleny příslušné zdroje. Každá skupina pak disponuje určitou rozhodovací pravomocí, proto je tato struktura velmi pružná. Kultura úkolů je vhodná především pro podniky, kde je nutná flexibilita a přizpůsobivost trhu, nebo pro podniky, jejichž životní cyklus výrobku je krátký (Lukášová & Nový, 2004; Armstrong, 2017).

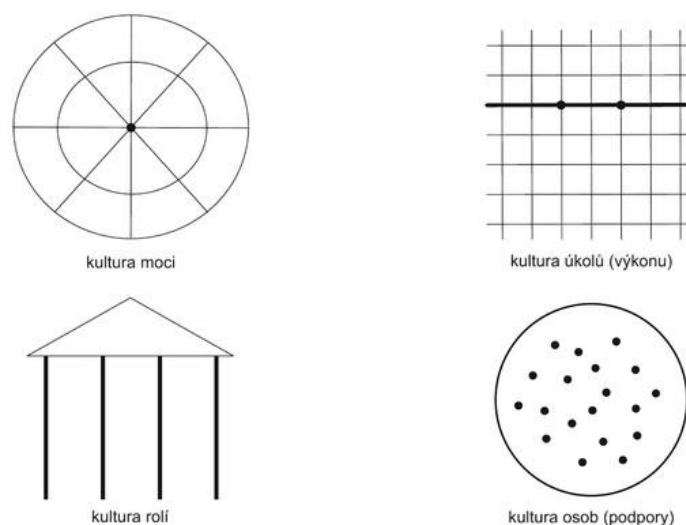
Základním prvkem **kultury osob** je jednotlivec. Kultura vzniká však za předpokladu, že se více jedinců spojí a vytvoří jakousi „neformální organizaci“, ze které budou mít užitek všichni její členové. Typicky se jedná např. o sdružení

architektů, lékařů či různých konzultantů. V těchto organizacích neexistuje formální řízení, resp. je možné pouze při plném souhlasu všech účastníků. Každý člen má úplnou samostatnost. Z toho důvodu také neexistuje společný cíl, upřednostňovány jsou cíle individuální (Brooks, 2003).

Pro lepší přehled Charles Handy vytvořil pomocné piktogramy (viz obrázek 4), které znázorňují jednotlivé typy kultur.

- **Pavučina** – představuje kulturu moci, kde určité osoby vládnu a ostatní jsou jim podřízeni.
- **Hierarchická struktura** – zobrazuje kulturu rolí a její klasický pyramidový tvar organizační struktury, kde je na její špičce ředitel, pod ním manažeři a nejnižší pak řadoví zaměstnanci.
- **Maticová struktura** – znázorňuje síť v kultuře úkolů, jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná, což značí vyšší odbornost, a kde je pravomoc soustředována do jednotlivých průsečíků.
- **Podnikatelské sdružení** – představuje kulturu osob, které se spojili za účelem společného užitku. Jako shluk puntíků v kruhu je zobrazována proto, že zde neexistuje formální řízení, ani společný cíl a formální struktura je velmi malá nebo dokonce žádná. Každý ze členů má téměř úplnou samostatnost, avšak je stále součástí určitého celku (Bělohávek, 1996).

Obrázek 4 – Typologie podnikové kultury dle Harrisona a Handyho



Zdroj: Lukášová (2010)

Typologie ve vztahu k vlivu prostředí

Do této kategorie se řadí typologie dle Terrence Deal a Allana Kennedyho, která je vystavěna na předpokladu, že vnější vlivy působící na podnik určují charakter jeho vnitřního prostředí. V literatuře také bývá označována jako typologie dle výrazného determinantu. Tato typologie hodnotí dva základní vlivy, které na podnik působí, a to rychlost zpětné vazby trhu a míru konkurence, resp. míru rizikovosti předmětu podnikání. Na základě těchto faktorů pak rozlišuje čtyři typy podnikové kultury – kulturu „ostrých hochů“, kulturu „jízdy na jistotu“, kulturu „přátelských experimentů“ a kulturu „mašliček“. Znamější jsou však spíše označení kultura „analyticko-projektová“, kultura „všechno nebo nic“, „procesní“ kultura a kultura „chléb a hry“ (Hroník, 2007).

Obrázek 5 – Typologie dle T. Deal a A. Kennedyho

| | | Míra konkurence | |
|----------------------------|-------|----------------------------|-----------------------------------|
| | | velká | malá |
| Rychlost zpětné vazby trhu | velká | kultura „ostrých hochů“ | kultura „přátelských experimentů“ |
| | malá | kultura „jízdy na jistotu“ | kultura „mašliček“ |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroník, 2007

Kultura „ostrých hochů“, resp. kultura „všechno nebo nic“, je charakterizována jako skupina individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat riziko, nicméně potřebují rychlou zpětnou vazbu o svém úspěchu či neúspěchu. Oceňován je pouze špičkový výkon. Chybu lze tolerovat pouze v případě, že je ihned napravena. Podstatným faktorem je kariérní postup, který může být nebývale rychlý, ovšem často je také zanedlouho doprovázen ještě rychlejším pádem. Typicky se jedná o organizace z oblasti stavebnictví, reklamy, televize nebo o kosmetické služby (Bělohávek, 1996).

Pro **kulturu „přátelských experimentů“**, resp. kulturu „chléb a hry“, je typičtější týmová práce a minimální riziko s rychlou zpětnou vazbou. Oceňován je především nápad, neboť ten, kdo chce v této kultuře uspět, musí být produktivní a kreativní. Pracovníci jsou kolektiv, často mezi sebou komunikují, pomáhají si a vždy

jsou připraveni rychle reagovat na přání svých zákazníků. Na rozdíl od kultury „ostrých hochů“ je v této kultuře kariéra méně důležitá. Řadíme sem především prodejní firmy (Hroník, 2007; Cejthamr & Dědina, 2010).

Základem kultury „jízda na jistotu“, resp. „analyticko-projektové“ kultury, je nedopustit se chyby. Oproti kultuře „ostrých hochů“, kde je možné svou chybu napravit, je v této kultuře kladen důraz na to, aby k chybě vůbec nedošlo. Překonávání rizika a nejistoty má přesně stanovený průběh, postupuje se pomalu a rozvážně. Účinky rozhodnutí se ve většině případů objeví až po dlouhé době. Rovněž kariérní postup je pozvolný. Tuto kulturu nalezneme např. v naftařských společnostech či v investičních bankách (Bělohlávek, 1996; Hroník, 2007).

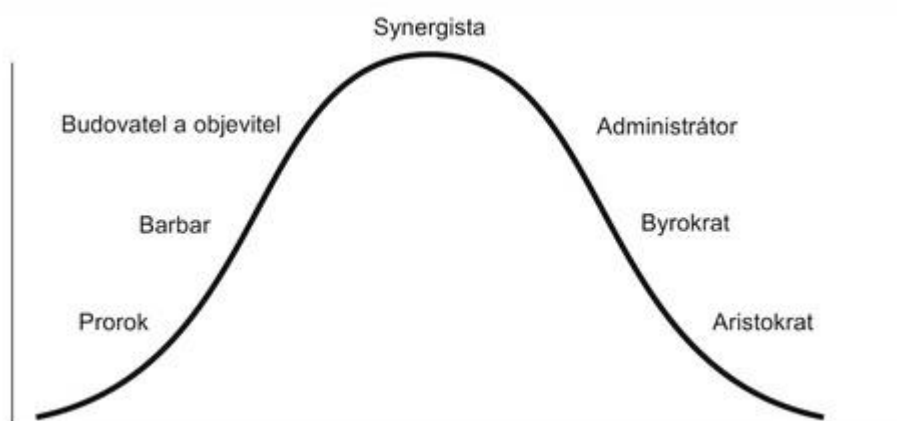
Kultura „mašliček“, resp. „procesní“ kultura, je charakteristická pro organizace s nízkým rizikem a nízkou zpětnou vazbou. Pracovníci se v této kultuře více soustředí na to, jak se věci dělají, než na to, co dělají. Uznávanými hodnotami jsou zaměřenost na detaily, přesnost či dodržení správného postupu. Tím, že pracovníci nemají téměř žádnou zpětnou vazbu na své výkony, neví, jak jsou efektivní a mají tak velký sklon k opatrnosti, přeceňování maličností a přehnané kontrole. Kultura „mašliček“ je charakteristická pro státní správu, pojišťovny či banky (Lukášová & Nový, 2004).

Typologie ve vztahu k fázi vývoje podniku

Tuto kategorii reprezentuje typologie L. M. Millera, jejímž základním kamenem je předpoklad, že každý podnik v průběhu své existence prochází určitými vývojovými fázemi (viz obrázek 6). Autor se domnívá, že pokud manažeři pochopí zákonitosti tohoto vývoje, dokáží rozpoznat, v jaké fázi se organizace nachází a zvolit tak odpovídající styl vedení. Bylo definováno šest fází životního cyklu, jejichž názvy byly vytvořeny dle stylu vedení, který je pro konkrétní fázi vhodný. Jedná o fáze pokrok, barbar, budovatel a objevitel, administrátor, byrokrat a aristokrat (Lukášová, 2010).

První tři fáze jsou růstové, kdy manažeři reagují na výzvy kreativně, což je posouvá výše a výše. Pokud však manažeři zpohodlní a začnou spoléhat na osvědčená řešení, která již byla aplikována v minulosti, může se organizace překlenout do fází úpadku (administrátor, byrokrat, aristokrat). Autor však zdůrazňuje, že k tomuto kroku nemusí dojít, pokud v nejvyšším bodě růstu, jenž Miller označuje jako synergista, dokáží manažeři zvolit vhodnou kombinaci více metod řízení a udržet tak organizaci na evolučním vrcholu (Lukášová, 2010).

Obrázek 6 – Typologie dle L. M. Millera



Zdroj: Lukášová, 2010

Typologie ve vztahu k chování podniku

Představitelem této typologie je teorie „krychle 2S“ autorů R. Goffeeho a G. Jonese. Jedná se o poměrně specifickou typologii, která hodnotí obsah podnikové kultury z hlediska mezilidských vztahů, jež v ní panují. Zohledňuje především vliv těchto vztahů na efektivnost organizace. Základem jsou dvě dimenze – sociabilita a solidarita. Sociabilita vyjadřuje míru přátelství mezi pracovníky podniku. Solidarita pak značí soudržnost, která vychází z rozumu. Po aplikování těchto dimenzí do matice vznikly 4 typy kultur – síťovitá, námezdní, fragmentální a pospolitá, přičemž každá z těchto kultur může být laděna pozitivně či negativně ve vztahu k výkonnosti podniku (Lukášová, 2010; Schein, 2010).

Síťovitá kultura je charakteristická vysokou úrovní sociability a naopak nízkou mírou solidarity. Je založena na vzájemném přátelství, laskavosti a vstřícnosti. V pozitivní variantě síťovité kultury převládá přátelství v celé organizaci, lidé mezi sebou sdílejí informace a pomáhají si. Stejná situace panuje v negativní síťové kultuře, nicméně ne v celé organizaci, ale pouze selektivně mezi skupinami zaměstnanců (Lukášová & Nový, 2004).

Námezdní kultura se na rozdíl od kultury síťové vyznačuje nízkou úrovní sociability a vysokým stupněm solidarity. Jedná se o prostředí intenzivní práce, kde převládá snažení a energie. Úkoly jsou v této kultuře posvátné. Pozitivní námezdní kultura je charakteristická sdílením společného cíle, tedy dosažení vítězství (Goffe & Jones, 2003).

Ve fragmentální, neboli roztržité, kultuře se objevuje nízká úroveň solidarity i sociability. Jak už napovídá název, dochází zde k velké roztržitosti kultury, lidé k sobě nejsou výrazně přátelští, ani příliš nepodporují cíle podniku. Jedná se o kulturu individualistů, kde každý zaměstnanec pracuje pouze sám pro sebe. Nejčastěji se vyskytuje v podnicích, kde zaměstnanci tráví pracovní dobu mimo podnik, např. žurnalisté, právníci či vědci (Goffe & Jones, 2003; Lukášová, 2010)

Pospolitá kultura je charakteristická vysokou úrovní solidarity i sociability. Projevuje se zde přátelství a loajalita nejen mezi lidmi, ale také vůči organizaci. Podniku tato kultura přináší vysokou efektivitu a jejím zaměstnancům pocit sebenaplnění. Avšak i tento typ kultury má svou negativní formu. Vzniká v případech, kdy sounáležitost přeroste v pocit neporazitelnosti, který vyvolává dojem, že produkt je bezchybný a zákazníci, jimž se nelíbí, jsou hloupi (Lukášová & Nový, 2004).

Typologie patologických obsahů kultury podniku

Poslední skupina je také označována jako typologie dle nepříznivého psychického stavu jednotlivce. Jejím autorem jsou M. Kets De Vries a D. Miller. Zkoumají deformované organizace v důsledku dlouhodobě nevhodných řídicích procesů a stylu vedení. Podniky, kde panují tyto typy kultur, jsou neefektivní a poměrně brzy zanikají. Spadá sem paranoidní, nátlaková, dramatická, depresivní a schizoidní kultura (Bedrnová & Nový, 2004).

Paranoidní kultura se vyznačuje neustálým strachem a obavami, trvalým sledováním pracovníků a jejich přehnanou kontrolou. **Nátlaková kultura** se upíná na perfektnost a detail. Vše v podniku musí mít svá pravidla a postupy, protože největším ohrožením je chaos. Nic není ponecháno náhodě, vše je striktně a do posledního detailu řízeno. Naopak v **dramatické kultuře** se upřednostňuje spontánnost a intuice. Středobodem této kultury je charismatická osobnost, hrdina, který činí všechna důležitá rozhodnutí. Zaměstnanci ho oslavují a cítí se na něm být závislí. **Depresivní kultura** je typická neustálým pesimismem. Pracovníci na vše nahlíží negativně, což se také projevuje na výsledcích podniku. V **schizoidní kultuře** existuje mocenské vakuum a současně také boj o moc. Je lepší se držet zpátky, typická je plachost a ostýchavost. Rozhodující je prestiž a kariéra (Bedrnová & Nový, 2004; Lukášová, 2010).

2.1.8 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

S definováním kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho úzce souvisí také pojem **národní kultura**, která je obdobou termínu podniková kultura, nicméně se nevztahuje k organizaci ale k určitému národu. Příslušníci těchto národů pak stejně jako zaměstnanci firmy sdílejí základní přesvědčení, hodnoty, sociální normy i symboly a dále si je předávají z generace na generaci (resp. dříve zaměstnaní pracovníci je předávají nově příchozím). Mezi národy však existují jisté odlišnosti, které mohou být spatřovány nejen v jejich historii či náboženství, ale také v jazyku, který používají, vzdělávacím či politickém systému v jejich zemi (Malý & Dědina, 1996).

V 60. – 70. letech se výzkum kulturních charakteristik začal zaměřovat právě na tuto oblast. Patrně nejznámější osobností je Geert Hofstede, který se zabýval studiem národních kultur v kontextu managementu. Zkoumal, do jaké míry kulturní charakteristiky národů působí na organizace a ovlivňují tak jejich podnikovou kulturu, potažmo i výkonnost (Lukášová & Nový, 2004).

Jeho výzkum probíhal ve společnosti IBM, kde byl zaměstnán jako manažer řízení lidských zdrojů, v letech 1968 až 1972. Tato společnost měla své pobočky ve více než 50 zemích světa, což mu umožnilo testovat velmi rozsáhlý soubor vzorků. Dotazovaní představovali pro Hofstedeho dokonalý soubor testovacích subjektů, neboť si byli podobní ve všech ohledech vyjma národnosti. Díky tomu bylo možné identifikovat odlišnosti vyplývající z různých národních kultur, kterými se ukázaly být:

- sociální nerovnost,
- vztah mezi jedincem a skupinou,
- mužské pojetí proti ženskému,
- způsoby nakládání s nejistotou (Hofstede & Hofstede, 2007).

Tyto rozdíly představují tzv. dimenze kultur. Jedná se o „*aspekty kultury, které mohou být ve vztahu k jiným kulturám měněny*“. Jejich pomocí lze popsat chování jednotlivců v konkrétních národních kulturách. Hofstede jednotlivé dimenze nazval:

- rozpětí moci – malé vs. velké,
- individualismus vs. kolektivismus,
- maskulinita vs. feminita,
- vyhýbání se nejistotě – slabé vs. silné (Hofstede & Hofstede, 2007).

Dotazník byl však konstruován tak, že výsledné dimenze odpovídaly spíše západním kulturám. Došlo proto k vytvoření nového dotazníku, pomocí něhož bylo zjištěno, že tři ze čtyř dimenzí odpovídají rovněž i východoasijským kulturám. Navíc se objevila pátá oblast, která byla nazvána krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Tato dimenze je relevantní pro všechny kultury, nicméně největší význam jí je přikládán ve východních kulturách (Lukášová, 2010).

Rozpětí moci

Dimenze rozpětí moci, res. mocenská vzdálenost je anglicky označována jako Power Distance Index, zkráceně PDI. Tato dimenze hodnotí, nakolik se méně mocní lidé ztotožňují s tím, že je moc rozdělena nerovným způsobem (Müller a kol., 2013). Krninská (2002) však zdůrazňuje, že není hodnocena ani tak skutečná mocenská vzdálenost, jako vzdálenost subjektivně vnímaná jednotlivci.

V případě **velké mocenské vzdálenosti** lidé akceptují, že je moc rozdělena nerovnoměrně, tedy že existují lidé bez moci, kteří nemohou ovlivňovat žádné záležitosti organizace, a na straně druhé jsou zde tací, kteří mají naopak moc ovlivnit téměř vše. Považuje se za samozřejmé, že si podřízení a nadřízení nejsou rovni. Nutné je také zdůraznit, že mezi nimi existují také značné rozdíly ve výši platu. Organizace s velkou mocenskou distancí mají tendence k centralizaci (tzn., že je moc soustředována směrem nahoru) a k autokratickému stylu vedení (Lukášová, 2010; Müller a kol., 2013)

V kultuře s **malou mocenskou vzdáleností** je považováno nerovnoměrné rozdělení moci za nepřijatelné. Nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné, což se projevuje i v odsuzování výsad pro vedoucí pracovníky. Jejich využívání je naopak typické pro kultury s velkou mocenskou distancí. Organizace s malým rozpětím moci mají sklony k decentralizaci, aplikují se v nich ploché organizační struktury a platové rozdíly bývají relativně malé (Hofstede & Hofstede, 2007).

Müller a kol. (2013) udávají, že v české kultuře převládá spíše větší mocenská vzdálenost. Lidé si od vlivných lidí nenechají vše líbit, nicméně nejsou natolik iniciativní, aby byli schopni ovlivňovat věci kolem sebe. Žádoucím stavem směřujícím ke znalostní ekonomice je dimenze malého rozpětí řízení, resp. malé mocenské vzdálenosti.

Individualismus vs. kolektivismus

Dimenze individualismus vs. kolektivismus se anglicky označuje obdobně, Individualism vs. Collectivism, značí se zkratkou IDV. Individualismus je charakteristický volnějšími vztahy mezi jednotlivci a upřednostňováním vlastních cílů. Každý se raději stará sám o sebe. Naopak pro kolektivismus je typická sounáležitost se společností, silné a soudržné skupiny, ve kterých panuje vzájemná důvěra, tolerance věrnost (Hofstede & Hofstede, 2007).

V **individualisticky** založeném podniku zaměstnanci jednají v souladu se svými zájmy, proto by práce měla být rozdělována tak, aby se jejich zájmy shodovaly se zájmy celé organizace. Naopak v podniku, kde převládá **kolektivismus**, zaměstnanci upřednostňují cíle organizace, aniž by se vždy shodovaly s jejich vlastními. Zaměstnavatel nikdy nepřijímá pouze jednotlivce, ale osobu jako součást skupiny. Právě kolektivismus je žádoucí kulturní dimenzí, která umožní podniku směřovat ke znalostní ekonomice pomocí zapojení schopností všech jednotlivců v podniku (Březinová & Holátová, 2014).

Maskulinita vs. feminita

Dimenze maskulinita vs. feminita je v angličtině označována jako Masculinity vs. Femininity Index se zkratkou MAS. Tato dimenze určuje, jaké hodnoty společnost upřednostňuje. Pro maskulinní chápání jsou typické hodnoty jako asertivita, zaměření na výkon či materiální úspěch. Naopak v ženském, feminním pojetí se upřednostňuje skromnost, umírněnost a péče o druhé (Hofstede, 1998).

V **maskulinních organizacích** jsou role mužů a žen rozlišeny. Od mužů, především manažerů, se očekává ctizádostivost, průbojnost a asertivita. Oslavuje se úspěch, okázalost a kariéerní postup. Zaměstnanci jsou odměňováni podle svých zásluh, resp. podle svého výkonu. Naopak ve **feminní kultuře** se role mužů a žen překrývají. Od všech bez rozdílu pohlaví je vyžadována umírněnost, solidarita a péče o život i životní prostředí. Na rozdíl od maskulinní kultury se upřednostňuje spíše odměňování na základě rovnosti, tzn. každému podle jeho potřeb. Feminita je žádoucím stavem podnikové kultury, neboť umožňuje pečovat o mezilidské vztahy, rozvíjet je a vytvářet tak atmosféru důvěry a otevřenosti, která pomáhá podnik nasměřovat blíže ke znalostní ekonomice (Lukášová, 2010; Březinová & Holátová, 2014).

Vyhýbání se nejistotě

Dimenze vyhýbání se nejistotě se značí UAI dle anglického názvu Uncertainty Avoidance Index. Vyjadřuje, jak je pro jednotlivce či skupiny náročné vstoupit do neznáma. Studuje způsob, jakým se členové society vyrovnávají s nejistotou, jak ji přijímají, nakolik se jí snaží vyhýbat či zda ji dokonce preferují. Dle toho jsou rozlišovány dva protipóly chování – Vyhýbání se nejistotě vs. Přijímání změn a rizika (Müller a kol., 2013).

V organizacích se silnou tendencí k **vyhýbání se nejistotě** je zavedeno mnoho regulí, předpisů, nařízení, ale i neformálních zákonitostí, a to z důvodu toho, že se lidé v takovéto kultuře cítí být velmi ohroženi neurčitými událostmi. Často pocíťují vnitřní naléhavost, úzkost či stres, proto je potřeba do tohoto „chaosu“ zavést prvek předvídatelnosti, který prezentují právě formální a neformální pravidla. I díky byrokratickému prostředí jsou tyto kultury zaměřeny na přesnost a preciznost. Mnohdy se však objevuje negativní postoj k inovacím a odlišnému chování (Lukášová, 2010).

Naopak v kulturách, kde převládá dimenze **přijímání změn a rizika**, se lidé dokáží s nejistotou poměrně snadno identifikovat. Je pro ně součástí běžného života, nezpůsobuje jim stres, úzkost ani pocit vnitřní naléhavosti. Z formálních pravidel a nařízení mají pracovníci hrůzu, stanovují se proto pouze v případech krajní nouze. Paradoxně jsou zaměstnanci i nadřízení v této kultuře otevření realizaci inovací, nicméně tento proces vyžaduje smysl pro detail a preciznost, což je typickou vlastností pracovníků v kultuře tendující k dimenzi vyhýbání se nejistotě. Žádoucí kulturní dimenzí je přijímání změn a rizika. Organizace zaujímá pozitivní vztah k nejistotě, riziku a změnám, což ji umožňuje vyrovnat se s neustálými diskontuitními změnami, které jsou pro současnou dobu charakteristické (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Březinová & Holátová, 2014).

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Dimenze krátkodobé či dlouhodobé orientace je v anglickém jazyce označována jako Long- vs. Short-term Orientation, se zkratkou LOT. Zkoumá, na jaké činnosti se firma zaměřuje a jaké mají tyto činnosti efekt v časovém horizontu (Lukášová, 2010).

Společnosti s **krátkodobě orientovanou** podnikovou kulturou kladou důraz na minulost a současnost. Zaměřují se pouze na aktivity, které s těmito obdobími

souvisí, tedy na okamžitý a maximální zisk. Upřednostňovanými hodnotami jsou respekt k tradicím, plnění vlastních povinností a činností, které přináší krátkodobý efekt. Naopak **dlouhodobě orientované** organizace se více zapojují do činností, které přináší dlouhodobý efekt nebo nějaký efekt v budoucnu teprve přinesou. Jedná se např. o dlouhodobé investování, šetrnost k životnímu prostředí, osobní vytrvalost a pozvolné budování kariéry (Krninská, 2002a).

Žádoucí dimenzí směřující ke znalostní ekonomice je dlouhodobá orientace, která podporuje dlouhodobou dynamičnost a konkurenceschopnost podnikání. (Březinová & Holátová, 2014).

Později v roce 2010 byla přidána další, v pořadí šestá dimenze, která byla nazvána **Požitky vs. Sebekázeň** (Umírněnost). Kultura, kde jsou upřednostňovány **požitky**, se soustředí na uspokojování základních potřeb člověka, které souvisí se zábavou a užíváním si života. Orientuje se tedy spíše na konzumní způsob života. Oproti tomu v kulturách s dominantní **sebekázní** je uspokojování takovýchto pohnutek potlačováno pomocí přísných norem a pravidel. Základními hodnotami jsou skromnost, střídmost a šetrnost. Žádoucí kulturní dimenzí je v tomto případě sebekázeň (umírněnost), pomocí níž je možné naplňovat princip trvalé udržitelnosti a vést tak podnik ke znalostní ekonomice (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

2.1.9 Znalostní ekonomika a management

Na základě Hofstedeho pojetí podnikové kultury bylo identifikováno šest kulturních dimenzí, které jsou pro podnik žádoucí a směřují ke znalostní ekonomice. Pro lepší pochopení této typologie je nutné charakterizovat význam sousloví znalostní ekonomika a pojmy související s touto oblastí.

Po druhé světové válce došlo k mnoha zásadním změnám, přičemž jednou z nich byl posun společnosti od industriální ke znalostní (v literatuře také informační, postindustriální či postkapitalistická). Rovněž podnikové prostředí se začalo rychle měnit ze stálého (spojitého) na turbulentní. Začal být kladen čím dál větší důraz na znalosti, což vyvolalo prudký rozvoj informačních a dopravních technologií, a došlo tak k urychlení globalizace. Tento fakt ovšem pro podniky znamená, že se nevyhnutelně musí naučit využívat a řídit podnikové znalosti tak, aby přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti firmy (Truneček, 2004b).

Jak je zřejmé dle názvu, základním pilířem znalostní ekonomiky jsou **znalosti**. Častorál (2010) znalosti definuje jako informace transformované do podoby, ve které je lze využívat. Rozlišuje pak přeměnu ve dvou základních rovinách.

- **Lidská rovina** – jako součást procesu učení, kdy znalosti pomáhají k utváření konkrétních názorů a vzorců chování.
- **Technická rovina** – informace jsou ukládány do přístrojů, nejčastěji do počítačů, kde jsou v případě potřeby zobrazeny a slouží pro rozhodování.

Mládková (2005) využívá odlišné vymezení. Označuje znalosti za měnící se systém, který zahrnuje různé interakce mezi informacemi, zkušenostmi, dovednostmi, vztahy, hodnotami a myšlením. Zjednodušeně tedy říká, že znalosti prezentují informace obohacené o interakci s lidskou myslí.

Truneček (2004a) pak definuje tzv. **znalostní řetězec**, jenž říká, že nejprve existují určitá data, která však nemají sama o sobě význam. Pouze odráží objektivní realitu bez vazby na okolní události. Data se pak pomocí účelového zpracování mění na informace, jimž je přisuzován určitý význam. Z informace nakonec vzniká znalost, a to za předpokladu, že tuto informaci někdo využívá, je tedy obohacována o lidský prvek.

Lidským prvkem jsou samozřejmě myšleni zaměstnanci dané organizace, kteří jsou v kontextu znalostní ekonomiky označováni jako **znalostní pracovníci**. Jsou to lidé zaměstnaní v určité firmě, kteří disponují specifickými znalostmi, jež jsou pro firmu velmi důležité. Charakteristickým znakem je především to, že si organizace není schopna dané znalosti zajistit jinak, než prostřednictvím znalostních pracovníků. Lze sem zařadit všechny pracovníky, kteří mají do jisté míry jedinečné znalosti, např. špičkový lékař, odborník na konkrétní software, právník, učitel nebo dokonce i údržbář, který jako jediný v podniku umí seřizovat určitý stroj (Mládková, 2005).

Vedle znalostních pracovníků jsou také definováni **obslužní pracovníci**. Jedná se o zaměstnance, kteří vykonávají takové činnosti, kde specifických znalostí není třeba. V každé firmě jich lze identifikovat hned několik, např. pracovníci u linky v hromadné výrobě, přidavači, uklízečky, kopáči, atd. (Truneček, 2004a). Od znalostních pracovníků je při plnění úkolů vyžadována samostatnost, proaktivita a kreativní myšlení. Naopak obslužní, resp. manuální pracovníci pouze plní svůj úkol dle zadaných pokynů a časového rozmezí (Mládková, 2005).

Znalostní management se pak zabývá řízením tvorby, sdílení a využívání všech specifických znalostí, jimiž disponují pracovníci v podniku. Zahrnuje proaktivní a systémový přístup ke všem znalostem, nejen k těm, kterými disponují znalostní pracovníci (Častorál, 2010). Bureš (2007) ovšem podotýká, že tento pohled je nedostatečný. Na znalostní management je nutné se dívat z více úhlů pohledu. Zároveň dodává, že každý vedoucí či manažer, který se touto problematikou bude zabývat, si může dané perspektivy definovat odlišně podle toho, co nejlépe vystihuje konkrétní podnik. Znalostní management pak označuje za manažerský přístup k vedení podniku, tvorby podnikového prostředí a dosahování cílů, což spočívá ve sladění organizačních a znalostních procesů.

Znalostní ekonomiku definuje Častorál (2010) jako „*ekonomiku, kde klíčovou roli sehrávají lidské zdroje, především jejich kreativita, podnikavost a flexibilita*“. Zdůrazňován je především význam znalostí a know-how, které tento koncept staví do popředí všech výrobních faktorů jako nejdůležitější z nich. Znalosti však nejsou pouze zásadním výrobním faktorem, lze je také stejně jako ostatní vstupy exportovat, ať už v podobě služeb nebo jako součást nových produktů. Rozvoj znalostní ekonomiky je zásadním způsobem ovlivňován procesy globalizace, které zapříčinily rozvoj informačních a dopravních technologií, s tím související zvyšování propojenosti a otevřenosti národních ekonomik a také rozmach nadnárodních korporací a jejich sítí. V neposlední řadě má na znalostní ekonomiku také vliv míra užívání znalostní v konkrétních podnicích a procesech (Kislingerová, 2008).

2.2 Řízení lidských zdrojů

2.2.1 Definice

Řízení lidských zdrojů (dále RLZ) je po personální administrativě a personálním řízení nejnovější koncepcí v oblasti personální práce. V zahraničí se začalo formovat v 60. letech 20. století, v podmínkách České republiky pak zejména v 80. letech minulého století (Koubek, 2007b). V tomto období došlo také ke změně paradigmatu v kontextu lidských zdrojů v podniku, a to z důvodu neustálých turbulencí v podnikovém okolí, postupující globalizace, rozvoje technologií a zvyšující se konkurence (Šikýř, 2012). Na lidské zdroje začíná být pohlíženo jako na nejcennější výrobní faktor, jenž může organizace vlastnit (Krninská, 2002c). Koncept personální práce se mění z pasivního zajišťování personální agendy směrem k aktivnímu

a promyšlenému rozvoji a koordinování pracovníků (Váchal & Vochozka, 2013). Koubek (2007a) zdůrazňuje, že RLZ se od ostatních pojetí personalistiky liší tím, že klade důraz na formulování dlouhodobých a komplexních cílů v oblasti lidských zdrojů, které jsou provázané se strategickými cíli podniku.

Armstrong (2007) vymezuje řízení lidských zdrojů jako strategický přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a přispívají tak k dosahování cílů organizace. Obdobně RLZ definuje také Váchal & Vochozka (2013). Jedná se o „*proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu*“. Významu řízení lidských zdrojů nabývá zejména v posledním desetiletí, kdy se zintenzivňují konkurenční tlaky a pracovníci organizace začínají být jedinou konkurenční výhodou, kterou podnik může získat.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím jeho zaměstnanců. Nejde pouze o jednorázový stav, ale spíše o kontinuální rozvoj zaměstnanců i podniku jako celku. Tento cíl lze dále rozpracovat do dílčích bodů:

- zajistit soulad ve spojení pracovníka s konkrétním pracovním místem;
- usilovat o optimální využívání pracovníků podniku;
- sestavovat efektivní týmy, zvolit vhodný styl vedení a dosahovat harmonických vztahů v podniku;
- zajistit rozvoj pracovníků, ať už po stránce sociální či vzdělávací;
- dodržovat veškeré zákony v oblasti personální práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek, 2007a).

Krninská (2002c) také zdůrazňuje, že nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je tvorba a péče o podnikovou kulturu, která by měla podporovat rozvoj potenciálu a znalostí jednotlivých pracovníků, jejich motivaci a v neposlední řadě také identifikaci s firmou a jejími cíli.

2.2.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou složku koncepce řízení lidských zdrojů v podniku. Mezi subjekty, jež se RLZ zabývají, můžeme zařadit manažery či vedoucí pracovníky a personální útvary tvořené jednotlivými personalisty (Koubek, 2007b).

Pro malé a střední podniky je typické, že je část personální práce vykonávána samotným majitelem či vedoucím pracovníkem. V takovýchto firmách se vzhledem k jejich velikosti nevyplatí tvořit samostatná personální oddělení, ani samostatnou pozici personalisty. Majitel či vedoucí pracovník se pak nejčastěji zaměřuje na činnosti, které jsou zásadní pro fungování podniku a ostatní, spíše administrativní záležitosti deleguje na své podřízené. Jedná se např. o plánování lidských zdrojů, výběr pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, naopak delegovány jsou činnosti jako přijímání, vzdělávání pracovníků či péče o ně (Šikýř, 2012).

Ve velkých organizacích se výkonem řízení lidských zdrojů zabývají personální oddělení, kde pracuje až několik desítek personalistů. Ti zajišťují odbornou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Zároveň také slouží jako podpůrné zdroje při rozhodování manažerů či jednatelů firmy (Váchal & Vochozka, 2013).

Množství a rozsah jednotlivých personálních činností se liší dle velikosti podniku či předmětu podnikání. Za základní personální činnosti, jež by měl provádět každý podnik, lze označit:

- vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- péči o pracovníky (Koubek, 2007b).

Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je klíčovou personální činností, která ovlivňuje budoucí výkonnost organizace. To, jak kvalitně budou jednotlivé pracovní pozice sestaveny, má vliv především na přilákání dostatečného množství vhodných kandidátů, dále na spokojenost pracovníků, kteří tuto pozici budou zastávat, a v neposlední řadě se také promítne v podnikové kultuře (Koubek, 2007a).

Proces vytváření pracovních míst zahrnuje definování pracovních úkolů, jejich seskupování, přidělování odpovědnosti a pravomoci tak, aby byla vytvořena konkrétní pracovní pozice pro konkrétního pracovníka. Tento proces se opírá o analýzu pracovních míst, jejímž cílem je vytvoření **popisu pracovního místa**. Ten zpravidla obsahuje název pracovní pozice, její zařazení v organizační struktuře, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, určení pracovních úkolů a jim odpovídající pravomoc a odpovědnost (Kociánová, 2010).

Dalším podpůrným dokumentem je tzv. **specifikace pracovního místa**, která slouží především personalistům při pohovorech s kandidáty na dané pracovní pozice. Obsahuje požadavky, jež jsou kladeny na pracovníka, např. vzdělání, praxe, dovednosti, znalosti a další předpoklady (Šikýř, 2012).

Plánování lidských zdrojů

Kociánová (2010) definuje plánování lidských zdrojů jako proces, jehož cílem je shromážďovat a využívat informace, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při výkonu personálních činností. Koubek (2007a) pak uvádí, že hlavním posláním plánování lidských zdrojů je zajistit, aby firma měla v současnosti i v budoucnu k dispozici dostatečný počet pracovníků s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a praxí, kteří budou flexibilní, motivovaní a především optimálně rozmístění na jednotlivá pracovní místa v podniku.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje tři základní kroky. Prvním z nich je **plánování potřeby zaměstnanců**, jehož cílem je stanovení budoucí potřeby zaměstnanců s určitými znalostmi a dovednostmi tak, aby vždy bylo dosaženo cílů podniku (Kociánová, 2010). Druhým krokem je **plánování pokrytí potřeby zaměstnanců**, což spočívá v předpovědi, kolik a jaké pracovníky bude mít firma v konkrétním období k dispozici a zda bude splněn potřebný počet zaměstnanců

z předchozího kroku. Poslední fází je **plánování personálního rozvoje**, kam spadá především plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců. Hlavním důvodem, proč by měl podnik vzdělávat a rozvíjet své pracovníky, je zejména zhodnocení investic, které byly do těchto zaměstnanců vloženy (Šikýř, 2012).

Získávání pracovníků

Cílem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní pozice v organizaci přilákaly dostatečný počet uchazečů s odpovídajícím vzděláním, praxí, dovednostmi a osobními charakteristikami (Koubek, 2007a). I tato činnost je z pohledu podniku velmi důležitá, neboť přímo ovlivňuje kvalitu lidských zdrojů, které jsou do podniku přijímány. Nebudou-li se na volné pracovní pozice hlásit vhodní kandidáti, nebudou kvalitní ani lidské zdroje podniku, což může v konečném důsledku vést až ke ztrátě konkurenceschopnosti a výkonnosti firmy (Kociánová, 2010).

Pracovníci mohou být získáváni z vnitřních (vnitropodnikových) či vnějších (externích) zdrojů. Vyhledávání ve **vnitřních zdrojích** navazuje na plánování personálního rozvoje v předchozí personální činnosti, kdy jsou na volná pracovní místa v podniku primárně obsazováni pracovníci, kteří jsou již v podniku zaměstnáni na jiné pozici (Váchal & Vochozka, 2013) Získávání pracovníků z externích zdrojů pak zahrnuje vyhledávání:

- na úřadech práce,
- pomocí spolupráce s personálními odděleními v jiných firmách,
- prostřednictvím stávajících zaměstnanců,
- pomocí služeb personálních agentur,
- prostřednictvím inzerce,
- ve školách a učilištích,
- v jiných firmách – usilování o přechod konkrétních pracovníků, např. specializovaných odborníků (Horalíková, 1999).

Při volbě jednotlivých forem získávání pracovníků je nutné mít na paměti, že konkrétní forma osloví vždy odlišný segment potenciálních uchazečů. Při vyhledávání zaměstnanců na úřadech práce můžeme získat pouze zaměstnance běžných manuálních profesí, nikoli kvalifikované specialisty. Při oslovení stávajících

zaměstnanců zase hrozí, že se budou hlásit uchazeči, kteří na danou pracovní pozici nemají odpovídající vzdělání a kvalifikaci (Armstrong, 2007).

Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je posoudit, který z uchazečů, jež byli osloveni v procesu získávání pracovníků, bude nejlépe vyhovovat požadavkům nejen na konkrétní pracovní pozici, ale také požadavkům organizace (Koubek, 2007a).

Aby personalista mohl efektivně vybrat kandidáta, musí mít **možnost výběru**, což zabezpečuje proces získávání pracovníků. Dále personalista přistupuje ke stanovení **kritérií výběru**, kam se obvykle řadí požadavky na danou pracovní pozici, osobní charakteristiky uchazeče, minulé pracovní zkušenosti a reference. Pro doložení kvalifikace jsou obvykle vyžadovány oficiální dokumenty, např. maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom či doklady o praxi. Posledním krokem v procesu výběru pracovníků je stanovení **metod výběru**. Mezi nejužívanější metody výběru patří analýza dokumentů, výběrový pohovor, testování uchazečů či assessment centre (Kociánová, 2010; Šikýř, 2012).

Přijímání pracovníků

Posláním přijímání pracovníků je zabezpečit veškeré formální úkony, které souvisí s uzavřením pracovního poměru s vybraným kandidátem. Pracovní poměr vzniká nejčastěji **pracovní smlouvou**, s níž by se měl uchazeč před jejím podpisem náležitě seznámit (Šikýř, 2012). Po podpisu smlouvy by měl personalista vyhotovit osobní kartu zaměstnance, mzdový list, evidenční list důchodové zabezpečení a popř. také průkaz zaměstnance, je-li vyžadován (Kociánová, 2010).

Dalším úkolem personalisty je všechny vyhotovené dokumenty zařadit do **personální evidence**, ať už v papírové či elektronické verzi. Rozsah údajů, které jsou vedeny v této evidenci, si každý podnik určuje individuálně dle svých potřeb. Následně je nezbytné, aby personalista nového zaměstnance přihlásil k sociálnímu a zdravotními pojištění (Kociánová, 2010; Váchal & Vochozka, 2013).

Rozmíst'ování a adaptace pracovníků

Po oficiálním přijetí zaměstnance je na řadě přizpůsobení pracovníka podmínkám v organizace, tedy proces adaptace. Nejprve je nutné zaměstnance seznámit se všemi skutečnostmi, které jsou nezbytné pro výkon práce. K tomu se nejčastěji

využívá školení, kde je pracovník seznámen s vnitřními předpisy firmy, její organizační strukturou, způsobem odměňování, jejími zvyklostmi a uznávanými hodnotami a v neposlední řadě také s charakteristikami svého nového pracovního místa, tedy s náplní práce, povinnostmi, pravomocí, odpovědností, aj. (Stýblo, 2003). Dalším krokem je začlenění pracovníka do kolektivu, seznámení s ostatními zaměstnanci a uvedení na pracoviště, které bude místem výkonu jeho pracovní pozice. Následně probíhá odborné zapracování nově přijatého pracovníka pod vedením jiného zkušeného kolegy, zpravidla mistra nebo vedoucího. Hlavním cílem je zajistit, aby se pracovník co nejrychleji adaptoval nejen na prostředí organizace, ale také na výkon svých pracovních povinností a dosahoval co nejlepšího výkonu (Evangelu, 2009).

Odměňování pracovníků

Odměňování je v současné době jedním z nejefektivnějších nástrojů, jak motivovat pracovníky k vyšším výkonům. Zahrnuje nejen peněžní formu odměňování jako kompenzaci za vykonanou práci, ale také nepeněžní formu, kam lze zařadit např. povýšení, formální uznání vedoucím, možnost využívání firemního počítače, telefonu či auta a další benefity (Kociánová, 2010).

Hlavní zásadou v každé organizaci by mělo být zajištění spravedlivého ocenění skutečného výkonu každého zaměstnance, ať už hovoříme o fixní nebo variabilní části mzdy. Zároveň platí, že by se každý podnik měl vyvarovat stanovování odměn a dalších pohyblivých složek mzdy na základě subjektivního názoru. Každá výše mzdy, odměn, prémie a dalších složek musí mít vždy objektivní opodstatnění (Šikýř, 2012). Cílem odměňování je podpora dosahování cílů organizace, a to prostřednictvím zajištění dostatečného množství kvalifikované a vysoce motivované pracovní síly (Armstrong, 2007).

Vzdělávání pracovníků

Na podnikové vzdělávání lze pohlížet dvěma způsoby. Může se jednat o doplňování potřebných znalostí a dovedností zaměstnanců, např. v případě změny pracovní náplně či přechodu na jinou pracovní pozici. Druhou možností je prohlubování a zdokonalování profesní způsobilosti jednotlivých pracovníků, což přispívá ke zvyšování nejen jejich výkonnosti, ale také výkonnosti organizace jako celku. Cílem vzdělávání tedy není pouze zvýšení způsobilosti pracovníků, ale také její doplnění (Hroník, 2007).

System podnikového vzdělávání má charakter opakujícího se cyklu. Tvoří ho čtyři základní fáze:

- identifikace potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání (Koubek, 2007a).

Cílem první fáze vzdělávání je zjištění nedostatků ve schopnostech a znalostech pracovníků v kontextu s vykonávanou pracovní pozicí. Pro zjištění nedostatků se využívají popisy pracovních míst a hodnocení pracovníků. Dále musí být naplánováno, jak identifikované nedostatky odstranit. Tím se zabývá druhá fáze. Platí zásada, že přednostně musí být vzdělávání zaměstnanci, jejichž chybějící znalosti by pro firmu mohly být klíčové. Následně jsou stanoveny metody vzdělávání. Třetí fáze se zabývá samotnou realizací vzdělávání. Posledním krokem je hodnocení výsledků vzdělávání, tedy jakási zpětná vazba, kdy podnik ověřuje, zda nedostatečné znalosti byly doplněny a bylo tak dosaženo cíle vzdělávání (Bedrnová & Nový, 2007; Šikýř, 2012).

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků spočívá v monitorování a posuzování výkonu jednotlivých pracovníků. Výkon však není jediným hodnoceným kritériem, podniky se dále zaměřují také na kvalitu odvedené práce, na osobnostní charakteristiky (samostatnost, iniciativu, spolehlivost, aj.), odbornost či vztah k podniku (Wagnerová, 2008).

Samotné hodnocení lze rozdělit na formální a neformální. **Formální hodnocení** probíhá zpravidla písemnou formou v pravidelném intervalu. Pořízené dokumenty se zakládají do osobní složky zaměstnance a v některých podnicích se dokonce využívají jako podklad pro odměňování. Naopak **neformální hodnocení** je charakteristické svou nepravidelností. Ve většině případů probíhá během výkonu práce, a to pouze ústní formou, přičemž žádné výsledky nejsou zaznamenávány ani ukládány. Na zaměstnance má ovšem zásadnější vliv než hodnocení formální, a to jak v případě pochvaly, tak v případě pokárání (Koubek, 2007a, Kociánová, 2010).

Péče o pracovníky

Péči o zaměstnance se rozumí určitá starost zaměstnavatele o své zaměstnance, o pracovní podmínky, o jejich životní situaci, vytyčené cíle či spokojenost. Spolu s odměňováním tvoří nepostradatelné nástroje nejen pro motivování pracovníků, ale také pro vytváření pozitivně laděných vztahů v podniku (Šikýř, 2012).

Péči o pracovníky lze rozdělit na povinnou a dobrovolnou. **Povinná** péče vychází ze zákonů a dalších právních nařízení v oblasti pracovněprávních vztahů. Její neposkytování či odpírání je sankcionováno. Naopak **dobrovolnou** péči zaměstnavatel poskytuje nad rámec své zákonné povinnosti. Jedná se např. o poskytování více dnů dovolené, vyšší příplatky za práci přesčas, různé benefity ve formě využívání firemního zařízení, poukazy na sportovní či společenské akce, vyšší hodnota stravenek, aj. (Koubek, 2007a).

2.2.3 Vlivy vybraných personálních činností na podnikovou kulturu

V této kapitole budou stručně charakterizovány interakce, k nimž dochází mezi podnikovou kulturu a vybranými personálními činnostmi.

Základní složkou podnikové kultury jsou samozřejmě lidské zdroje, proto je provázanost mezi těmito oblastmi velmi markantní. Kultura pomáhá objasnit, proč různé skupiny či jednotlivci chápou stejné věci odlišným způsobem, což je velmi podstatné pro správné řízení lidských zdrojů a výkon manažerských funkcí (Cejthamr & Dědina, 2010).

Získávání pracovníků

Podniková kultura a získávání pracovníků se vzájemně ovlivňují. V první řadě se jedná o to, z jakých zdrojů jsou pracovníci primárně získáváni. Při vhodném nastavení kultury a dostatečné práci se znalostmi budou zaměstnanci přednostně získáváni z interních zdrojů, budou tedy přemísťováni na jiná, lepší pracovní místa. Zároveň však orientace na vnitřní lidské zdroje podniku pozitivně působí na zaměstnance, resp. na jejich motivaci a morálku, neboť mají větší naději na povýšení. Na základě pozorování, kdo byl povýšen, si pak pracovníci utváří žádoucí vzorce chování, což se samozřejmě promítá v podnikové kultuře (Koubek, 2007a).

Výběr pracovníků

Firemní kultura má velký vliv na výběr pracovníků. Snahou manažerů, popř. vedoucích pracovníků, je vybrat takové zaměstnance, kteří do firmy zapadnou. Zároveň i žadatelé o zaměstnání se snaží ucházet o pracovní pozice v takových firmách, které odpovídají jejich hodnotám, postojům a názorům (Vysekalová & Mikeš, 2009). Svou roli také hraje národnost žadatelů i potenciálních zaměstnavatelů. V dnešní době do České republiky čím dál více pronikají zahraniční firmy, které pro své pobočky vyhledávají vhodné kandidáty. Každá z těchto firem požaduje odlišné vlastnosti na shodné pozice, vše se odvíjí od národní kultury dané země (Bělohlávek, 1996).

Rozmíst'ování a adaptace pracovníků

V průběhu adaptace pracovníků jsou hojně využívány rituály ve formě různých školení, seznamovacích či teambuildingových akcí, které mají za cíl pomoci nováčkům socializovat se v kultuře a především jim předat hodnoty a symboly, jež jsou v dané kultuře žádoucí. Také jsou zde nenásilnou formou představovány vzorce chování a jednání, které jsou ve firmě upřednostňovány (Cejthamr & Dědina, 2010).

Neméně podstatné jsou pak kromě představení firemní kultury také administrativní záležitosti jako seznámení pracovníka s podnikovými směrnicemi a předpisy, seznámení s kolegy a uvedení na pracovní místo. Je vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch, což mu také pomůže překonat počáteční stres a rychleji se začlenit do kolektivu (Koubek, 2007a).

Odměňování pracovníků

Základem odměňování pracovníků je vytvoření takového systému, který bude oboustranně přijatelný, spravedlivý a také motivující pro všechny zaměstnance podniku. Vedoucí pracovníci by se měli vyvarovat stanovování variabilních složek mzdy na základě subjektivního posuzování. Zaměstnanci by pak v důsledku takového způsobu odměňování mohli nabýt pocitu, že jejich výkon není spravedlivě ohodnocen, což by se pochopitelně negativně odrazilo na vztazích v podniku a tím i v podnikové kultuře (Koubek, 2007a).

Pracovníci pozorují chování manažerů, všímají si, kdo je za co odměňován, koho manažeři chválí či povyšují a na základě toho si utváří žádoucí vzory chování (Bělohlávek, 1996). Vzniká tím tedy motivace k určitému jednání, které je v dnešní

době nejčastěji stimulováno prostřednictvím variabilních složek mzdy či nefinančního odměňování, kam můžeme zařadit různé benefitní systémy. Aktuálně jsou také velmi oblíbené systémy odměňování provázané s hodnocením pracovníků, kdy se od výsledku hodnocení odvíjí výše odměn pro jednotlivé pracovníky (Barták, 2007).

Koubek (2007a) dále zdůrazňuje, že vedle vnějších odměn, kam řadíme výše uvedené typy, existují i vnitřní odměny. Jedná se např. o pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit seberealizace, pocit podílení se na tvorbě něčeho podstatného či neformální uznání okolí. I tento způsob odměňování má velký vliv na podnikovou kulturu, neboť spokojenost zaměstnanců zajišťuje harmonické vztahy nejen mezi jednotlivými zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a vedením podniku.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání pracovníků hraje velkou roli v případě nutnosti změny či posílení podnikové kultury. Příkladem může být nutnost zvýšení orientace na zákazníky. Podnik si přeje svým zaměstnancům vštípit, že zákazník je vždy na prvním místě, využije proto školení či jinou vzdělávací metodu, aby svým zaměstnancům tuto hodnotu vtisknul. Do tohoto procesu lze také zapojit prvky podnikové kultury. Jestliže se zaměstnanci, kteří projevují ideální zaměření na zákazníka, stanou hrdiny a bude jim na oficiální slavnosti předáno vyznamenání (např. zaměstnanec měsíce), či finanční odměna, zapůsobí to také na ostatní pracovníky (Brooks, 2003).

Barták (2007) dodává, že nejlépe lze vzdělávat a rozvíjet pracovníky, kteří se ztotožňují s organizací jako celkem. Zaměstnanec musí mít pocit, že se podílí na utváření firemní vize, stanovování firemních cílů a musí se cítit součástí organizace. Tento fakt se pak odrazí ve firemní kultuře, resp. způsobu jednání, chování a rozhodování. Profiremně orientované pracovníky lze pak mnohem lépe vzdělávat, motivovat, posilovat jejich proaktivní postoj, zvyšovat jejich výkonnost nebo je dokonce vést až k účasti na řízení firmy.

Hodnocení pracovníků

Stejně tak jako v případě vzdělávání i hodnocení pracovníků je velmi zásadní pro posilování podnikové kultury. Je důležité zajistit, aby hodnocení jednotlivých zaměstnanců či týmů nebylo pouze subjektivní, ale opíralo se o různé analýzy kvantitativní (např. počet vyrobených kusů) i kvalitativní (např. komparativní měření),

čímž bude zajištěna jeho objektivita. Vhodně zvolený systém hodnocení pracovníků napomáhá k posilování podnikové kultury ve smyslu motivace pracovníků k vyšším výkonům, větší odpovědnosti a větší míře angažovanosti v pracovním procesu (Lukášová, 2010).

Neodmyslitelnou součástí hodnocení pracovníků je i zpětná vazba. Správný vedoucí by měl od svých zaměstnanců pravidelně přijímat jejich připomínky, návrhy či nápady. Není nutností všechny tyto návrhy schválit, nicméně by je měl alespoň zvážit a s pracovníky probrat. Míra uplatňování zpětné vazby se pak odráží v podnikové kultuře. Nejsou-li námitky a návrhy zaměstnanců vyslyšeny, či jsou dokonce přecházeny, může dojít až k vytvoření negativně laděné podnikové kultury s nepřátelskými vztahy mezi zaměstnanci a vedením. Naopak ideálním stavem je tzv. kultura otevřených dveří, kde mohou zaměstnanci kdykoli, když jsou otevřené dveře, přijít za vedoucím a sdělit mu své připomínky (Barták, 2007).

Péče o pracovníky

Péči o pracovníky lze rozdělit na povinnou, která je uložena zákony a kolektivními smlouvami, a dobrovolnou nad rámec povinností zaměstnavatele. Právě dobrovolná péče o pracovníky je důležitá v kontextu podnikové kultury, neboť se jedná o jeden z nejefektivnějších nástrojů pro spokojenost zaměstnanců, vytváření harmonických vztahů a tím i ovlivňování výkonnosti podniku. Lze sem zařadit např. zvýšené příplatky za přesčasové hodiny, ochranné pomůcky nad rámec povinností, poskytování záloh na výplatu mezd, vybavení pracovního prostředí pořizované s cílem zvýšení komfortu, možnost pružné pracovní doby aj. (Koubek, 2007a).

Nezanedbatelný vliv na všechny výše uvedené personální činnosti, potažmo pak na podnikovou kulturu má také **time management**. Jedná se o soubor postupů, nástrojů a zásad pro plánování času vedoucích pracovníků, za účelem zvýšení efektivity jeho využití (Forsyth, 2013). Jedním z hlavních principů time managementu je schopnost delegování pravomocí na jinou osobu, což je častým problémem především v malých a středních podnicích, kde chce mít majitel či ředitel vše pod kontrolou a některé činnosti odmítá delegovat. Příkladem může být negativní postoj k předání pravomoci k výběru či hodnocení pracovníků, protože má majitel či ředitel v této oblasti bohaté zkušenosti a vybere pouze takové zaměstnance, o nichž je přesvědčen, že budou spolehliví a výkonní (Jíra & Humlerová, 2013).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí v návaznosti na personální činnosti a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu ve vybraném podniku.

Pro analýzu podnikové kultury v kontextu s personálními činnostmi byla zvolena firma Ing. Jana Hutkaye, který podniká jako fyzická osoba. Jeho firma sídlí ve Žluticích (Karlovarský kraj) a zabývá se výrobou dřevěných příhradových konstrukcí (tzv. vazníků), klasických dřevěných konstrukcí, montáží střešních krytin a prodejem řeziva. Jedná se o malý podnik aktuálně zaměstnávající 26 pracovníků (Jan Hutkay, NEVDĚK -VAZNÍKY, 2018).

3.2 Sběr dat

Podniková kultura je beze sporu jeden z nejdůležitějších faktorů funkčnosti malých a středních podniků, proto bylo pro potřeby této práce zvoleno několik odlišných metod výzkumu. Při jejich výběru byl kladen důraz především na získání co nejpřesnějších údajů, a to při zachování objektivity a reprezentativnosti vybraných respondentů.

Analýza podnikové kultury byla provedena pomocí kvantitativní metody výzkumu ve formě dotazníkového šetření (dotazník personálních činností a VSM 94 & 2013), které bylo následně doplněno o metody kvalitativní v podobě nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, jejich pozorování na pracovišti a Testu barevně sémantického diferenciálu.

Výzkum byl ve vybrané organizaci proveden ve dvou termínech. Dotazníková šetření včetně Testu barevně sémantického diferenciálu byla realizována v prosinci roku 2017, základní rozhovory a pozorování pak v dubnu roku 2018. V průběhu psaní této práce proběhlo dále několik krátkých, upřesňujících rozhovorů s administrativní pracovníci a účetní firmy. Tyto rozhovory byly využívány především pro doplnění chybějících informací z oblasti personálního řízení a vysvětlení dalších nejasností.

V případě kvantitativních metod výzkumu bylo osloveno všech 20 zaměstnanců, kteří byli v době dotazníkového šetření v podniku zaměstnáni, ti také dotazníky

vyplnili. Jejich návratnost tedy činila 100 %. Pro kvalitativní výzkum byl vybrán z každé pracovní pozice jeden zaměstnanec.

3.2.1 Kvantitativní metody

Ze skupiny kvantitativního výzkumu byly zvoleny dvě varianty dotazníkového šetření. Prvním z nich je test VSM 94 & 2013, který se zaměřuje spíše na podnikovou kulturu. Pro účely výzkumu v kontextu personálního řízení byl autorkou vypracován dotazník personálních činností (dále DPČ).

VSM 94 & 2013

VSM 94 & 2013, celým názvem The Values Survey Module 94 & 2013, byl vytvořen holandským vědcem Geertem Hofstedem na základě výzkumu ve společnosti IBM v letech 1968 - 1972. První verze dotazníku byla vytvořena roku 1982, kdy obsahovala pouze 4 kulturní dimenze – obavu z nejistoty (UAI), maskulinitu vs. feminitu (MAS), individualismus vs. kolektivismus (IDV) a mocenský odstup (PDI). Po přepracování roku 1994 byla přidána 5. dimenze – dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO). Další významná změna přišla roku 2013, kdy byl dotazník rozšířen o poslední, šestou dimenzi – požitky vs. umírněnost (IVR). Varianta dotazníku, která byla použita pro výzkum, porovnává výsledky z testu VSM 94 a VSM 2013, první ze jmenovaných tedy hodnotí pouze 5 dimenzí, druhý pak 6 dimenzí (Values Survey Module, 2018).

Dotazník obsahuje celkem 36 otázek, které jsou rozčleněny do 4 částí. V první části je zkoumána respondentova představa ideálního zaměstnání. Jedná se celkem o 11 uzavřených otázek, kde dotazovaný vybírá odpovědi na škále 1 – 5, přičemž 1 představuje nanejvýš důležité, 5 naopak velmi málo důležité či nedůležité. Druhá část se zabývá prioritami v osobním životě respondenta. Zde nalezneme 12 uzavřených otázek se stejným systémem odpovědí jako v předchozí části. Třetí oddíl zahrnuje 7 výroků, u nichž dotazovaný vyjadřuje své sympatie s daným tvrzením. Zde je využita rovněž stupnice od 1 do 5, kde 1 představuje naprostý souhlas s výrokem, naopak 5 naprostý nesouhlas. Poslední část obsahuje 6 otázek identifikačního rázu (např. pohlaví, věk, aj.), z nichž jsou 4 otázky uzavřené a 2 otevřené.

Výhodou tohoto dotazníku je jednoduchost, jasně položené otázky a především anonymita při vyplňování, která v respondentech vzbuzuje větší důvěru a otevřenost

v odpovědích. Právě z důvodu snadného a rychlého sběru dat byl dotazník rozdán všem 20 zaměstnancům podniku, kteří ho také vyplnili, návratnost tedy činila 100%.

Dotazník personálních činností

Dotazník personálních činností byl zpracován autorkou pro účely této práce. Obsahuje celkem 17 uzavřených otázek a 3 polootevřené otázky s možností odpovědi „jiné“. První 3 otázky se zaměřují na identifikaci respondenta (pohlaví, věk, vzdělání), ostatních 17 otázek pak hodnotí úroveň personální činností z pohledu jednotlivých pracovníků.

Dotazník je rovněž anonymní, resp. není požadováno vyplnění jména a příjmení respondenta, nicméně v rámci výzkumu byli účastníci tázáni na základní identifikační otázky a také na pracovní pozici, kterou zastávají. Z některých dotazníků je tedy při hlubším prozkoumání dat možné zjistit konkrétní jméno. Tato skutečnost se ovšem neodrazila na procentu návratnosti. Z důvodu získání co největšího množství názorů zaměstnanců z různých pracovních pozic i věkových kategorií, byl dotazník rozdán všem 20 pracovníkům podniku, kteří byli v průběhu dotazníkového šetření v podniku zaměstnaní, ti ho také vyplnili. Návratnost tak činila 100%.

Cílem použití této metody výzkumu je zdokumentování stavu personálních činností z pohledu jednotlivých zaměstnanců, především dělníků, jejichž názor na danou problematiku se může oproti administrativním pracovníkům lišit. Díky tomu je pak možné porovnat stav uváděný podnikem a stav vnímaný zaměstnanci.

3.2.2 Kvalitativní metody

Pro doplnění kvantitativních metod a hlubší prozkoumání stávající podnikové kultury byl zvolen kvalitativní výzkum pomocí zúčastněného pozorování a Testu barevně sémantického diferenciálu. Pro podrobnější analýzu a doplnění potřebných informací z oblasti personálních činností pak byla zvolena metoda nestrukturovaného rozhovoru, pro kterou bylo vybráno několik zaměstnanců z různých pracovních pozic.

Nestrukturovaný rozhovor

Na rozdíl od rozhovoru strukturovaného se nestrukturovaný (také nestandardizovaný či hlubinný) rozhovor řadí mezi kvalitativní metody výzkumu. Jedná se o rozhovor, který nemá pevně stanovené otázky ani jejich pořadí. Je zcela na tazateli, zda si připraví body nebo základní témata, na něž se chce respondenta tázat (Pavlica,

2000). Tato forma rozhovoru byla zvolena především proto, aby získané informace vhodně doplnily poznatky z obou dotazníkových šetření (VSM 94 & 2013 a DPČ).

Pro zachování reprezentativnosti vzorku a objektivitu vytěžených dat bylo pro rozhovor vybráno 6 zaměstnanců z různých pracovních pozic, a to administrativní pracovníce a účetní, které byly tázány především na oblast personálního řízení a výkonu jednotlivých personálních činností, dále pak technik, vedoucí montážní skupiny, montážní dělník a vedoucí dřevovýroby. U těchto pracovníků byly získávány další informace a úhly pohledu na podnikovou kulturu, klima v podniku a výkon personálních činností.

Informace získané touto kvalitativní metodou výzkumu byly využity především pro sestavení diskuze o výsledcích dotazníkového šetření pomocí testu VSM 94 & 2013, dotazníku personálních činností a také Testu barevně sémantického diferenciálu.

Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování je zaměřeno na porozumění významu konkrétního lidského chování, proto je vhodnou doplňující metodou k nestrukturovanému rozhovoru. Pozorovatel je osobně přítomen na pracovišti, kde zkoumá chování jednotlivých zaměstnanců. Pro účely této práce bylo zvoleno pozorování zjevné, tj. takové, při němž pozorovatel svou přítomnost na pracovišti netají, naopak se zapojuje do různých činností, sleduje chování jednotlivých pracovníků a snaží se zjistit bližší informace o jejich práci, motivaci a dalších aspektech podnikové kultury (Pavlica, 2000).

Pozorování bylo provedeno se souhlasem majitele i zaměstnanců podniku ve výrobní hale a administrativní budově. Zkoumanými subjekty tedy byly pouze dělníci a technickohospodářští pracovníci (dále THP). Pozorování montážních skupin nemohlo být provedeno z důvodu bezpečnosti, jelikož jejich práce probíhá ve výškách, kde musí být sami pracovníci jištění postroji a musí striktně dodržovat pokyny bezpečnosti práce. Výsledky byly využity především pro sestavení diskuze a návrhů na zlepšení podnikové kultury.

Test barevně sémantického diferenciálu

Dle Pavlici (2000) stojí Test barevně sémantického diferenciálu (dále TBSD) na pomyslné hranici mezi metodami kvalitativního a kvantitativního výzkumu, a to z toho důvodu, že zachycuje nejen racionální hodnocení podnětových slov, ale soustředí se také na vnitřní pocity, které v respondentech daná slova evokují. TBSD tedy spojuje hodnocení slov na úrovni vědomí i nevědomí. Jedná se o psychologicko-sociologickou metodu, prostřednictvím níž je možné zkoumat vztah člověka k sobě samému, k ostatním spolupracovníkům i k okolnímu světu (Test of Semantic Colour Differential, 2018).

Základem Testu barevně sémantického diferenciálu je záznamový arch obsahující 74 podnětových slov. Každý vybraný respondent obdrží spolu s tímto archem také sadu 12 barevných pastelek (žlutá, oranžová, červená, vínová, fialová, světle zelená, tmavě zelená, světle modrá, tmavě modrá, světle hnědá, tmavě hnědá a černá). Úkolem respondenta je nejprve přiřadit ke každému slovu 3 barvy, přičemž k jednomu slovu nelze použít vícekrát stejnou barvu. O výběru pastelek by respondent neměl příliš přemýšlet, neboť se jedná o hodnocení na nevědomé úrovni. Po přiřazení barev ke všem 74 slovům dotazovaný ohodnotí jednotlivá slova na škále od 1 do 4, kde 1 představuje nejlepší slovo a 4 naopak nejhorší. Tento krok se zaměřuje na hodnocení na úrovni vědomí, respondent by tedy měl u hodnocení slov racionálně uvažovat. Na závěr dotazovaný seřadí všech 12 pastelek dle hierarchie, kterou pokládá za nejvhodnější, a barvy očíslovuje od 1 do 12. Číslo 1 představuje barvu nejlepší, 12 naopak nejhorší.

TBSD se řadí mezi psychologicko-sociální metody, což značí, že se mimo jiné dotýká i lidské psychiky. V kontextu TBSD lze tento vliv demonstrovat pomocí podnětových slov, která ovlivňují různé sféry lidské psychiky, konkrétně část kognitivní, emotivní a sociální. Do oblasti kognitivní zasahuje např. vnímání slov vzdělání, budoucnost či dětství, k emotivní sféře lze přiřadit slova štěstí, radost, únava a do sociální oblasti pak slova kamarádi, lidé či děti. Existují ovšem i slova, která nelze jednoznačně zařadit do jedné z uvedených sfér, např. slovo nuda či pravidla (Test of Semantic Colour Differential, 2018).

Pro zachování kontinuity mezi jednotlivými použitými metodami výzkumu lze podnětová slova rozčlenit dle 6 kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho (viz příklad níže).

- **Mocenský odstup (PDI):** ideál já – nadřizený, otevřenost – formálnost, vítězství – být první, konzultace – pravidla.
- **Individualismus vs. kolektivismus (IDV):** kamarádi – já (sám), spolupráce – samota, společenství – prospěch jedince.
- **Maskulinita vs. feminita (MAS):** ženy – muži, manžel/manželka – milenec/milenka, intimní styk – sex, vztahy – výkon.
- **Obava z nejistoty (UAI):** akceschopnost – klid, řešení problémů – úzkost, změna – nuda, hluk – ticho.
- **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO):** život – smrt, snění – sny, budoucnost – minulost, investice – okamžitý zisk.
- **Požitky vs. umírněnost (IVR):** skromnost – požitky, střídmost – nároky, radost – zábava.

Jak z výše uvedeného příkladu vyplývá, slova lze nejen rozdělit do jednotlivých dimenzí, ale lze je také rozčlenit do dvojic, které odpovídají protikladným dimenzím. Podle toho, jaká slova z jednotlivých dvojic respondenti upřednostňují, se odvíjí výsledná kulturní dimenze. Podrobné rozdělení slov dle dimenzí lze nalézt v příloze č. 4.

Pro absolvování Testu barevně sémantického diferenciálu bylo vybráno 6 pracovníků podniku. Aby byla zachována reprezentativnost vzorku, byli zvoleni zaměstnanci zastávající odlišné pracovní pozice. Konkrétně se jedná o účetní, administrativní pracovníci, technika, mistra dřevovýroby, vedoucího montážní skupiny a montážního dělníka. TBSD byl vyplněn všemi vybranými zaměstnanci a jeho návratnost tak činila celých 100 %.

3.3 Zpracování dat

Data vytěžená pomocí dotazníkového šetření byla následně zpracována za pomoci programu MS Excel, poté byla vyhodnocena a interpretována.

3.3.1 Dotazník personálních činností

Vyhodnocení dat získaných z dotazníku personálních činností proběhlo za pomoci programu MS Excel, kam byly nejprve zaznamenány všechny otázky a možnosti odpovědí, následně byl doplněn počet zaškrtnutí jednotlivých odpovědí respondenty, z čehož bylo možné vypočítat také procentuální hodnotu.

Informace získané z tabulky byly následně doplněny o kvalitativní data získaná prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s pracovníky a z jejich pozorování na pracovišti. Z těchto informací bylo nadále čerpáno při komentování výsledků jednotlivých otázek, při zhodnocení celkového stavu personálního řízení v podniku, zjištění nedostatků a navržení vhodných opatření pro jejich odstranění.

3.3.2 VSM 94 & 2013

Prvním krokem při zpracování dat z dotazníku VSM 94 & 2013 bylo vytvoření přehledné tabulky, kde byly zaznamenány jednotlivé otázky z dotazníku, počet konkrétních odpovědí respondentů (absolutní i procentuální) a zařazení otázky do příslušné dimenze. Tato tabulka následně sloužila pro další výpočty, pro jasné interpretování výsledků a sestavení relevantní diskuze.

Dále bylo vypočítáno **průměrné skóre** jednotlivých otázek. Jelikož byly otázky hodnoceny na pětistupňové škále, je nutné počet odpovědí přepočítat odpovídajícím způsobem. Zde byla využita tabulka sestavená v kroku jedna. Při výpočtu se postupovalo následujícím způsobem:

- počet respondentů, kteří označili odpověď 1 x 1;
- počet respondentů, kteří označili odpověď 2 x 2;
- počet respondentů, kteří označili odpověď 3 x 3;
- počet respondentů, kteří označili odpověď 4 x 4;
- počet respondentů, kteří označili odpověď 5 x 5.

Například: Označilo-li 10 respondentů u otázky č. xx odpověď č. 3, budeme počítat s hodnotou $10 \times 3 = 30$.

Průměrné skóre každé otázky pak bylo získáno součtem dílčích výsledků jednotlivých odpovědí a následným vydělením počtem respondentů. Tento vztah vyjadřuje vzorec:

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

kde x_{1-5} představuje počet respondentů, kteří vybrali příslušnou odpověď;

y značí celkový počet respondentů.

Dalším krokem k určení výsledků byl výpočet **indexu jednotlivých kulturních dimenzí** dle následujících vzorců:

- $PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C (pd)$;
- $IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$;
- $MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)$;
- $UAI = 40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C (ua)$;
- $LTO = 40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C (ls)$;
- $IVR = 35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C (ir)$.

Výsledné hodnoty indexu kulturních dimenzí nabývají obvykle hodnot 0 – 100. Může se ovšem stát, že se výsledek vychýlí mimo interval, v tomto případě se využívá konstanta C , jejímž účelem je navrátit výslednou hodnotu zpět do požadovaného intervalu (Values Survey Module, 2018). Výsledné hodnoty zrcadlí jednu z protichůdných dimenzí (např. kolektivismus nebo individualismus). Za rozmezí mezi jednotlivými dimenzemi se označuje hodnota 50. Nabývá-li výsledek těchto hodnot, resp. intervalu 46 – 55, označuje se pak za tzv. přechodovou zónu, kde není možné jednoznačně určit výslednou kulturní dimenzi (Krninská, 2014).

K veškerým výpočtům byl využit program MS Excel. Získané hodnoty kulturních dimenzí byly následně interpretovány dle tabulky 1, která obsahuje výpis všech kulturních dimenzí a jejich rozřazení dle výsledných intervalů. Žádoucí kulturní dimenze jsou označeny zelenou barvou. Jedná se o malý mocenský odstup, kolektivismus, feminitu, přijímání rizika, dlouhodobou orientaci a umírněnost.

Tabulka 1 - Přehled rozdělení kulturních dimenzí dle hodnoty indexu

| Kulturní dimenze | Hodnota indexu | |
|---|----------------------|-----------------------|
| | Nižší než 50 | Vyšší než 50 |
| Mocenský odstup (PDI) | malý mocenský odstup | velký mocenský odstup |
| Individualismus vs. kolektivismus (IDV) | kolektivismus | individualismus |
| Maskulinita vs. feminita (MAS) | feminita | maskulinita |
| Obava z nejistoty (UAI) | přijímání rizika | hledání jistoty |
| Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO) | krátkodobá orientace | dlouhodobá orientace |
| Požitky vs. umírněnost (IVR) | umírněnost | požitky |

Zdroj: Krninská, 2014

Pro úplnost výsledků byla v závěru zpracování dat z dotazníku VSM 94 & 2013 vypočítávána také **směrodatná odchylka**, která udává sílu sdílení dané dimenze v societě. Směrodatná odchylka byla pro jednotlivé dimenze vypočítána pomocí následujícího vzorce v programu MS Excel:

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

- kde **N** představuje počet respondentů, resp. počet vyplněných dotazníků;
x_i značí hodnotu zkoumané dimenze daného dotazníku;
 \bar{x} znázorňuje průměr zkoumané dimenze ze všech dotazníků.

Intenzita sdílení spolu s odpovídajícími intervaly výsledných hodnot je uvedena v tabulce 2:

Tabulka 2 - Síla sdílení kulturních dimenzí dle hodnoty směrodatné odchylky

| Síla sdílení | Hodnoty |
|--------------|------------|
| Velmi silně | do 24,99 |
| Spíše silně | 25 – 49,99 |
| Spíše slabě | 50 – 74,99 |
| Velmi slabě | 75 a více |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.3 Test barevně sémantického diferenciálu

Zpracování dat získaných z Testu barevně sémantického diferenciálu bylo rozděleno na několik dílčích částí. Prvním krokem bylo porovnání vědomého a nevědomého hodnocení podnětových slov respondenty, následně bylo vypočteno průměrné pořadí slov, které hodnotí vnímání jednotlivých symbolů, dále byla zjištěna směrodatná odchylka, jež udává sílu sdílení podnětových slov. Na závěr byl vypočten index kulturních dimenzí, prostřednictvím jehož byly identifikovány kulturní dimenze odpovídající této societě.

Porovnání vědomého a nevědomého hodnocení podnětových slov

Základem hodnocení podnětových slov na **nevědomé úrovni** byla hierarchie 12 barev popsaná v kapitole 3.3.2. Tyto barvy byly následně rozděleny na pozitivní (barvy 1 – 6) a negativní (barvy 7 – 12). Poté byly k jednotlivým podnětovým slovům přiřazeny symboly:

- „++“ pro slova, která byla označena výhradně pozitivními barvami (tj. 1 – 6);
- „+-“, pro slova, kde převládalo označení pozitivními barvami (tzn. minimálně 2 pozitivní barvy 1 – 6);
- „-+“ pro slova, kde převládalo označení negativními barvami (tzn. minimálně 2 negativní barvy 7 – 12);
- „--“ pro slova, která byla označena výhradně negativními barvami (tj. 7 – 12).

Následně byla provedena analýza hodnocení podnětových slov na **vědomé úrovni**. Respondenti v této části oznámkovali jednotlivá slova číslicemi 1 – 4, přičemž slova hodnocena známkou 1 – 2 považujeme za pozitivně vnímaná, naopak slova označená 3 – 4 za negativně vnímaná (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992).

Takto vyhodnocená slova byla následně porovnána. Ke shodě došlo, bylo-li slovo hodnoceno v nevědomé části „++“ či „+-“, a současně v části vědomé čísly 1 – 2, analogicky pak „--“ či „-+“ a čísly 7 – 12. Bylo-li slovo hodnoceno protichůdně, tedy v nevědomé části „++“ či „+-“, a zároveň v části vědomé známkami 3 – 4, popř. „--“ či „-+“ a čísly „1 – 2“, došlo k neshodě mezi vnímáním na vědomé a nevědomé úrovni (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992).

Míra shody respondentů v hodnocení jednotlivých podnětových slov se pak stanovuje v intervalu – 3 až 3, kdy 0 značí absolutní shodu. Čím je hodnota od tohoto bodu vzdálenější, tím větší neshoda nastává. V případě záporné hodnoty je vědomé hodnocení horší než nevědomé. Je-li hodnota kladná, pak je vědomé hodnocení pozitivnější než nevědomé. Je také nutné uvést, že při vyjádření míry shody se za dominantní považuje hodnocení na nevědomé úrovni, od kterého se odečítá hodnocení úrovně vědomé (Ščepichin, Ščepichinová & Kolářová, 1992).

Průměrné pořadí slov

V další části bylo zjišťováno průměrné pořadí jednotlivých podnětových slov (symbolů), a to opět za pomoci hierarchie 12 barev. Lze tedy konstatovat, že toto pořadí je založeno na nevědomém hodnocení. V této fázi vycházíme z hodnocení jednotlivých slov 3 barvami – nejnižší součet barev každého slova může být 6 (1 + 2 + 3), naopak nejvyšší 33 (12 + 11 + 10). Nejprve byly sečteny hodnoty konkrétního symbolu ze všech vyplněných dotazníků, např. výsledky u slova samota z 1. až x-tého dotazníku. Tímto způsobem byl stanoven součet u všech 74 slov. Dále byla každá hodnota vydělena počtem dotazníků, čímž byl získán aritmetický průměr pro jednotlivé symboly. Tyto hodnoty byly následně seřazeny od nejnižší (tj. nejpozitivněji vnímané slovo) po nejvyšší (tj. nejvíce negativně vnímané slovo), celkové vyhodnocení průměrného pořadí lze nalézt v příloze č. 5. Intervaly pro rozdělení symbolů udává tabulka 3.

Tabulka 3 – Vnímání symbolů dle průměrného pořadí slov v TBSD

| Vnímání symbolu | Hodnota intervalu |
|---------------------------------|--------------------------|
| Velmi pozitivně vnímané symboly | 6 – 12,99 |
| Spíše pozitivně vnímané symboly | 13 – 19,99 |
| Spíše negativně vnímané symboly | 20 – 26,99 |
| Velmi negativně vnímané symboly | 27 - 33 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Směrodatná odchylka

Cílem stanovení směrodatné odchylky každého podnětového slova bylo zjistit, do jaké míry se respondenti ztotožňují s průměrným pořadím slov, resp. s vnímáním jednotlivých symbolů. Pro výpočet byl využit stejný vzorec jako v případě testu VSM 94 & 2013. Výsledné hodnoty byly na závěr rozděleny do čtyř intervalů dle síly sdílení

symbolu (viz tabulka 4). Jak z této tabulky plyne, čím je hodnota směrodatné odchylky nižší, tím je symbol societou více sdílený. Naopak čím vyšší je směrodatná odchylka, tím méně respondenti symbol sdílí.

Tabulka 4 – Intervaly síly sdílení symbolů dle směrodatné odchylky

| Síla sdílení symbolu | Směrodatná odchylka |
|----------------------------|---------------------|
| Velmi silně sdílený symbol | méně než 2,5 |
| Spíše silně sdílený symbol | 2,51 – 5,0 |
| Spíše slabě sdílený symbol | 5,01 – 7,5 |
| Velmi slabě sdílený symbol | více než 7,5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Index kulturních dimenzí

Pro výpočet indexu kulturních dimenzí bylo nejprve nutné přiřadit všechna podnětová slova k příslušným dimenzím. Jejich výpis lze nalézt v příloze č. 4 této práce. Poté byla tato slova transformována do číselné hodnoty, a to pomocí vzorců, které se liší pro slova zařazená do žádoucí a do nežádoucí kulturní dimenze.

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

kde:

- barva 1** značí číslo odpovídající prvnímu vybarvenému poli (dle hierarchie barev konkrétního dotazníku)
- barva 2** značí číslo odpovídající druhému vybarvenému poli (dle hierarchie barev konkrétního dotazníku)
- barva 3** značí číslo odpovídající třetímu vybarvenému poli (dle hierarchie barev konkrétního dotazníku)
- 6** představuje korekci intervalu z $\langle 6;33 \rangle$ na $\langle 0;27 \rangle$
- / 27** představuje změnu intervalu z $\langle 0;27 \rangle$ na $\langle 0;1 \rangle$

* **400 – 200** značí transformaci všech výsledků do intervalu <- 200;
200>

- 1 pro zjištění opačné hodnoty (pouze u žádoucí dimenze)

Vypočtené hodnoty jednotlivých podnětových slov byly následně dosazeny do příslušných vzorců:

- $PDI = PRŮMĚR$ (výsledek slov pro malý mocenský odstup; výsledek slov pro velký mocenský odstup);
- $IDV = PRŮMĚR$ (výsledek slov pro individualismus; výsledek slov pro kolektivismus);
- $MAS = PRŮMĚR$ (výsledek slov pro feminitu; výsledek slov pro maskulinitu);
- $UAI = PRŮMĚR$ (výsledek slov pro přijímání rizika; výsledek slov pro hledání jistoty);
- $LTO = PRŮMĚR$ (výsledek slov pro dlouhodobou orientaci; výsledek slov pro krátkodobou orientaci);
- $IVR = PRŮMĚR$ (výsledek slov pro umírněnost; výsledek slov pro požitky).

Tímto způsobem byly spočteny výsledky jednotlivých kulturních dimenzí na základě Testu barevně sémantického diferenciálu. V závěru zpracování dat z tohoto dotazníku byla pomocí výše uvedeného vzorce zjištěna také směrodatná odchylka za jednotlivé dimenze. Tento výsledek sloužil především pro porovnání s výsledky testu VSM 94 & 2013.

4 Analýza současného stavu v podniku

4.1 Charakteristika podniku

Pro analýzu podnikové kultury v návaznosti na personální činnosti byla vybrána firma pana Ing. Jana Hutkaye, který podniká jako fyzická osoba nezapsaná v obchodním rejstříku v souladu s ustanovením zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Firma byla založena v roce 1999 a sídlí v Karlovarském kraji, konkrétně v menším městě Žlutice. Roku 2005 byla výroba přesunuta ze Žlutic do Bochova, kde je možné využívat výhod dobré dopravní dostupnosti. Firma nemá žádné další pobočky ani závody.

Jedná se o malý podnik, který aktuálně zaměstnává 26 pracovníků (v době dotazníkového šetření zaměstnanců bylo pouze 20). Zabývá se výrobou dřevěných příhradových konstrukcí (tzv. vazníků), klasických dřevěných konstrukcí, montáží střešních krytin a prodejem řeziva. Zpočátku firma využívala outsourcing dopravy a montáže (jeřáb), později byl zakoupen nákladní automobil s hydraulickou rukou, což firmě umožňuje všechny zakázky nejen přepravit, ale také namontovat z vlastních zdrojů (nevdek.cz).

Na základě rozhovoru s administrativní pracovnící byla zjištěna zajímavost týkající se podniku. Firma před zánikem Obchodního zákoníku užívala dovětek za jménem fyzické osoby. Celý název tehdy zněl Jan Hutkay, NEVDĚK-VAZNÍKY. Ač je nyní oficiálně a v souladu s Novým občanských zákoníkem (č. 89/2012 Sb.) užíván pouze název Ing. Jan Hutkay, dovětek je stále užíván jako obchodní značka firmy, figuruje také v názvu webových stránek a nachází se v uzavíraných smlouvách.

Organizační struktura

I přesto, že je podniku zaměstnán nízký počet pracovníků, je zde zavedeno poměrně mnoho pracovních pozic, konkrétně se jedná o posty:

- účetní,
- administrativní pracovnice,
- technik,
- řidič,
- vedoucí montážní skupiny,

- montážní dělník,
- mistr dřevovýroby,
- dělník dřevovýroby.

V podniku tak často nastává situace, kdy jeden pracovník vykonává současně několik pracovních pozic, např. vedoucí montážní skupiny je současně řidičem, či mistr dřevovýroby vykonává současně také práci dělníka dřevovýroby. Dalším příkladem je účetní, které se nezabývá pouze účetnictvím, ale spolu s administrativní pracovníci fungují jako personální útvar podniku (více v kapitole 4.2).

Firma nemá oficiálně vytvořenou organizační strukturu, avšak platí, že nejvýše je postaven majitel firmy. Na dalším stupni v hierarchii se nachází technici, účetní, administrativní pracovnice, vedoucí montážních skupin a mistr dřevovýroby. Nejnižší jsou pak postaveni montážní dělníci a dělníci dřevovýroby.

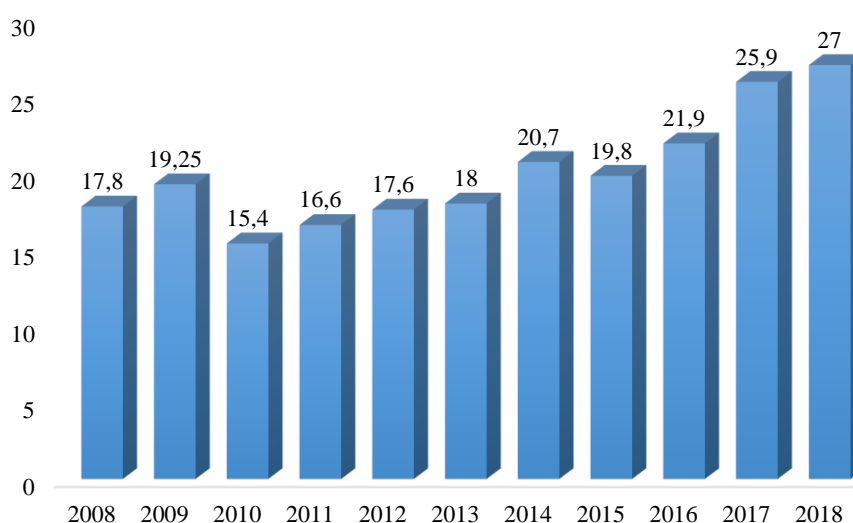
Vývoj počtu zaměstnanců

V úvodu je nutné říci, že podnik působí v oblasti stavebnictví, proto se zde ve značné míře projevuje sezónnost. Platí, že v letních měsících je zaměstnáno nejvíce pracovníků, naopak v zimě počet zaměstnaných klesá. Z důvodu zohlednění sezónních výkyvů v počtu pracovníků byl tento stav přepočten na průměrnou hodnotu. Do výpočtu jsou zahrnuti pouze pracovníci zaměstnaní na základě pracovní smlouvy, tedy na hlavní pracovní poměr. Firma dále zaměstnává několik brigádníků na základě dohody o provedení práce. Jedná se především o uklízečku a různou výpomoc v době nejvyšší poptávky.

Průměrný počet pracovníků za posledních 10 let nabýval hodnot 17 až 27 (viz graf 1). Graf nejprve vykazoval rostoucí trend, který byl ovšem přerušen v roce 2010, kdy v podniku nastala za sledované období nejnižší zaměstnanost (tj. průměrně 15 pracovníků). Tento propad lze přisoudit celosvětové ekonomické krizi, která se výrazně dotkla nejen stavebnictví. Od roku 2010 rostoucí linie pokračovala, a to až do roku 2015, kdy opět došlo k mírnému poklesu oproti předchozímu roku. Toto snížení je patrně důsledkem snahy o eliminaci vlivu sezónnosti prostřednictvím zaměstnávání více pracovníků na dohodu o provedení práce, nikoli na hlavní pracovní poměr, který je předmětem analýzy.

Ve zbývajících letech pak průměrná zaměstnanost dále rostla, a to až na aktuální výši 27 pracovníků. Tento stav je zapříčiněn především velkými investicemi do stavebnictví, které v posledních letech nastaly nejen u podnikatelských subjektů, ale také u soukromých osob. Podnik byl dokonce nucen ve výrobě zavést dvousměnný provoz, což přirozeně vyžaduje větší množství pracovníků. Tento stav bohužel není zachycen v dotazníkovém šetření, neboť bylo provedeno v prosinci 2017, kdy bylo v podniku zaměstnáno pouze 20 osob.

Graf 1 – Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Aktuální složení zaměstnanců dle pracovní pozice

V podniku je aktuálně zaměstnáno 26 pracovníků – 9 montážních dělníků, 9 dělníků dřevovýroby, 3 administrativní pracovníce, 4 technici a 1 řidič.

Dle grafu 2 lze konstatovat, že na pozici montážního dělníka jsou zaměstnáni spíše mladší pracovníci, což také odpovídá vyšší náročnosti práce. Tito zaměstnanci se věnují montážím vazníků, což samozřejmě zahrnuje práci ve výškách a v náročných podmínkách.

Mezi dělníky dřevovýroby naopak převládají osoby mezi 36 až 50 roky. Náplní jejich práce je výroba vazníků ve výrobní hale v Bochově.

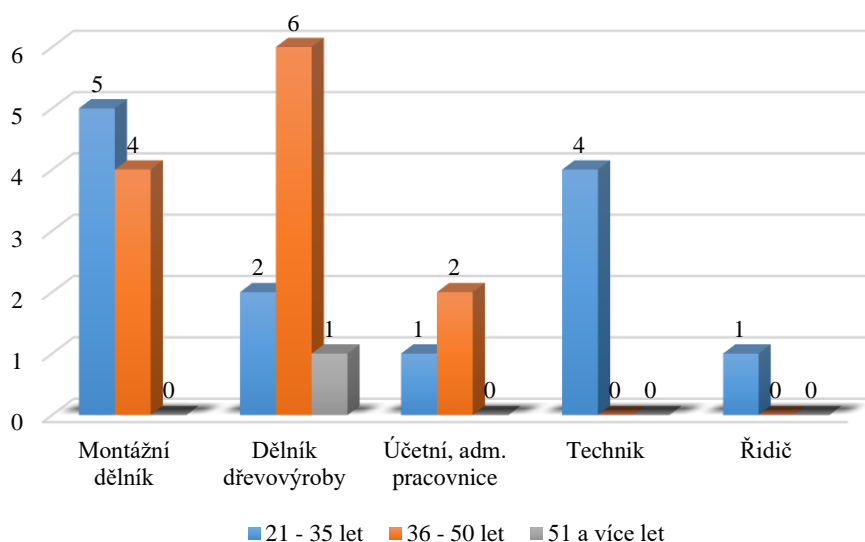
Jediné 3 ženy, které jsou v podniku zaměstnané, pracují na kancelářských postech. Jedná se o účetní, administrativní pracovníci a její pomocníci. Oproti

předchozím letům byl ovšem navýšen počet techniků. V minulosti podnik zaměstnával techniky pouze dva, nicméně kvůli zvýšenému počtu zakázek bylo nutné tento počet zvýšit.

V neposlední řadě je v podniku zaměstnán také jeden řidič, který má na starost nákladní automobil s hydraulickou rukou, pomocí něhož zajišťuje přepravu veškerých zakázek a případně také jejich montáž.

Jedná se o aktuální data ze srpna letošního roku, proto tato situace bohužel neodpovídá stavu z dotazníkového šetření, kdy bylo v podniku zaměstnáno 20 pracovníků.

Graf 2 – Aktuální složení zaměstnanců dle věku a pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Personální řízení v podniku

Jedním ze specifíků malých a středních podniků je absence personálního útvaru, potažmo také pozice personalisty. Stejně je tomu ve zkoumaném podniku, kde je personální práce rozdělena mezi majitele podniku, účetní a administrativní pracovníci.

Majitel podniku

Majitel podniku se stará především o personální plánování, resp. o to, aby byl v podniku vždy dostatek pracovních sil. V případě potřeby přijmout nové pracovníky dává pokyn účetní, která zabezpečuje jejich získávání. Majitel se dále zabývá výběrem

získaných pracovníků, a to především z důvodu jeho odborné kvalifikace. Prostřednictvím osobního pohovoru snadno získá relevantní informace a může posoudit, zda je konkrétní uchazeč vhodný pro danou pracovní pozici. V neposlední řadě se stará také o hodnocení pracovníků a vytváření pracovních míst.

Účetní

Jak již bylo výše řečeno, účetní se zabývá získáváním pracovníků z externích zdrojů - podává inzeráty na volná pracovní místa, případně komunikuje s Úřady práce. Dále také zabezpečuje administrativní proces přijímání nových pracovníků, případně ukončení jejich pracovního poměru. Jako účetní samozřejmě také zpracovává mzdy (odměňování).

Administrativní pracovnice

Zbylými personálními činnostmi se zabývá administrativní pracovnice. Jedná se o vzdělávání pracovníků, kdy zejména dohlíží, aby všichni zaměstnanci splňovali povinná školení a plánuje další přeškolení. Zabezpečuje také péči o pracovníky, která spočívá především v kontrole, výdeji a objednávání pracovních pomůcek, popř. plánování lékařských prohlídek či firemních akcí.

4.2.1 Personální činnosti

Vytváření pracovních míst

Touto personální činností se zabývá majitel. V podmínkách malé firmy se jedná o poměrně jednoduchou záležitost. Základní pracovní pozice byly zřízeny již při samotném vzniku firmy. Jednalo se především o dělnické posty, resp. post montážního dělníka a dělníka dřevovýroby. Tyto pozice byly odvozeny z výrobních a montážních postupů. Další pozicí byla administrativní pracovnice, která zabezpečovala veškerou administrativu týkající se zakázek. Účetnictví bylo zajišťováno externistou.

Po rozšíření firmy byla přijata vlastní účetní. Vznikla také nutnost zřídit pozici technika, jehož práci do té doby vykonával majitel firmy. Se zvýšením počtu pracovníků byl také pro každý tým dělníků stanoven jejich vedoucí. Post řidiče vznikl až po zakoupení nákladního automobilu.

V současnosti již v podniku proces vytváření pracovních míst neprobíhá. V případě potřeby jsou pouze přijímáni noví pracovníci na existující pozice, případně upravovány některé úkoly a povinnosti tak, aby práce byla vykonávána efektivněji.

Personální plánování

Personální plánování zabezpečuje rovněž majitel firmy. Z důvodu sezónnosti tohoto odvětví hovoříme o dvou horizontech plánování. Prvním z nich je **roční plánování**, kdy je nutné odhadnout, kolik pracovníků bude potřeba v konkrétních měsících roku. Obecně platí, že nejvytíženější jsou letní až podzimní měsíce, naopak v zimě nastává útlum, který trvá až do jara. Podnik tyto výkyvy řeší zaměstnáváním brigádníků, popř. dočasným propouštěním některých zaměstnanců.

Druhým typem je **plánování týdenní**, které se odvíjí především od počtu realizovaných zakázek, složitosti jejich výroby či montáže, požadovaném termínu montáže a také dle počasí.

Získávání pracovníků

Procesem získávání lidských zdrojů se zabývá účetní. Podnik pro získávání pracovníků využívá výhradně vnější zdroje, a to z toho důvodu, že vnitřní zdroje jsou pro malý počet pracovníků velmi omezené. Je využívána především inzerce na internetových stránkách podniku či ve Žlutickém zpravodaji. Volná pracovní místa jsou také nahlašována na úřadech práce okolních měst.

Je-li potřeba zaměstnanců krátkodobá, pak se u dělnických pozic uplatňuje rotace práce – montážní dělníci jsou schopni zastat práci ve výrobě a naopak dělníci dřevovýroby mohou vypomoci při montáži.

Výběr pracovníků

Výběr vhodných pracovníků provádí výhradně majitel firmy, a to proto, že má odpovídající odborné zkušenosti a dokáže tak posoudit schopnosti daného uchazeče. Nejčastěji jsou vyhledáváni pracovníci na pozici montážního dělníka a dělníka dřevovýroby. V tomto případě uchazeči reagují na inzerát či jinou informaci o volném pracovním místě, následně jsou pozváni k osobnímu pohovoru, kde majitel zjišťuje všechny relevantní zkušenosti nutné k dané pracovní pozici. V posledních letech jsou kvůli nedostatku uchazečů přijímáni i pracovníci bez odpovídajícího vzdělání, což pro podnik samozřejmě znamená více práce při jejich zaškolování.

Přijímání pracovníků

Poté, co majitel vybere určitého pracovníka, následuje formální proces jeho přijetí, který provádí účetní firmy. Nejprve je s uchazečem vyplněn dotazník, kde uvede své osobní údaje. Tento dotazník pak slouží jako podklad při vytváření pracovní smlouvy, popř. dohody o provedení práce.

Následně je uchazeč seznámen se mzdovým výměrem a objednan na vstupní lékařskou prohlídku. V den nástupu je podepsána pracovní smlouva a mzdový výměr. Zaměstnanec je pak seznámen s BOZP, PO a uveden na pracoviště. Poslední povinností účetní je přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění na příslušných úřadech, popř. zjištění, zda bude zaměstnanec uplatňovat slevy či další daňová zvýhodnění.

Po splnění těchto kroků je vytvořena složka zaměstnance, která je vedena v elektronické i papírové podobě. Jsou zde zakládány veškeré relevantní dokumenty od pracovní smlouvy až po list školení či list evidence ochranných pomůcek.

Hodnocení pracovníků

Dle rozhovoru s administrativní pracovníci a účetní firmy bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanců provádí majitel firmy. Hodnocení jsou ovšem velmi nepravidelná, neformální a neprobíhají vždy u všech pracovníků zároveň. Naopak jsou prováděna pouze v případě, kdy při realizaci zakázky nastane komplikace. Hodnocení jsou pak pracovníci, kteří danou chybu způsobili.

Vlastní hodnocení probíhá výhradně formou rozhovoru mezi majitelem firmy a hodnoceným pracovníkem. Předmětem je především sdělení, kde nastala chyba, jak ji odstranit a jak zajistit, aby se v budoucnu již neopakovala. Tato hodnocení nejsou nijak zaznamenává, slouží ovšem jako podklad pro stanovení výše prémie.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma, resp. majitel, využívá hodnocení pracovníků spíše jako formu pokárání a řešení negativní záležitostí. Zaměstnanci jsou samozřejmě i chváleni za dobře odvedenou práci, nicméně tomu není věnováno tolik času, jako této formě „hodnocení“.

Odměňování pracovníků

Zaměstnanci podniku se dle odměňování dělí na **dvě skupiny**. První z nich jsou technickohospodářští pracovníci, tedy účetní, administrativní pracovníci a technici, kteří jsou odměňováni fixním měsíčním platem, k němuž jsou přičítány prémie.

Druhou skupinou jsou dělníci, jejichž mzda se skládá z několika složek – hodinové mzdy, hodinové prémie a měsíční odměny. Výše každé z těchto složek je určena pro 4 mzdové tarify. Zařazení pracovníků do jednotlivých tarifů pak záleží především na schopnosti samostatné práce, na odpovědnosti, kvalifikaci a délce praxe. S tímto výměrem jsou zaměstnanci seznámeni již ve fázi přijímání, popř. při zařazování do nového tarifu.

V neposlední řadě firma poskytuje také měsíční odměny, které jsou závislé na ekonomickém výsledku podniku, a odměny roční, jež se vyplácí v případě, že zisk firmy přesáhne 10% obratu, jejich výše se pohybuje od 2 do 10% v závislosti na zařazení do mzdového tarifu. Měsíční i roční prémie se týkají obou skupin zaměstnanců.

Odměňování pracovníků má v kompetenci účetní. Konečná výše mzdy je pak konzultována s majitelem firmy, který upravuje výše odměn dle výkonu pracovníků za konkrétní období, popř. rozhoduje o udělení měsíčních odměn.

Vzdělávání pracovníků

Nejvíce uplatňovanou metodou vzdělávání v podniku je především školení. Probíhá zde ovšem také rotace práce, brainstorming a pracovní porady.

Firma zajišťuje nejen povinná **školení** ze zákona (tj. BOZP, PO, vazačské školení, jeřábnické školení typu A, O, R, N, školení obsluhovatелů nůžkových plošin, školení lešenářů, školení řidičů VZV, aj.), ale také další školení nad rámec své povinnosti (tj. školení první pomoci, školení montáže vazníků či účetní a mzdová školení). Plán všech školení v ročním horizontu vytváří administrativní pracovníci. Tento plán obsahuje informace o tom, jaké školení který pracovník absolvoval, kdy je nutné přeškolení, popř. které školení je nutné doplnit. K vlastnímu školení jsou najímání externisté.

Rotace práce se uplatňuje nejčastěji u dělnických postů. Je nutné, aby dělníci dřevovýroby mohli v případě potřeby zastoupit montážní dělníky a naopak. Tímto

způsobem firma vyrovnává krátkodobou potřebu nových zaměstnanců. V malé míře se rotace práce uplatňuje také mezi účetní a administrativní pracovníci, kdy je nutné, aby v případě dovolených každá z nich byla schopna zajistit obvyklý chod administrativy, např. vystavení zálohové faktury, zaúčtování hotovosti, sestavení smlouvy či objednání jeřábu.

Pracovní porady se týkají pouze administrativních pracovníků (tj. účetní, administrativní pracovnice a techniků). Porady vede majitel firmy a jsou zde projednávány především organizační a logistické záležitosti týkající se realizace zakázek. **Brainstorming** je uplatňován velmi zřídka, zejména při řešení náročnějších zakázek. Účastní se ho také vedoucí dělníků a vybraní dělníci.

Péče o pracovníky

Podnik pro své zaměstnance pravidelně pořádá **vánoční večírky** spojené s obědem, popř. večeří. Dále bylo také uskutečněno několik **firemních dovolených**, např.:

- týdenní dovolená v Chorvatsku (2002);
- prodloužený víkend v Krušných horách (2012);
- prodloužený víkend v Krušných horách (2013);
- prodloužený víkend na Lipně (2015).

Firma také poskytuje zaměstnancům **oblečení a ochranné pomůcky** nad rámec své povinnosti. Jedná se např. o zimní kombinézu, vestu, nepromokavou bundu, spodní funkční prádlo či trika a mikiny.

Pracovníci mohou čerpat také určité **zaměstnanecké výhody**. Jednou z nich je využívání služebního telefonu, který mají ovšem k dispozici pouze vybraní pracovníci. Jejich rozvržení je stanoveno tak, aby byl vždy v každé skupině pracovníků, popř. na každé směně alespoň jeden, který telefon má, a mohl tak předávat potřebné informace. Dále je také možné využívat služební automobil, který si může zapůjčit kterýkoli pracovník po domluvě s majitelem firmy. V případě potřeby je možné také dohodnout zapůjčení dodávky či náradí pro soukromé účely.

Personální činnosti a podniková kultura

V každé z této personálních činností lze spatřovat také specifika kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho (viz kapitola 2.2.3). Příkladem může být získávání a výběr pracovníků, kdy je vyhledáván takový uchazeč, který zapadá do podnikové kultury, je zde tedy žádoucí kolektivismus, týmovost a součinnost. Vzdělávání pracovníků lze dále provázat například s dimenzí dlouhodobé orientace, jelikož se zaměstnanci vzdělávají v nových trendech, což umocňuje jejich připravenost na změny a schopnost přijímání rizika. Tato vzájemná kontinuita bude blíže specifikována při vyhodnocování dotazníku personálních činností (viz následující kapitola 4.3).

4.3 Analýza dotazníku personálních činností

V této kapitole bude postupně zhodnoceno všech 20 otázek z dotazníku personálních činností, vhodně okomentovány a provázány s kulturními dimenzemi dle Geerta Hofstedeho (pozn.: první tři otázky slouží jako identifikační, proto nemohou být s kulturními dimenzemi propojeny).

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 5 – Jaké je Vaše pohlaví?

| Odpoověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|----------|---------------------|---------------------|
| Žena | 3 | 15% |
| Muž | 17 | 85% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 zaměstnanců, z toho 3 ženy (tj. 15%) a 17 mužů (tj. 85%).

Diskuze: Jak již bylo výše řečeno, podnik působí v oblasti stavebnictví, což vzhledem k vyšší náročnosti práce samozřejmě znamená větší zastoupení mužů než žen. Muži pracují především na dělnických pozicích a jako technici. Ženy v podniku zastávají administrativní pozice, konkrétně účetní, administrativní pracovnice a pomocná administrativní pracovnice.

2. Kolik je Vám let?

Tabulka 6 – Kolik je Vám let?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Méně než 20 let | 0 | 0% |
| 21 – 35 let | 9 | 45% |
| 36 – 50 let | 10 | 50% |
| 51 a více let | 1 | 5% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: V podniku není zaměstnán žádný pracovník mladší 20 let. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 36 – 50 let, a to celkem 10, což činí 50% všech dotazovaných. O jednoho méně, tedy 9 zaměstnanců (tj. 45%) je ve věku 21 – 35 let a pouze 1 zaměstnanec (tj. 5%) je starší než 51 let.

Diskuze: I výsledky této otázky souvisí s faktem, že práce ve stavebnictví je velmi fyzicky náročná, proto není vhodná pro starší pracovníky, např. důchodce. Jak plyne z aktuálního složení pracovníků (viz graf 2), mladší pracovníci jsou spíše zaměstnání na pozici montážního dělníka, a to z toho důvodu, že se jedná o práci ve výškách za téměř každého počasí, proto je zde nutná také jistá fyzická kondice a odolnost. Starší pracovníci (36 – 50 let) jsou pak převážně zaměstnání jako dělníci dřevovýroby. V případě administrativních pozic věk nehraje roli, žádoucí jsou naopak zkušenosti.

3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Tabulka 7 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| Základní | 0 | 0% |
| Vyučen/a | 14 | 70% |
| Středoškolské s maturitou | 5 | 25% |
| Vysokoškolské | 1 | 5% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Žádný ze zaměstnanců podniku nemá pouze základní vzdělání. Většina z pracovníků absolvovala střední odbornou školu a získala tak výuční list, celkem se jedná o 14 pracovníků (tj. 70% dotazovaných). Pět zaměstnanců (tj. 25 %) má středoškolské vzdělání s maturitou a jeden (tj. 5%) má vysokoškolské vzdělání.

absolvovalo střední školu zakončenou maturitní zkouškou a pouze 1 pracovník vystudoval vysokou školu v navazujícím magisterském programu.

Diskuze: Nejvíce zaměstnanců podniku je zaměstnáno na pozici montážního dělníka či dělníka dřevovýroby. Pro tyto posty jsou nevhodnější pracovníci vzdělání v oboru tesař či truhlář, jedná se tedy o učňovské obory, proto se v podniku nachází nejvíce vyučených pracovníků. Pro administrativní posty je vyžadováno minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, což také odpovídá stavu v podniku. Středoškolské vzdělání mají 2 technici, účetní, administrativní pracovnice a pomocná administrativní pracovnice. Jediným vysokoškolsky vzdělaným zaměstnancem je jeden z techniků, což také zvyšuje jeho kvalifikaci pro výkon této práce.

4. Na jaké pozici pracujete?

Tabulka 8 – Na jaké pozici pracujete?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Technik | 3 | 15% |
| Účetní/adm. pracovnice | 3 | 15% |
| Dělník dřevovýroby | 8 | 40% |
| Montážní dělník | 5 | 25% |
| Řidič | 1 | 5% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Celkem 8 pracovníků (tj. 40 % dotazovaných) je zaměstnáno na pozici dělníka dřevovýroby. Následuje 5 montážních dělníků, což činí 25% respondentů. V podniku jsou dále zaměstnáni 3 technici (tj. 15 %), 3 administrativní pracovnice, popř. účetní (tj. rovněž 15%) a 1 řidič (tj. 5 %).

Diskuze: Nejvíce pracovníků je zaměstnáno na pozici dělníka dřevovýroby, což také odpovídá rostoucímu počtu realizovaných zakázek, kvůli nimž byl majitel nucen zavést dvousměnný provoz – ranní a odpolední směnu. Výroba vazníků je časově podstatně náročnější než jejich montáž, proto je montážních dělníků potřeba méně než dělníků dřevovýroby. Dopravu vyrobených vazníků pak zajišťuje jediný řidič, a to pomocí nákladního automobilu s hydraulickou rukou.

Chod firmy po administrativní stránce zajišťuje celkem 6 zaměstnanců – 3 technici, 2 administrativní pracovnice a jedna účetní. I počet těchto pracovníků je v posledních letech navyšován, neboť realizace většího množství zakázek znamená také vyšší administrativní náročnost.

V kontextu kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho lze k otázce pracovní pozice přiřadit kulturní dimenzi *maskulinita vs. feminita (MAS)*, a to především kvůli jasně odlišené roli mužů a žen, což vypovídá spíše pro maskulinitu, naopak zájem o mezilidské vztahy a budování kolektivu značí spíše feminitu. Dále zde lze spatřovat také kulturní dimenzi *individualismus vs. kolektivismus (IDV)*, a to především u dělnických profesí, kde je žádoucí, aby týmy pracovníků byly sehrané a práci tak vykonávaly co nejefektivněji. Naopak u kancelářských pracovníků pak může do jisté míry působit individualismus.

5. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Tabulka 9 – Jak dlouho ve firmě pracujete?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|----------------|---------------------|---------------------|
| Méně než 1 rok | 4 | 20% |
| 1 – 4 roky | 4 | 20% |
| 5 – 9 let | 5 | 25% |
| 10 a více let | 7 | 35% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Celkem 7 pracovníků (tj. 35 % respondentů) je v podniku zaměstnáno již více než 10 let, 5 zaměstnanců pak v rozmezí 5 – 9 let (tj. 25%), 4 zaměstnanci (tj. 20%) zde pracují mezi 1 – 4 roky a další 4 pracovníci pak méně než jeden rok.

Diskuze: Z výše uvedených výsledků lze konstatovat, že si podnik udržuje poměrně pevné zaměstnanecké jádro, neboť nadpoloviční většina pracovníků je ve firmě zaměstnána déle než 5 let. V tomto případě je nutné také zohlednit vliv sezónnosti, díky níž podnik musí v období vysoké poptávky přijímat krátkodobou pracovní sílu. Zároveň se stávají případy, kdy se objem zakázek v zimních měsících sníží pod očekávanou úroveň a majitel je tak nucen propustit i zaměstnance, se kterými je spokojen. Tito zaměstnanci jsou ovšem při zvýšení poptávky opětovně přijati do pracovního poměru. Z tohoto důvodu by mohlo dojít k jistému zkreslení výsledků,

proto byli zaměstnanci požádáni, aby tato dočasná propuštění ignorovali a zohledňovali pouze den podpisu první pracovní smlouvy.

Při rozhovoru s účetní bylo zjištěno, že největší motivátorem pro setrvání zaměstnanců v pracovním poměru je jistota zaměstnání a rodinné prostředí podniku, kde si každý vzájemně vychází vstříc. Majitel se o své zaměstnance zajímá, v případě potřeby jim poskytuje týdenní zálohy na plat, popř. také bezúročné půjčky, zaměstnanci si mohou kdykoli po domluvě zapůjčit automobil nebo jakékoli náradí. Pro některé zaměstnance je motivací jistě také finanční ohodnocení práce, které je vzhledem k nedostatku pracovních míst ve Žluticích a okolí velmi dobré.

Délka pracovního poměru značně souvisí s kulturní dimenzí *krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO)*, která se zajímá především o to, zda je podnik zaměřen spíše do současnosti, popř. minulosti (krátkodobost), nebo do budoucnosti (dlouhodobost). Vzhledem k převaze dlouhodobě zaměstnaných pracovníků lze v tomto indexu spatřovat právě prvky dlouhodobé orientace. Stejně hovoří také výsledky otázky č. 16, kde byli respondenti tázáni na vzdělávání v podniku. Bylo zjištěno, že se podnik věnuje rozvoji lidských zdrojů i mimo svou zákonnou povinnost, což opět hovoří právě pro dlouhodobou orientaci. Ovšem jak již bylo řečeno výše, zaměstnanci preferují stále zaběhlé způsoby výkonu práce a jistotu zaměstnání, což se může ve výsledcích odrazit ku prospěchu orientace krátkodobé.

Stejně tak z pozice majitele lze hovořit spíše o krátkodobé orientaci, neboť nevyhledává žádné příležitosti ke změnám, ať už hovoříme o výrobě, montáži nebo o administrativních činnostech, které se týkají realizovaných zakázek. Upřednostňuje spíše navyklý a osvědčený způsob výkonu těchto činností.

6. Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?

Tabulka 10 – Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| Inzerát na internetu | 0 | 0% |
| Inzerát v novinách | 0 | 0% |
| Úřad práce | 0 | 0% |
| Webové stránky podniku | 0 | 0% |
| Informace od známých | 20 | 100% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Všech 20 dotazovaných (resp. 100 %) se o pracovním místě dozvědělo prostřednictvím známých či přátel.

Diskuze: Firma nevyužívá příliš mnoho komunikačních kanálů a forem inzerce volných pracovních míst, čemuž odpovídají i výsledky této otázky. Žlutice jsou poměrně malé město, kde se nachází pouze několik firem, tím pádem se informace o volných pracovních pozicích po městě velmi rychle šíří. Žlutice mají s nezaměstnaností velký problém. Většina obyvatel musí za práci dojíždět od krajského města Karlovy Vary (tj. 30 km) nebo do Plzně (tj. 55 km), proto je informace o každém volném pracovním místě vítána. V posledních letech je ovšem problém najít kvalifikované pracovníky, tj. vzdělané v oboru tesař či truhlář, proto jsou čím dál častěji najímání i pracovníci bez odpovídajícího vzdělání.

Majitel firmy však přijímá i doporučení od stávajících pracovníků, neboť čím dál častěji upřednostňuje spíše uchazeče, kteří jsou spolehliví a pracovití, a to před uchazeči vzdělanými v oboru, ale bez jakékoli chuti k práci.

Otázka získávání pracovníků úzce souvisí s kulturní dimenzí *individualismus vs. kolektivismus (IDV)* a *maskulinita vs. feminita (MAS)*, kdy je nutné oslovovat takové uchazeče, kteří zapadnou do podnikové kultury. V případě indexu IDV hovoříme především o správné orientaci směrem ke kolektivismu, tedy týmovosti a upřednostňování zájmů firmy. U dimenze MAS se pak jedná o zaměření spíše na dobré pracovní vztahy a solidaritu (tedy feminitu), než na výkon či kariérní postup (tj. maskulinita)

Firmou, resp. účetní, jsou tedy vyhledáváni takoví pracovníci, kteří jsou schopni kolektivní práce, chtějí odvádět práci kvalitní bez přílišného zaměření kariérní postup, jsou ochotni s ostatními dobře vycházet a být k nim solidární.

7. Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat/a?

Tabulka 11 – Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Osobní pohovor | 16 | 80% |
| Dotazník | 0 | 0% |
| Přeřazení z jiné pozice | 1 | 5% |
| Doporučení | 1 | 5% |
| Jiné | 2 | 10% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Převážná část pracovníků (tj. 16, resp. 80 % dotazovaných) byla přijata prostřednictvím osobního pohovoru. Dva zaměstnanci byli přijati jiným způsobem (tj. 10%), jeden pracovník byl přeřazen z jiné pozice (tj. 5%) a jeden uchazeč (tj. rovněž 5%) byl přijat pouze na základě doporučení.

Diskuze: Nejčastěji jsou vybíráni zaměstnanci na dělnické pozice, pro něž majitel firmy volí formu osobního pohovoru, na základě něj je schopen poznat kvality zaměstnance a jeho zájem o práci. Uchazečům jsou pokládány základní otázky o jejich vzdělání, praxi a přístupu k zaměstnání. Cílem je především eliminovat takové pracovníky, kteří jsou nespolehliví a o práci nejeví zájem. Jak již bylo výše řečeno, pro přijetí na dělnickou pozici není aktuálně potřebné ani vzdělání v oboru. Firma své zaměstnance kvalitně zaučí.

Odlišným způsobem jsou vybíráni pracovníci na pozici technika. Uchazeči nejprve zasílají strukturovaný životopis, který je následně vyhodnocen majitelem firmy. Poté jsou vybraní kandidáti pozváni k osobnímu pohovoru a zkoušce jejich schopností. Jedná se o dva zaměstnance, kteří zvolili možnost „Jiné“. Třetí technik byl přeřazen z pozice montážního dělníka, a to díky svému vzdělání v oboru a praktickým znalostem z montáží.

Personální činnost vybírání pracovníků lze opět spojit do souvislosti s několika kulturními dimenzemi. Z pozice pracovníka hraje roli samozřejmě *mocenská vzdálenost (PDI)*. Každý člověk preferuje jiné rozdělení moci, proto je vhodné, aby byl zaměstnanec předem informován a rozhodl se, zda práce v tomto podniku vyhovuje jeho představám. Z pohledu firmy hovoříme především o kulturních dimenzích *maskulinita vs. feminita (MAS)* a *individualismus vs. kolektivismus (IDV)*, stejně jako

u předchozí otázky. Jistou spojitost lze spatřit také u dimenze *požitky vs. sebekázeň (IVR)*, neboť do society upřednostňující umírněnost jistě nezapadne jedinec orientující se na požitky a volnou zábavu.

8. Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

Tabulka 12 – Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-----------|---------------------|---------------------|
| Ne | 3 | 15% |
| Spíše ne | 3 | 15% |
| Spíše ano | 6 | 30% |
| Ano | 8 | 40% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Nejvíce pracovníků (tj. 8, což odpovídá 40% dotazovaných) zhodnotilo pracovní pozici jako odpovídající svému vzdělání. Šest zaměstnanců (tj. 30%) si myslí, že jejich vzdělání spíše pracovní pozici odpovídá. Naopak 6 pracovníků (tj. 3 a 3, resp. 15% a 15%) si myslí, že jejich vzdělání pracovní pozici neodpovídá nebo spíše neodpovídá.

Diskuze: Z výsledků vyplývá, že 70% pracovníků pokládá své vzdělání za adekvátní vykonávané pracovní pozici. Zbýlých 30%, tj. 6 pracovníků, má jisté pochybnosti. Jedná se o 2 dělníky dřevovýroby a 3 montážní dělníky, všichni jsou odborně vyučení. Vzhledem k anonymitě dotazníků nelze vypátrat konkrétní zaměstnance a zjistit tak důvod daných odpovědí. Vysvětlením může být to, že zaměstnanci sice absolvovali odborné učiliště, nicméně v jiném oboru než truhlář či tesař. Posledním pracovníkem, který si myslí, že jeho vzdělání neodpovídá pracovní pozici, je technik s vysokoškolským vzděláním. Tento fakt odpovídá skutečnosti, že na pozici technika je požadováno pouze středoškolské vzdělání. Zlepšit pozici vysokoškolsky vzdělaného technika je možné např. prostřednictvím delegování náročnějších úkolů či přiřazení vyšší odpovědnosti.

V kontextu kulturních dimenzí lze tuto otázku propojit s kulturní dimenzí *krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO)*. U mnoha zaměstnanců nastává situace, kdy nejsou vzdělání v požadovaném oboru. Nejedná se o záležitost pouze těch zaměstnanců, kteří si nemyslí, že jejich pracovní pozice odpovídá jejich vzdělání, ale i těch, kteří s tímto tvrzením souhlasí. Tento fakt může v podniku způsobovat značnou

krátkodobou orientaci. Je proto nutné, aby všichni pracovníci, kteří nedisponují požadovaným vzděláním, byli řádně zaučeni a podstoupili i školení nad rámec svých povinností.

9. Jak vnímáte svou práci?

Tabulka 13 – Jak vnímáte svou práci?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Monotónní | 2 | 10% |
| Různorodá | 6 | 30% |
| Smysluplná | 3 | 15% |
| Tvůrčí | 1 | 5% |
| Fyzicky náročná | 8 | 40% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Dva pracovníci (tj. 10% dotazovaných) považují svou práci za monotónní, 6 zaměstnanců (tj. 30%) naopak za různorodou. Tři zaměstnanci (tj. 15%) pokládají práci za smysluplnou, 1 pracovník (tj. 5%) pak dokonce za tvůrčí. Nejvíce zaměstnanců, tj. 8 (resp. 40%), svou práci vnímají jako fyzicky náročnou.

Diskuze: Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s náplní své pracovní pozice, proto bude dále analyzována pouze odpověď „monotónní“, která je v kontextu dotazníku považována za negativní. Ostatní možnosti jsou spíše pozitivní a lze z nich vyvodit, že náplň práce je pro zaměstnance dostatečně zajímavá a motivující. Jako monotónní práci označili dva technici. Při konzultaci výsledků s administrativní pracovníci bylo zjištěno, že dva z techniků mají na starosti spíše tvorbu výkresů, kdežto třetí technik více vyjíždí do terénu a zaměřuje stavby. Z tohoto důvodu může práce pro některého z techniků působit monotónně. Majitel by měl v tomto případě zvážit, zda by nebylo vhodné, aby se technici ve výjezdech do terénu prostřídali.

Mezi odpověďmi týkající se spokojenosti s prací a spokojenosti s finančním ohodnocením práce nebyl vysledován žádný trend. Lze konstatovat, že zaměstnanci, kteří hodnotili svou práci jako monotónní, jsou s finančním ohodnocením spokojeni nebo spíše spokojeni.

Pro nápravu tohoto stavu lze zapůsobit na kulturní dimenzi *feminita (MAS)* a *kolektivismus (IDV)*, a to prostřednictvím utužení a rozvoje vztahů na pracovišti, které mohou napomoci k odstranění monotónnosti práce a posunu žádoucím směrem.

10. Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

Tabulka 14 – Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

| Odpověď | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nikdy | 2 | 10% |
| Nepravidelně | 7 | 35% |
| Každý rok | 4 | 20% |
| Každý měsíc | 7 | 35% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Celkem 11 zaměstnanců si myslí, že se hodnocení provádí pravidelně, 7 pracovníků (35%) odpovědělo, že se provádí každý měsíc, 4 pracovníci (20%) pak každý rok. Dalších 7 zaměstnanců (35%) tvrdí, že se hodnocení provádí nepravidelně a 2 pracovníci (10%) si myslí, že se neprovádí nikdy.

Diskuze: Vzhledem k rozporuplným výsledkům je nutné uvést fakta na pravou míru. Hodnocení pracovníků se v podniku provádí, nicméně velmi nepravidelně, neformálním způsobem a ne vždy u všech zaměstnanců. Podnětem pro hodnocení zpravidla bývá komplikace ve výrobě, proto je možné, že někteří zaměstnanci jsou hodnoceni maximálně jedenkrát ročně, jiní jedenkrát měsíčně a ostatní nikdy.

Tento stav je ovšem pro podnik značně nedostačující. Hodnocení by měla probíhat v pravidelném intervalu vždy u všech pracovníků a především by měla být písemně zaznamenávána, aby sloužila nejen podniku, ale také zaměstnancům jako motivace ke zlepšení jejich výkonu.

S touto situací koresponduje kulturní dimenze *obava z nejistoty (UAI)*, která prezentuje dvě protichůdné dimenze – hledání jistoty, jež je charakteristické velkým množstvím formálních předpisů, opatření a zvyklostí, a opačnou dimenzí přijímání rizika, která se snaží přemíře formálních pravidel vyhýbat. V tomto případě situace inklinuje k jasnému přijímání rizika, nicméně i v rámci této dimenze je žádoucí zavést alespoň základní pravidla. V podmínkách této firmy se jedná alespoň o stanovení pravidelného intervalu hodnocení (min. čtvrtletí) a písemné zaznamenání výstupu.

S hodnocením pracovníků úzce souvisí také kulturní dimenze *maskulinita vs. feminita (MAS)*. Při přílišném dbání na hodnocení výkonu a výkon jako takový by se mohlo stát, že firemní societa začne inklinovat k nežádoucí dimenzi maskulinitě.

11. Pokud se hodnocení provádí, jakým způsobem?

Tabulka 15 – Pokud se hodnocení provádí, jakým způsobem?

| Odpověď | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------|-------------------|-------------------|
| Písemně | 4 | 22% |
| Ústně | 14 | 78% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Tuto otázku zodpovědělo pouze 18 respondentů, 2 z dotazovaných zaměstnanců otázku nevyplnili a to proto, že u předchozí otázky zvolili možnost „hodnocení se nikdy neprovádí“. Celkem 14 pracovníků (78%) pak odpovědělo, že se hodnocení provádí ústně a zbylí 4 zaměstnanci (22%) si myslí, že se provádí písemně.

Diskuze: Opět byly zjištěny protichůdné informace. Dle rozhovoru s administrativní pracovnící nebylo hodnocení pracovníků v podniku nikdy písemně zaznamenáváno. Vše probíhá pouze ústní formou mezi hodnoceným pracovníkem a majitelem firmy. Cílem této otázky bylo především zjistit, do jaké míry vnímají zaměstnanci personální práci v podniku.

Kontext s kulturními dimenzemi je stejný jako u předchozí otázky, lze tedy spatřovat dimenzi *obavy z nejistoty (UAI)* a *maskulinity vs. femininity (MAS)*.

12. Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

Tabulka 16 – Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Stravenky | 0 | 0% |
| Prémie | 18 | 81% |
| Osobní ohodnocení | 4 | 19% |
| Náhradní volno | 0 | 0% |
| Jiné | 0 | 0% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: U této otázky byla ponechána možnost zaškrtnout více odpovědí. 18 respondentů (81%) uvedlo jako dodatkovou formu mzdy prémie, 4 pracovníci (19%) pak osobní ohodnocení.

Diskuze: Jedinou dodatkovou formou mzdy, která je podnikem poskytována, jsou prémie – hodinové, měsíční a roční. V případě osobního ohodnocení mohlo dojít k záměně názvu, neboť o výši měsíčních prémie rozhoduje majitel firmy, a to na základě reálných výkonů zaměstnanců v uplynulém období. Pracovníci pak tuto složku mzdy mohou vnímat jako osobní ohodnocení.

Odměňování jako personální činnost úzce souvisí s kulturní dimenzí *mocenské vzdálenosti (PDI)*. Pro podnik i zaměstnance je žádoucí, aby neexistovaly příliš velké rozdíly ve mzdách, ať už mezi podřízenými a nadřízený nebo mezi zaměstnanci na stejné úrovni. Jedinou variabilní složkou mzdy dělníků i zaměstnanců na administrativních postech jsou prémie, které mají navíc stanovenou minimální a maximální hranici, proto nikdy nemůže dojít k přílišnému rozptylu mezd. Navíc v případě dělníků lze výši mzdy poměrně snadno ovlivnit zkvalitněním svého výkonu a dosáhnout tak na vyšší prémie. Tato situace směřuje k žádoucí malé mocenské vzdálenosti.

13. Jaký druh odměny je pro Vás motivující?

Tabulka 17 – Jaký druh odměny je pro Vás motivující?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| Prémie | 19 | 70% |
| Pochvala | 5 | 19% |
| Možnost účastnit se rozhodování | 2 | 7% |
| Zaměstnanecké výhody | 1 | 4% |
| Příspěvky na pojištění | 0 | 0% |
| Příspěvky na kulturní akce | 0 | 0% |
| Dárkové poukazy | 0 | 0% |
| Jiné | 0 | 0% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Tato otázka umožňovala opět označit více odpovědí. Celkem 19 pracovníků (70%) zvolilo za motivující prémie, dalších 5 zaměstnanců (19%) pochvalu (písemnou i ústní), 2 respondenti (7%) by uvítali možnost účastnit

se rozhodování a pouze 1 pracovník (4%) shledává za motivující poskytování více zaměstnaneckých výhod.

Diskuze: Bylo zjištěno, že největším motivátorem jsou pro zaměstnance prémie. Tématu spokojenosti s finančním ohodnocením se věnují dvě následující otázky, proto zde nebude více analyzováno.

Dále je pro zaměstnance motivující pochvala, ať už v písemné či ústní formě. Aktuálně není pochvalám v podniku věnováno příliš prostoru. Jsou sdělovány spíše ústně a v soukromí, což jejich váhu nepatrně snižuje. Majitel by se měl více soustředit na pozitivní záležitosti, své zaměstnance náležitě ocenit a namotivovat je tak k ještě lepším výkonům. Několik zaměstnanců by si také přálo účastnit se rozhodování, což je možné uskutečnit prostřednictvím pracovních porad, které se v podniku konají každý týden.

I otázka odměn se týká především kulturní dimenze *mocenské vzdálenosti (PDI)*, ale zasahuje také do dimenze *požitků vs. umírněnosti (IVR)*, kdy poskytování velkého množství odměn a další benefitů může způsobit odklon společnosti směrem k nežádoucí požitkářské společnosti. Podnik však poskytuje pouze prémie, občasné pochvaly a několik zaměstnaneckých výhod, proto není nutné se této situace obávat.

14. Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?

Tabulka 18 – Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-----------|---------------------|---------------------|
| Ano | 4 | 20% |
| Spíše ano | 11 | 55% |
| Spíše ne | 1 | 5% |
| Ne | 4 | 20% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Pouze 4 zaměstnanci (20%) si myslí, že jejich finanční ohodnocení zcela odpovídá náročnosti práce, 11 pracovníků (55%) pak finanční ohodnocení považuje za spíše odpovídající. Částečně nespokojen je 1 zaměstnanec (5%) a zcela nespokojeni jsou dokonce 4 pracovníci (20%).

Diskuze: Pozitivním faktem je, že tři čtvrtiny zaměstnanců pokládají finanční ohodnocení za odpovídající náročnosti práce. Pět zaměstnanců je ovšem jiného názoru,

jedná se o 3 montážní dělníky, 1 dělníka dřevovýroby a 1 technika. Všichni tito zaměstnanci zároveň v testu VSM 94 & 2013 u otázky důležitosti ohodnocení dobrého výkonu zvolili možnost nanejvýš důležité nebo velmi důležité, což odpovídá spíše *maskulinitě*. Obdobné odpovědi byly zaznamenány také u otázky na dobré pracovní prostředí a příležitosti kariérního růstu. Z těchto odpovědí lze vyvodit, že pracovníci, kteří nepokládají finanční ohodnocení za adekvátní směřují spíše k maskulinitě.

Zároveň lze nalézt souvislost také v kulturní dimenzi *mocenské vzdálenosti (PDI)*, kdy nespokojení pracovníci mohou inklinovat spíše k velké mocenské vzdálenosti. Tento fakt je nutné odstranit a nasměrovat celou societu k žádoucí malé mocenské vzdálenosti.

V podniku by bylo vhodné zavést hodnocení spokojenosti zaměstnanců, např. formou dotazníku, aby byla nespokojenost zaměstnanců zjištěna včas a mohla být žádoucím způsobem odstraněna. Finanční hodnocení výkonu lze zároveň provázat s hodnocením výkonu pracovníků.

15. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Tabulka 19 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

| Odpoověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-----------|---------------------|---------------------|
| Ano | 5 | 25% |
| Spíše ano | 8 | 40% |
| Spíše ne | 5 | 25% |
| Ne | 2 | 10% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Nadpoloviční většina pracovníků je s finančním ohodnocením spokojena. Konkrétně se jedná o 5 zaměstnanců (25%), kteří jsou zcela spokojeni a 8 pracovníků (40%), jež jsou spíše spokojeni. Nespokojenost vyjádřilo 7 zaměstnanců, z nichž 5 (25%) je spíše nespokojených a 2 (10%) zcela nespokojeni.

Diskuze: Oproti předchozí otázce, kde byli respondenti tázáni, zda finanční ohodnocení odpovídá náročnosti práce, vzrostl počet nespokojených pracovníků z 5 na 7. Sice se snížil počet zcela nespokojených pracovníků, ale počet spíše nespokojených se poměrně zvýšil. Konkrétně se jedná o 2 techniky, 2 dělníky dřevovýroby a 3 montážní dělníky.

Odměňování dělníků by bylo vhodné provázat s hodnocením jejich výkonu tak, aby sami byli schopni svou mzdu ovlivnit prostřednictvím výše obdržených prémie. K tomu je ovšem nutné změnit systém hodnocení pracovníků. S techniky by měl majitel nastalou situaci konzultovat a dosáhnout řešení, které bude akceptovatelné pro obě strany.

Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením je z hlediska podnikové kultury velmi významným faktorem. Souvisí především s kulturní dimenzí *mocenské distance (PDI)* a s dimenzí *krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO)*. V tomto kontextu nebudou nespokojení zaměstnanci dostatečně zainteresováni na zájmech firmy, což lze také považovat za znak *individualismu*, ale také je tento fakt může odrazovat od jakékoli chuti ke změnám. Naopak spokojení zaměstnanci budou více ztotožněni se zájmy firmy a orientováni do budoucna. Je proto nutné, aby podnik dosáhl spokojenosti všech zaměstnanců a směřoval tak ke znalostní ekonomice.

16. Jaké formy vzdělávání podnik využívá?

Tabulka 20 – Jaké formy vzdělávání podnik využívá?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| Školení | 18 | 75% |
| Brainstorming | 2 | 8% |
| Pracovní porady | 3 | 13% |
| E-learning | 0 | 0% |
| Rotace práce | 1 | 4% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Tato otázka umožňovala zvolit více odpovědí. Celkem 18 zaměstnanců (75%) zvolilo za odpověď školení, 2 pracovníci (8%) brainstorming, 3 (13%) pracovní porady a pouze 1 (4%) rotaci práce.

Diskuze: Cílem této otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci zajímají o všechny formy vzdělávání, které jim podnik nabízí. Nejčastěji využívaným způsobem vzdělávání je školení, jež ovšem nezvolili všichni pracovníci. Nízký počet odpovědí v případě brainstormingu a pracovních porad je pochopitelný, neboť tyto metody vzdělávání jsou prozatím využívány jen techniky a administrativními pracovníci.

Rotace práce je využívána všemi dělníky dřevovýroby a montážními dělníky. Každý z nich je po nástupu do zaměstnání zaškolen jak pro práci ve výrobě, tak pro práci na montáži. Tímto způsobem je pak vyrovnávána krátkodobá potřeba pracovníků. Nízký počet odpovědí lze odůvodnit neznalostí odborného termínu, ač byl v dotazníku řádně vysvětlen.

Vzdělávání pracovníků úzce souvisí s orientací podniku, resp. s kulturní dimenzí *krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO)*. Kvalitní lidské zdroje v dnešní době globalizace a neustálých změn znamenají velkou konkurenční výhodu. Čím více bude investováno do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, tím více bude podnik připravený na změny a bude moci konkurovat ostatním podnikům. Index se proto bude pohybovat směrem k žádoucí dlouhodobé orientaci.

17. Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?

Tabulka 21 – Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|-------------|---------------------|---------------------|
| Přátelské | 4 | 20% |
| Neutrální | 6 | 30% |
| Napjaté | 7 | 35% |
| Nepřátelské | 3 | 15% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Pouze 4 zaměstnanci (20%) hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské. Šest zaměstnanců (30%) je považuje za neutrální, 7 (35%) za napjaté a 3 pracovníci (15%) dokonce za nepřátelské.

Diskuze: Vztahy na pracovišti byly hodnoceny velmi negativně. Po důkladném prostudování jednotlivých dotazníků bylo zjištěno, že jako napjaté, ba dokonce nepřátelské, hodnotí vztahy převážně zaměstnanci, kteří jsou v podniku zaměstnání více než 5 let. Jelikož se jedná o malý podnik, kde je stálé zaměstnanecké jádro, dochází mezi jednotlivými pracovníky k častým interakcím, čímž lze vysvětlit také negativní emoce. Majitel by se měl tento stav snažit napravit a vytvořit z pracovníků dobrý kolektiv, např. prostřednictvím různých teambuildingových akcí.

Vztahy na pracovišti nepopíratelně souvisí především s kulturní dimenzí *maskulinita vs. feminita (MAS)*. Jsou-li vztahy na pracovišti dobré, zaměstnanci jsou

obecně více spokojeni a orientováni na zlepšování pracovního prostředí i kvality života obecně. Upřednostňují spíše umírněnost před kariéřním postupem. Bohužel v tomto podniku jsou vztahy hodnoceny spíše negativně, proto může docházet k prosazování nežádoucí maskulinity, kdy jsou zaměstnanci spíše ctižádostiví a soutěživí, proto otázka kvalitních mezilidských vztahů a dobrého pracovního prostředí ustupuje do pozadí. Zároveň se v atmosféře nepříznivých mezilidských vztahů mohou projevovat sklony k nežádoucímu *individualismu (IDV)*, což může způsobit, že zaměstnanci nebudou dostatečně zainteresováni na zájmech firmy a budou upřednostňovat spíše své vlastní zájmy před zájmy firmy.

18. Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?

Tabulka 22 – Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|---------------------|---------------------|---------------------|
| Stoprocentní | 0 | 0% |
| Dostačující | 15 | 75% |
| Spíše nedostačující | 4 | 20% |
| Zcela nedostačující | 1 | 5% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Nejvíce zaměstnanců, tedy 15 (75%) hodnotí poskytování informací ze strany nadřízených jako dostačující, ovšem žádný z pracovníků si nemyslí, že je stoprocentní. Čtyři pracovníci (20%) pak informovanost označili za spíše nedostačující a 1 zaměstnanec (5%) dokonce za zcela nedostačující.

Diskuze: Bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří hodnotili poskytování informací jako spíše nebo zcela nedostačující, hodnotili negativně také vztahy na pracovišti (nepřátelské či napjaté). Z předchozích odpovědí lze vyvodit celkovou nespokojenost těchto zaměstnanců v podniku. Otázkou je, do jaké míry jsou odpovědi zkresleny negativním uvažováním oněch pracovníků.

Na základě konzultace s účetní, administrativní pracovnící a technikem bylo zjištěno, že veškeré potřebné informace jsou sdělovány nadřízeným pracovníků, tj. mistr dřevovýroby a vedoucí montážní skupiny, proto může docházet ke stavu, kdy jsou řadoví dělníci nedostatečně informováni.

Tento problém je nutné napravit a zajistit, aby v podniku byli vždy všichni zaměstnanci kvalitně informováni, čehož lze dosáhnout například zavedením pravidelných porad, kterých se nebudou účastnit pouze technickohospodářští pracovníci, ale také všichni dělníci (více v kapitole 5).

Otázka poskytování informací ze strany nadřízených souvisí s kulturní dimenzí *krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)*. Vzhledem k výsledkům v tabulce 22 lze konstatovat, že nedostatečná informovanost pracovníků může způsobovat směřování podniku k nežádoucí krátkodobé vzdálenosti, proto je nutné tento stav napravit a dosáhnout tak posunu k žádoucí dlouhodobé orientaci.

19. Máte možnost své připomínky, návrhy či problémy diskutovat s nadřízeným?

Tabulka 23 – Máte možnost své připomínky, návrhy či problémy diskutovat s nadřízeným?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|------------|---------------------|---------------------|
| Ano, vždy | 4 | 20% |
| Ano, někdy | 15 | 75% |
| Ne | 1 | 5% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Čtyři zaměstnanci (20%) pociťují, že mají možnost vždy konzultovat s nadřízenými své připomínky a návrhy. Celkem 15 pracovníků (75%) říká, že tuto možnost mají pouze někdy a 1 zaměstnanec (5%) si dokonce myslí, že možnost konzultace v podniku není.

Diskuze: Vzhledem k výsledkům dotazníkové šetření lze konstatovat, že možnost vyjádření připomínek či konzultování návrhů a problémů v podniku jistě existuje, nicméně není příliš organizovaná. Zaměstnanci mohou kdykoli za majitelem podniku přijít a své názory vyjádřit, vždy ovšem není čas tyto podněty dále konzultovat a jejich řešení je odkládáno na pozdější dobu. I z tohoto důvodu může mít většina zaměstnanců pocit, že své připomínky mohou řešit pouze někdy. Pro nápravu tohoto stavu by bylo vhodné způsob podávání návrhů či připomínek, popř. řešení jiných problémů nějakým způsobem zorganizovat, ať už formou písemnou nebo vyhrazením určitého času, kdy budou mít zaměstnanci možnost vyjádřit se.

Možnost konzultace se obecně dotýká především kulturní dimenze *mocenské vzdálenosti (PDI)*, kdy je tento index menší, čím je vyšší možnost konzultací. Tento

stav také platí ve zkoumaném podniku, kde se celých 95 % zaměstnanců vyjádřilo, že možnost konzultace existuje, nicméně převážná část této skupiny si myslí, že existuje pouze někdy. Pro podporu malé mocenské vzdálenosti by bylo vhodné, jak již bylo výše řečeno, čas pro konzultace zorganizovat.

Kontinuitu mezi otázkou 19 a kulturními dimenzemi dle Geerta Hofstedeho lze nalézt také v dimenzi *maskulinita vs. feminita (MAS)*, a to prostřednictvím zájmu o kvalitu života, která je vyjádřena právě možnost řešit a konzultovat problémy podřízených pracovníků. Lze konstatovat, že v tomto případě se podnik blíží spíše k žádoucí feminitě.

20. Co byste ve firmě změnil/a?

Tabulka 24 – Co byste ve firmě změnil/a?

| Odpověď | Absolutní vyjádření | Relativní vyjádření |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Zlepšit komunikaci | 10 | 27% |
| Zvýšit finanční ohodnocení | 9 | 24% |
| Poskytovat více benefitů | 3 | 8% |
| Zlepšit motivaci | 7 | 19% |
| Zlepšit pracovní prostředí | 5 | 14% |
| Nic | 2 | 5% |
| Jiné | 1 | 3% |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: V případě této otázky bylo možné označit více odpovědí. Deset zaměstnanců (27%) navrhuje zlepšení komunikace, 9 pracovníků (24%) zvýšení finančního ohodnocení, 7 pracovníků (19%) pak zlepšení motivace, 5 respondentů (14%) se vyjádřilo pro zlepšení pracovního prostředí, 3 dotazovaní (8%) pro poskytování více benefitů a 1 pracovník (3%) zvolil možnost jiné, kde uvedl zrušení směnného provozu. 2 zaměstnanci (5%) si myslí, že by se v podniku nic měnit nemělo.

Diskuze: Vzhledem k výsledkům této otázky lze konstatovat, že většina zaměstnanců je v podniku s něčím nespokojena. Nejvíce zaměstnanců se přiklání ke zlepšení komunikace, zvýšení finančního ohodnocení a zlepšení motivace. Je zajímavé, že pro zlepšení těchto faktorů hlasovalo více respondentů, než vyjádřilo nespokojenost v předchozích otázkách mířených tímto směrem. Výsledky této otázky

budou využity především pro tvorbu návrhů na zlepšení současného stavu v kontextu kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho.

Celkově tato otázka souvisí s kulturní dimenzí *maskulinita vs. feminita (MAS)*, a to kvůli zájmu o societu, prostředí a kvalitu života svých pracovníků. Stejně tak jako u předchozí otázky – čím více návrhů a připomínek bude v podniku vyslyšeno a realizováno, tím více se podnik přiblíží k žádoucí feminitě. V jednotlivých odpovědích lze pak spatřovat další kulturní dimenze, např. zlepši komunikace se řadí do dimenze mocenské vzdálenosti (PDI), zvýšení finančního ohodnocení a zlepšení pracovního prostředí patří k dimenzi maskulinita vs. feminita (MAS), poskytování více benefitů do dimenze požitků vs. umírněnosti (IVR) a zlepšení motivace do krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO) či maskulinity vs. feminity (MAS).

4.4 Analýza podnikové kultury dle dotazníku VSM 94 & 2013

V této kapitole budou analyzovány výsledky dotazníku VSM 94 & 2013 dle jednotlivých kulturních dimenzí, následně budou okomentovány a provázány s výsledky dotazníku personálních činností. Hraniční hodnotou pro vyhodnocení jednotlivých indexů je 50 bodů, přičemž žádoucí je hodnota nižší. Jedinou výjimkou je index krátkodobé vs. dlouhodobé orientace, kde je žádoucí hodnota vyšší než 50 bodů (viz metodika v kapitole 3 práce).

Mocenská vzdálenost (PDI)

Tabulka 25 – Vyhodnocení indexu PDI

| | Bodové hodnocení | Slovní hodnocení | Směrodatná odchylka |
|-----------------|------------------|--------------------------------|---------------------|
| VSM 1994 | 30,3 | spíše malá mocenská vzdálenost | 29,2 |
| VSM 2013 | 17,3 | malá mocenská vzdálenost | 31 |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Dle výsledků dotazníkového šetření obdržel index mocenské vzdálenosti hodnotu 30,3 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994, což značí spíše malou mocenskou vzdálenost. Ve verzi dotazníku VSM 2013 index získal 17,3 bodů, což odpovídá malé mocenské vzdálenosti.

Diskuze: Žádoucím stavem v podniku je právě *malá mocenská vzdálenost*, která vypovídá o tom, že se podřízení a nadřízení vnímají za sobě rovné. Nejsou zde vnímány velké rozdíly mezi řídicími pracovníky a řadovými zaměstnanci, ani zde neexistuje příliš velký rozptyl mezd. Zaměstnanci jsou dobře informováni o dění v podniku. Rozhodnutí, která se podřízených přímo dotýkají, jsou s nimi obvykle konzultována.

Mocenská vzdálenost v podniku byla testována prostřednictvím zadaných otázek a výroků, které například zkoumaly, jak je pro zaměstnance důležitá možnost konzultovat strategická rozhodnutí s nadřízenými, zda je pro ně důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka či byl zkoumán názor na organizační strukturu s dvojitou nadřízeností (viz dotazník VSM 94 & 2013 v příloze č. 2).

Malé mocenské vzdálenosti odpovídají také výsledky z dotazníku personálních činností a situace v podniku, kde neexistuje mnoho organizačních úrovní, proto zde nedochází k velké distanci ani přílišnému rozptylu mezd. Nadřízení (vyjma majitele podniku) vykonávají stejné činnosti jako jejich podřízení, proto lze konstatovat, že je ostatní pracovníci považují téměř za sobě rovné. Většina zaměstnanců je informována o aktuálních zakázkách, nicméně na základě dotazníku personálních činností bylo zjištěno, že informovanost není zcela dostatečná. Veškeré záležitosti, které se zaměstnanců dotýkají, jsou řešeny přímo s majitelem firmy. Možnost konzultace připomínek a návrhů a nadřízenými mají zaměstnanci pouze nepravidelně.

Dle výsledné směrodatné odchylky z obou verzí dotazníku je možné konstatovat, že malá mocenská vzdálenost je v podniku sdílena pouze spíše silně, nicméně výsledky se přibližují spodní hranici intervalu, který značí velmi silné sdílení, což také odpovídá rozkolu v případě informovanosti pracovníků a možností konzultace.

Výsledky dotazníkového šetření hovoří pro žádoucí kulturní dimenzi, tedy malou mocenskou vzdálenost. Je tedy nutné, aby malá mocenská vzdálenost byla v podniku podpořena, a to například prostřednictvím zvýšení informovanosti zaměstnanců a zefektivnění možností konzultace (viz kapitola 5). K podpoře žádoucí dimenze by mělo přispět také její vysoké sdílení mezi zaměstnanci.

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Tabulka 26 – Vyhodnocení indexu IDV

| | Bodové hodnocení | Slovní hodnocení | Směrodatná odchylka |
|----------|------------------|---------------------------|---------------------|
| VSM 1994 | - 43 | jednoznačně kolektivismus | 34,2 |
| VSM 2013 | 3,5 | jednoznačně kolektivismus | 46,9 |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Index IDV obdržel - 43 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994, což značí jednoznačný kolektivismus. Ve verzi dotazníku VSM 2013 index získal hodnotu 3,5 bodů, což rovněž odpovídá jednoznačnému kolektivismu.

Diskuze: Žádoucí kulturní dimenzí je v tomto případě právě kolektivismus, kde zaměstnavatel nepřijímá pouze jednotlivce, ale rozhoduje vždy v zájmu celé skupiny, což se ne vždy musí shodovat se zájmy jednotlivců. Zároveň i jednotlivci jsou ochotni upřednostnit zájmy society před svými vlastními. Důležitými hodnotami jsou vzájemná součinnost a týmovost.

V dotazníku VSM 94 & 2013 je tato dimenze zkoumána prostřednictvím zjišťování preferencí jistého zaměstnání oproti nedostatku času na osobní život. Analyzován je také názor na vykonávání práce, která je sice nezajímavá, ale slouží ku prospěchu týmu (viz příloha č. 2).

Výsledky z testu VSM 94 & 2013 rovněž korespondují se skutečnostmi zjištěnými z dotazníku personálních činností. Jako příklad lze uvést otázku č. 9, která zkoumá, jak zaměstnanci vnímají svou práci. Bylo zjištěno, že celých 90 % zaměstnanců nepovažuje svou práci za nezajímavou, což značí jasný kolektivismus.

V podniku je na schopnost kolektivní práce kladen velký důraz, a to především u pozice dělníků, kteří jsou rozděleni na dělníky dřevovýroby a montážní dělníky. V rámci těchto skupin pak zaměstnanci musí umět spolupracovat, rozdělit si své činnosti a odvést kvalitní práci.

Dle výsledků směrodatné odchylky lze konstatovat, že dimenze jednoznačného kolektivismu je societou sdílena *spíše silně*, nicméně výsledky oscilují kolem hraniční hodnoty (tj. 50 bodů) a blíží se tak k hodnotám, které souvisí s nižší intenzitou sdílení.

Maskulinita vs. feminita (MAS)

Tabulka 27 – Vyhodnocení indexu MAS

| | Bodové hodnocení | Slovní hodnocení | Směrodatná odchylka |
|----------|------------------|----------------------|---------------------|
| VSM 1994 | - 76 | jednoznačně feminita | 80,1 |
| VSM 2013 | - 17,5 | jednoznačně feminita | 43,6 |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledek: Dle výsledků obdržel tento index hodnotu - 76 bodů ve verzi VSM 1994, což značí jednoznačnou feminitu. Ve verzi dotazníku VSM 2013 pak index získal - 17,5 bodů, což odpovídá opět jednoznačné feminitě.

Diskuze: Žádoucím stavem v podniku je právě feminita, v níž se role mužů a žen překrývají. Od obou pohlaví je očekávána umírněnost, tolerance, orientace na sociální vztahy a zájem o kvalitu života. V podnicích, v nichž dominuje feminita, působí atmosféra otevřenosti a důvěry, což zajišťuje sdílení znalostí a tím i vyšší výkonnost organizace.

Tato dimenze byla zkoumána prostřednictvím hodnocení důležitosti různých tvrzení, např. příležitost kariérního růstu, práce v příjemném kolektivu či v dobrém pracovním prostředí (viz příloha č. 2). V rámci dotazníku personálních činností se indexu MAS dotýkají např. otázky ohledně hodnocení výkonu či spokojenosti pracovníků s finančním ohodnocením práce (viz příloha č. 1).

Nepříliš velký důraz na hodnocení výkonu pracovníků vypovídá spíše pro feminitu, nicméně nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením práce pak hovoří výrazně pro maskulinitu. Tyto rozporuplné výsledky z dotazníku personálních činností korespondují s poměrně vysokou směrodatnou odchylkou ve verzi VSM 1994, která značí velmi slabé sdílení.

Z hlediska kulturních dimenzí je výsledek, tedy jednoznačná feminita, uspokojivý. Nicméně podnik by se měl zaměřit také na snížení směrodatné odchylky, resp. na zvýšení intenzity sdílení dané dimenze jednotlivými pracovníky. Nejsnazším způsobem je zvýšením spokojenosti pracovníků, např. prostřednictvím zvýšení finančního ohodnocení pracovníků nebo zlepšení vztahů na pracovišti. Tento výsledek bude dále analyzován v kapitole 5.

Obava z nejistoty (UAI)

Tabulka 28 – Vyhodnocení indexu UAI

| | Bodové hodnocení | Slovní hodnocení | Směrodatná odchylka |
|----------|------------------|------------------------------|---------------------|
| VSM 1994 | - 18 | jednoznačně přijímání rizika | 66,8 |
| VSM 2013 | 11,8 | jednoznačně přijímání rizika | 58,7 |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Index obavy z nejistoty obdržel hodnotu - 18 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994, což odpovídá jednoznačnému přijímání rizika. Ve verzi VSM 2013 pak index získal 11,8 bodů, což rovněž značí jednoznačné přijímání rizika.

Diskuze: Tento index hodnotí míru obavy z nejistoty z různých neznámých či nepřehledných situací. Žádoucím stavem je dimenze přijímání rizika a změn, což značí malou obavu z nejistoty. Charakteristická je absence formálních pravidel, zásad a norem. Tato dimenze směřuje ke znalostní ekonomice, neboť umožňuje snazší vyrovnávání se s neustálými proměnami společnosti i trhu.

V kontextu dotazníku personálních činností lze o indexu UAI hovořit v případě otázek zaměřených na hodnocení výkonu pracovníků, kde byla zjištěna absence jakýchkoli formálních pravidel, což hovoří jednoznačně pro přijímání rizika. Nicméně v tomto případě by bylo žádoucí minimálně ošetřit formu a pravidelnost hodnocení.

Jelikož se podnik orientuje na oblast stavebnictví, která je značně proměnlivá, musí umět přijímat riziko. Hovoříme zde jak o dlouhodobém horizontu, tedy o riziku nedostatku zakázek či pracovníků, tak i o krátkodobém horizontu, tedy o proměnlivosti počasí, díky čemuž není vždy možné pracovat podle plánu.

Na základě výsledků směrodatné odchylky lze konstatovat, že sdílení hodnot spojených s kulturní dimenzí přijímání rizika je v podniku spíše slabé (58 – 66 bodů), proto je nezbytné usilovat o zvýšení intenzity sdílení.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

Tabulka 29 – Vyhodnocení indexu LTO

| | Bodové hodnocení | Slovní hodnocení | Směrodatná odchylka |
|----------|------------------|----------------------|---------------------|
| VSM 1994 | 7 | krátkodobá orientace | 15,9 |
| VSM 2013 | 21,5 | krátkodobá orientace | 39,5 |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Dle výsledků dotazníkového šetření obdržel index LTO hodnotu 7 bodů ve verzi dotazníku VSM 1994 a 21,5 bodů ve verzi VSM 2013. Oba tyto výsledky značí nežádoucí krátkodobou orientaci.

Diskuze: Krátkodobá orientace klade důraz na současnost a minulost. Vyznačuje se respektem k tradicím, k plnění vlastních povinností a orientací na činnosti, které přináší momentální efekt. Charakteristická je také averze ke změnám.

Žádoucí dimenzí je naopak dlouhodobá orientace, která podporuje podnikatelskou činnost, neboť směřuje ke znalostní ekonomice. Tato dimenze splňuje princip trvalé udržitelnosti a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které však vyžaduje investice a to především do rozvoje lidského kapitálu.

Z dotazníku personálních činností se indexu LTO dotýká otázka délky pracovního poměru, kde bylo zjištěno, že podnik má poměrně stálé zaměstnanecké jádro, což značí spíše dlouhodobou orientaci. Dále lze k tomuto indexu přiřadit personální činnost vzdělávání pracovníků, které je z hlediska podnikové kultury dostačující.

Ač otázky z dotazníku personálních činností hovoří spíše pro dlouhodobou orientaci, je nutné zdůraznit, že podnik působí ve stavebnictví, proto už jen z povahy předmětu podnikání je zacílení na dlouhodobou orientaci poměrně náročné. Často nastává situace, kdy není možné s dostatečným předstihem předvídat počet zakázek a díky závislosti na počasí lze jejich realizaci plánovat pouze v řádech dnů, v extrémních případech pak v řádech hodin. Dalším faktorem, který přispívá ke krátkodobé orientaci podniku, je neochota majitele ke změnám. V podniku se uplatňují staré osvědčené postupy, které sice fungují, ale brání podniku se dále rozvíjet a budovat svou konkurenceschopnost.

Dle směrodatné odchylky ve verzi VSM 1994 je krátkodobá orientace v podniku velmi silně zakořeněna, nicméně výsledky dle verze VSM 2013 již hovoří pouze o spíše silném sdílení. Možnosti nápravy tohoto stavu lze nalézt v kapitole 5 této práce.

Požitky vs. umírněnost (IVR)

Tabulka 30 – Vyhodnocení indexu IVR

| | Bodové hodnocení | Slovní hodnocení | Směrodatná odchylka |
|-----------------|------------------|---------------------|---------------------|
| VSM 1994 | x | x | x |
| VSM 2013 | 75,5 | jednoznačně požitky | 58,6 |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Tento index byl testován pouze ve verzi dotazníku VSM 2013, neboť verze VSM 1994 dimenzi IVR neobsahovala. Index obdržel hodnotu 75,5 bodů, což značí jednoznačné požitky. Jedná se o nežádoucí dimenzi, která nenasměruje podnik ke znalostní ekonomice.

Diskuze: Požitky značí společnost, kde si jedinci užívají života a zábavy, není zde kladen přílišný důraz na normy a pravidla chování. Žádoucí dimenzí je naopak umírněnost, která potlačuje uspokojování potřeb a reguluje požitky prostřednictvím různých norem a pravidel. Vítána je skromnost a střídmost.

V kontextu dotazníku personálních činností lze index IVR spatřovat například v otázce, jak zaměstnanci vnímají svou práci. Většina zaměstnanců však hodnotila pozitivně, což hovoří spíše pro umírněnost. Stejně jako v předchozím případě nelze výsledky usuzovat dle jedné otázky, ale spíše dle aktuálního stavu v podniku.

V podniku neexistují žádná psaná pravidla či normy a chování zaměstnanců není téměř regulováno. Není sepsán ani etický kodex, který by upravoval chování jednotlivých zaměstnanců a mezilidské vztahy. Z tohoto hlediska se podnik vyznačuje jednoznačně dimenzí požitků a přizpůsobuje se tak konzumní společnosti.

Směrodatná odchylka v tomto případě hodnotí míru sdílení požitků jako spíše slabou, což je pro podnik pozitivní, neboť se v něm nachází zaměstnanci, kteří upřednostňují spíše umírněnost. Prozatím ovšem převažují takoví pracovníci, kteří preferují spíše požitkářskou societu. Možnosti odstranění tohoto stavu jsou popsány v kapitole 5 této práce.

4.5 Analýza podnikové kultury dle TBSD

Pro vyhodnocení stavu podnikové kultury z kvalitativního hlediska byl využit Test barevně sémantického diferenciálu. Nejprve byly vyhodnoceny jednotlivé dimenze s ohledem na průměrné pořadí a směrodatnou odchylku jednotlivých symbolů, následně bylo vyhodnoceno vnímání symbolů a síla jejich sdílení.

První tabulka v hodnocení dle jednotlivých dimenzí značí vždy žádoucí kulturní dimenzi, tabulka druhá pak dimenzi nežádoucí. Na základě vyhodnocení podnětových slov byla následně stanovena výsledná kulturní dimenze dle průměrného výsledku a směrodatné odchylky.

Mocenská vzdálenost (PDI)

V následujících tabulkách 31 a 32 lze nalézt rozpis jednotlivých symbolů dle dimenze malé a velké mocenské vzdálenosti, přičemž za žádoucí kulturní dimenzi, která směřuje ke znalostní ekonomice, je považována malá mocenská vzdálenost.

Tabulka 31 – Vyhodnocení symbolů pro malou mocenskou vzdálenost

| Malá mocenská vzdálenost | | | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| otevřenost | 12,8 | velmi pozitivní | 3,72 | spíše silné |
| konzultace | 19,2 | spíše pozitivní | 7,47 | spíše slabé |
| vítězství | 12,8 | velmi pozitivní | 4,56 | spíše silné |
| ideál já | 9,3 | velmi pozitivní | 3,54 | spíše silné |
| ideální žena | 12,5 | velmi pozitivní | 4,96 | spíše silné |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 31 je patrné, že symboly spadající do žádoucí dimenze malé mocenské vzdálenosti jsou hodnoceny velmi či spíše pozitivně. Stejně tak síla sdílení těchto symbolů odpovídá spíše silnému sdílení, vyjma slova „konzultace“. U tohoto symbolu bylo zaznamenáno poměrně vysoké průměrné pořadí i výsledná směrodatná odchylka oproti ostatním symbolům v této dimenzi, což odpovídá také výsledkům z dotazníku personálních činností, kde se pouze 4 zaměstnanci vyjádřili, že mají vždy možnost konzultace připomínek a návrhů s nadřízenými pracovníky. Ostatní zaměstnanci si myslí, že konzultace je možná pouze někdy nebo dokonce vůbec.

Spíše slabé sdílení symbolu „konzultace“ lze samozřejmě také propojit s nedostatečnou komunikací ze strany nadřízených, kdy se v dotazníku personálních činností většina zaměstnanců vyjádřila, že je komunikaci v podniku nutné zlepšit. Možnost zefektivnění komunikace byla zároveň změnou, kterou zaměstnanci v dotazníku nejvíce navrhovali, dokonce častěji než zvýšení finančního ohodnocení.

Tabulka 32 – Vyhodnocení symbolů pro velkou mocenskou vzdálenost

| Velká mocenská vzdálenost | | | | |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylna | Síla sdílení symbolu |
| formálnost | 18,7 | spíše pozitivní | 5,53 | spíše slabé |
| únava | 27,2 | velmi negativní | 4,18 | spíše silné |
| být první | 21,3 | spíše negativní | 5,47 | spíše slabé |
| nadřízený | 21,3 | spíše negativní | 5,22 | spíše slabé |
| pravidla | 16,2 | spíše pozitivní | 5,15 | spíše slabé |

Zdroj: Vlastní zpracování

Naopak symboly patřící do nežádoucí dimenze velké mocenské vzdálenosti byly hodnoceny spíše negativně a spíše slabě sdíleny. Výjimkou jsou pak slova „formálnost“ a „pravidla“, která byla hodnocena spíše pozitivně, z čehož lze usuzovat, že případné zavedení jistých norem chování či etického kodexu by v podniku mohlo mít poměrně kladnou odezvu. Směrodatná odchylna, resp. síla sdílení těchto slov ovšem značí spíše slabé sdílení, nicméně hodnoty se nachází na spodní hranici intervalu, proto by po řádném vysvětlení přínosů mohlo být zavedení pravidel zaměstnanci kladně přijato.

Tabulka 33 – Výsledné hodnocení indexu PDI

| | Průměrný výsledek | Směrodatná odchylna |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Výsledná hodnota | - 10,5 | 52 |
| Slovní hodnocení | jednoznačně malá mocenská vzdálenost | spíše slabé sdílení |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky: Z tabulky 33 je patrné, že s výsledkem - 10,5 bodů byla vyhodnocena jednoznačně malá mocenská vzdálenost, nicméně byla zaznamenána vyšší směrodatná odchylna, která značí spíše slabé sdílení dané dimenze.

Diskuze: Při porovnání podnětových slov z obou kulturních dimenzí bylo zjištěno, že slova spadající do malé mocenské vzdálenosti byla obecně hodnocena kladněji, než slova patřící do dimenze velké mocenské vzdálenosti. Rovněž lze konstatovat, že i síla sdílení je v případě žádoucí dimenze markantně vyšší. Kvalitativní výzkum tedy potvrzuje inklinaci podniku k žádoucí kulturní dimenzi, tedy malé mocenské vzdálenosti a tím pádem také ke znalostní ekonomice.

Tento stav odpovídá výsledkům z dotazníku VSM 94 & 2013, kde byla rovněž vyhodnocena výsledná dimenze malá mocenská vzdálenost. Jelikož v podniku neexistuje mnoho řídicích pozic, lze malou mocenskou distanci předpokládat, nicméně dle směrodatné odchylky lze konstatovat, že je tato dimenze v podniku sdílena spíše slabě, což může být zapříčiněno především nedostatečnou komunikací a informovaností zaměstnanců.

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Následující tabulky uvádí seznam symbolů, které spadají do protichůdných dimenzí. Tabulka 34 označuje žádoucí kulturní dimenzi, tedy kolektivismus, tabulka 35 pak zobrazuje nežádoucí dimenzi individualismu.

Tabulka 34 – Vyhodnocení symbolů pro kolektivismus

| Kolektivismus | | | | |
|----------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| spolupráce | 13,7 | spíše pozitivní | 3,04 | spíše silné |
| společenství | 15,0 | spíše pozitivní | 2,38 | velmi silné |
| lidé | 13,7 | spíše pozitivní | 2,05 | velmi silné |
| pracoviště | 19,5 | spíše pozitivní | 3,64 | spíše silné |
| kamarád/ka | 12,7 | velmi pozitivní | 3,73 | spíše silné |

Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky 34 plyne, že symboly korespondující s kolektivismem byly hodnoceny spíše nebo velmi pozitivně. Rovněž směrodatná odchylka značí spíše nebo dokonce velmi silné sdílení. Nejpodstatnějšími symboly pro další analýzu jsou slova „spolupráce“ a „společenství“, která byla hodnocena spíše pozitivně. Lze tedy konstatovat, že tyto symboly jsou pro zkoumanou societu velmi důležité a vzájemně

sdílené, proto je pomocí nich možné tuto dimenzi podporovat, či symboly dokonce využít pro zlepšení týmovosti v podniku.

Tabulka 35 – Vyhodnocení symbolů pro individualismus

| Individualismus | | | | |
|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| samota | 25,8 | spíše negativní | 5,84 | spíše slabé |
| prospěch jedince | 15,3 | spíše pozitivní | 6,82 | spíše slabé |
| povinnosti | 23,7 | spíše negativní | 5,25 | spíše slabé |
| nemoc | 26,8 | spíše negativní | 3,02 | spíše silné |
| já (sám) | 12,0 | velmi pozitivní | 6,51 | spíše slabé |

Zdroj: Vlastní šetření

Většina symbolů patřící do dimenze individualismu zaznamenala spíše negativní hodnocení. Výjimkou jsou slova „já (sám)“ a „prospěch jedince“, která byla hodnocena spíše pozitivně, nicméně s nízkou mírou sdílení, tzn. že v hodnocení respondentů nedošlo k vzájemné shodě. Symbol „prospěch jedince“ je hodnocen pozitivněji pravděpodobně z důvodu nespokojenosti několika pracovníků s finančním ohodnocením práce. Z tohoto důvodu zaměstnanci mohou inklinovat spíše k uspokojování vlastních potřeb před potřebami podniku jako celku. S tímto stavem také neodmyslitelně souvisí symbol „já (sám)“.

Při porovnání symbolů lze pozorovat, že podnětová slova spadající do žádoucí dimenze kolektivismu jsou obecně lépe hodnocena než slova korespondující s individualismem. Rovněž na základě směrodatné odchylky jednotlivých symbolů bylo zjištěno, že více sdílena jsou slova z oblasti kolektivismu.

Tabulka 36 – Výsledné hodnocení indexu IDV

| | Průměrné pořadí | Směrodatná odchylka |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Výsledná hodnota | - 30,5 | 52 |
| Slovní hodnocení | jednoznačně kolektivismus | spíše slabé sdílení |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Z tabulky 36 plyne, že s výsledným skóre - 30,5 bodů byl vyhodnocen jednoznačný kolektivismus. Ovšem směrodatná odchylka s hodnotou 52 bodů říká, že sdílení tohoto výsledku je spíše slabé.

Diskuze: Tyto výsledky opět korespondují s výsledky testu VSM 94 & 2013, kde byl vyhodnocen rovněž jednoznačný kolektivismus. Nicméně směrodatná odchylka se oproti testu VSM 94 & 2013 nepatrně zvýšila, což lze přisoudit hodnocení některých podnětových slov, kde se zaměstnanci příliš neshodli, např. slova „prospěch jedince“ nebo „já (sám)“.

Stejně tak jako v případě indexu mocenské vzdálenosti lze konstatovat, že zvýšení obecné spokojenosti zaměstnanců v podniku by mělo napomoci také ke zvýšení sdílení kolektivismu mezi všemi pracovníky (viz kapitola 5).

Maskulinita vs. feminita (MAS)

Následující tabulky uvádí podnětová slova reprezentující index MAS. V tabulce 37 jsou uvedeny symboly, které označují žádoucí kulturní dimenzi, tedy feminitu, v druhé tabulce 38 jsou pak symboly korespondující s nežádoucí maskulinitou.

Tabulka 37 – Vyhodnocení symbolů pro feminitu

| Feminita | | | | |
|-----------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| matka | 11,5 | velmi pozitivní | 4,65 | spíše silné |
| důvěra | 10,7 | velmi pozitivní | 2,75 | spíše silné |
| láska | 10,3 | velmi pozitivní | 4,11 | spíše silné |
| vztahy | 14,7 | spíše pozitivní | 5,25 | spíše slabé |
| manžel/ka | 15,0 | spíše pozitivní | 8,68 | velmi slabé |

Zdroj: Vlastní šetření

Z tabulky 37 je patrné, že veškerá podnětová slova symbolizující feminitu jsou hodnocena velmi nebo spíše pozitivně. Nicméně intenzita sdílení je spíše silná pouze u tří z pěti symbolů. V případě slova „manžel/ka“ bylo zaznamenáno sdílení velmi slabé a u slova „vztahy“ bylo vyhodnoceno spíše slabé sdílení, což nepopíratelně souvisí s nepříliš dobrými mezilidskými vztahy, které na pracovišti panují. Pouze 4 zaměstnanci v dotazníku personálních činností označili vztahy jako přátelské. Ostatních 16 pracovníků vztahy hodnotilo jako neutrální, napjaté nebo dokonce nepřátelské.

Nicméně u slov „láska“ a důvěra“ byla zaznamenáno vysoké průměrné pořadí i síla sdílení, proto lze konstatovat, že prostřednictvím těchto symbolů je možné mezilidské vztahy v podniku napravit.

Tabulka 38 – Vyhodnocení symbolů pro maskulinitu

| Maskulinita | | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| otec | 14,5 | spíše pozitivní | 5,02 | spíše slabé |
| kontrola | 24,5 | spíše negativní | 4,46 | spíše silné |
| výkon | 15,7 | spíše pozitivní | 6,50 | spíše slabé |
| útočit | 24,3 | spíše negativní | 4,23 | spíše silné |
| muži | 16,0 | spíše pozitivní | 5,74 | spíše slabé |

Zdroj: Vlastní šetření

Většina slov spadající do dimenze maskulinity byla hodnocena spíše pozitivně, nicméně se zde nachází také symboly hodnocené spíše negativně. Nejhorší hodnocení zaznamenala slova „kontrola“ a „útočit“. Negativní hodnocení symbolu „kontrola“ spolu s vysokou mírou sdílení značí, že v případě zavedení mnoha pravidel a přílišné kontroly ze strany vedoucích by mohlo dojít ke zhoršení podnikového klimatu. Sdílení symbolů maskulinity je spíše slabé. Nejslabší je konkrétně u podnětového slova „výkon“, což je pro výrobní podnik v jistém směru nepříznivé. Samozřejmě je žádoucí, aby byly podporovány spíše symboly feminity, nicméně výkon je v tomto podniku velmi důležitý. Neměl by být prioritní, ale zaměstnanci by se na výkon rozhodně soustředit měli. Souvislost lze nalézt v nedostatečném finančním ohodnocení práce, které vyplynulo z dotazníku personálních činností.

Tabulka 39 – Výsledné hodnocení indexu MAS

| | Průměrné pořadí | Směrodatná odchylka |
|-------------------------|------------------------|----------------------------|
| Výsledná hodnota | - 55 | 51 |
| Slovní hodnocení | jednoznačně feminita | spíše slabé sdílení |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Z tabulky 39 vyplývá, že se skóre - 55 bodů byla zjištěna jednoznačná feminita. Míra sdílení této dimenze byla vyhodnocena jako spíše slabá, nicméně výsledná hodnota se nachází pouze o 1 bod nad hranicí pro spíše silné sdílení.

Diskuze: Výše uvedené výsledky korespondují s výsledky testu VSM 94 & 2013, kde byla rovněž vyhodnocena jednoznačná feminita. Také směrodatná odchylka, resp. míra sdílení dané dimenze je v případě obou testů srovnatelná.

Za nízkou mírou sdílení stojí především negativní hodnocení slov „vztahy“, „manžel/ka“ a „výkon“. Naopak nejpozitivněji byla vyhodnocena slova „láska“ a „důvěra“, proto lze konstatovat, že pomocí těchto symbolů lze zapůsobit na podnikovou kulturu směrem ke zlepšení mezilidských vztahů, což pozitivně ovlivní rovněž celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku a tím pádem také míru sdílení žádoucí dimenze v societě.

Obava z nejistoty (UAI)

Tabulka 40 zobrazuje symboly odpovídající žádoucí dimenzi přijímání rizika. Následující tabulka 41 pak zahrnuje slova z nežádoucí dimenze hledání jistoty.

Tabulka 40 – Vyhodnocení symbolů pro přijímání rizika

| Přijímání rizika | | | | |
|-------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| změna | 20,2 | spíše negativní | 3,72 | spíše silné |
| riziko | 21,3 | spíše negativní | 4,53 | spíše silné |
| řešení problémů | 19,7 | spíše pozitivní | 6,52 | spíše slabé |
| akceschopnost | 14,7 | spíše pozitivní | 4,57 | spíše silné |
| hluk | 26,0 | spíše negativní | 5,13 | spíše slabé |

Zdroj: Vlastní šetření

Oproti předchozím dimenzím jsou podnětová slova hodnocena více negativně. Spíše pozitivně jsou prožívána pouze slova „řešení problémů“ a „akceschopnost“. Pro podnik se jedná o velmi důležité symboly, neboť značí že jsou zaměstnanci pohotová a jsou ochotni řešit nastalé problémy. Spíše negativně jsou hodnocena také slova „změna“ a „riziko“, nicméně jejich průměrné pořadí se blíží spíše ke spodní hranici intervalu, tedy blíže k pozitivnímu vnímání, což by za pomoci spíše silného sdílení těchto symbolů mohlo napomoci, aby se dimenze přijímání rizika v podniku více prosadila.

Tabulka 41 – Vyhodnocení symbolů pro hledání jistoty

| Hledání jistoty | | | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| nuda | 25,2 | spíše negativní | 3,76 | spíše silné |
| jistota | 11,8 | velmi pozitivní | 4,30 | spíše silné |
| úzkost | 26,2 | spíše negativní | 3,98 | spíše silné |
| klid | 11,0 | velmi pozitivní | 4,73 | spíše silné |
| ticho | 16,0 | spíše pozitivní | 5,97 | spíše slabé |

Zdroj: Vlastní šetření

Při porovnání hodnocení podnětových slov „jistota“ z dimenze hledání jistoty a „změna“ z dimenze přijímání rizika bylo zjištěno, že zaměstnanci v podniku upřednostňují spíše stereotyp a jisté zaměstnání a naopak se obávají změn, které jsou v tomto kontextu vnímány jako negativní záležitost. Symbol „jistota“ je rovněž societou sdílen spíše silně, stejně tak jako téměř všechna podnětová slova z dimenze hledání jistoty. Jistota je bezesporu důležitou součástí nejen pracovních životů zaměstnanců, nicméně by nikdy neměla zapříčinit obavu ze změn tak, jak se tomu stalo ve zkoumaném podniku. Bylo by vhodné, aby se podnik prostřednictvím cílené komunikace se zaměstnanci snažil tento stav změnit.

Tabulka 42 – Výsledné hodnocení indexu UAI

| | Průměrné pořadí | Směrodatná odchylka |
|-------------------------|------------------|---------------------|
| Výsledná hodnota | 24,2 | 38 |
| Slovní hodnocení | přijímání rizika | spíše silné sdílení |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Z tabulky 42 plyne, že se skóre 24,2 bodů byla vyhodnocena dimenze přijímání rizika. Směrodatná odchylka, resp. síla sdílení s výsledkem 38 bodů značí spíše silné sdílení.

Diskuze: Hodnocení této dimenze na základě testu VSM 94 & 2013 zaznamenalo nižší skóre, což značí jednoznačné přijímání rizika. Naopak v případě TBSD byla zaznamenána nižší směrodatná odchylka, tedy vyšší míra sdílení.

Důvodem, proč došlo k takovému posunu může být především majitelova nechuť ke změnám, která se nepochybně přenáší také na zaměstnance. V podniku již po

několik let funguje zavedený systém, který majitel odmítá změnit, a to ani na základě stížností a připomínek ze strany podřízených. K tomuto stavu také přispívá fakt, že podnik působí v oblasti stavebnictví, kde je poptávka značně proměnlivá a často nepředvídatelná. Projevuje se zde tedy ve vysoké míře riziko, že podnik nebude mít dostatek zakázek, ač je predikoval, nebo naopak že bude mít dostatek zakázek, ale nebude mít dostatek zaměstnanců, kteří potřebnou práci odvedou.

Nicméně i přesto lze konstatovat, že zaměstnanci mají v nevědomí zakořeněné spíše přijímání rizika, čemuž také odpovídá vyšší míra sdílení dimenze v případě testu barevně sémantického diferenciálu.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

Tabulka 43 uvádí symboly spadající do žádoucí dimenze dlouhodobé orientace, tabulka 44 pak symboly odpovídající nežádoucí krátkodobé orientaci. V případě indexu LTO má žádoucí dimenze výsledek vyšší než 50 bodů.

Tabulka 43 – Vyhodnocení symbolů pro dlouhodobou orientaci

| Dlouhodobá orientace | | | | |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| budoucnost | 14,2 | spíše pozitivní | 5,76 | spíše slabé |
| investice | 20,3 | spíše negativní | 2,81 | spíše silné |
| život | 12,7 | velmi pozitivní | 6,90 | spíše slabé |
| vzdělání | 13,8 | spíše pozitivní | 5,24 | spíše slabé |
| příroda | 10,3 | velmi pozitivní | 2,69 | spíše silné |

Zdroj: Vlastní šetření

Symboly spadající do dimenze dlouhodobé orientace zaznamenaly velmi či spíše pozitivní hodnocení. Jediná výjimka nastala u slova „investice“, které je societou vnímáno spíše negativně a zároveň spíše silně sdíleno, tím pádem lze konstatovat, že na negativním vnímání symbolu se shodla většina zaměstnanců.

Naopak podnětová slova „budoucnost“, „život“ a „vzdělání“ jsou sice vnímána pozitivně, nicméně síla jejich sdílení je spíše slabá. I zde lze důvod nalézt v celkové nespokojenosti zaměstnanců v podniku. Symbol „vzdělání“ se zřejmě ve sdílení propadl proto, že většina zaměstnanců zastává dělnické pozice, kde dostačuje pouze vyučení

v oboru. Zaměstnanci proto nemusí mít ke vzdělání takový vztah, jako například manažeři na vysokých postech, pro něž je nepostradatelné.

Tabulka 44 – Vyhodnocení symbolů pro krátkodobou orientaci

| Krátkodobá orientace | | | | |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| minulost | 21,8 | spíše negativní | 3,67 | spíše silné |
| okamžitý zisk | 15,7 | spíše pozitivní | 7,85 | velmi slabé |
| smrt | 26,7 | velmi negativní | 3,50 | spíše silné |
| nálada | 13,3 | spíše pozitivní | 7,99 | velmi slabé |
| spotřeba | 16,5 | spíše pozitivní | 3,20 | spíše silné |

Zdroj: Vlastní šetření

Na základě tabulky 44 lze konstatovat, že hodnocení symbolů krátkodobé vzdálenosti je velmi rozporuplné. Kromě symbolů „minulost“ a „smrt“ byly všechny ostatní hodnoceny pozitivně. V případě těchto symbolů je negativní hodnocení zcela pochopitelné a dokonce mezi zaměstnanci silně sdílené. Naopak velmi slabě byly mezi pracovníky sdíleny symboly „okamžitý zisk“ a „nálada“. Oba tyto symboly lze vysvětlit situací v podniku, která není ideální. Nejsou-li zaměstnanci spokojeni, mohou upřednostňovat spíše své osobní zájmy a okamžitý zisk před dlouhodobými investicemi a zájmy firmy. Stejně tak nálada a podnikové klima úzce souvisí se vztahy na pracovišti, které v případě zkoumané firmy nejsou rozhodně ideální.

Na základě hodnocení celkového vnímání a sdílení symbolů lze konstatovat, že societa tenduje spíše ke krátkodobé orientaci, nicméně i v dlouhodobé orientaci jsou symboly, prostřednictvím nichž lze tento stav změnit.

Tabulka 45 – Výsledné hodnocení indexu LTO

| | Průměrné pořadí | Směrodatná odchylka |
|-------------------------|------------------------|----------------------------|
| Výsledná hodnota | 5,6 | 41 |
| Slovní hodnocení | krátkodobá orientace | spíše silné sdílení |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Z tabulky 45 vyplývá, že s výsledkem 5,6 bodů byla vyhodnocena dimenze krátkodobé orientace. Směrodatná odchylka odpovídá spíše silnému sdílení dané dimenze.

Diskuze: Rovněž výsledky dimenze krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO) odpovídají i testu VSM 94 & 2013. Stejně tak směrodatná odchylka je srovnatelná.

V podniku způsobuje krátkodobost především samotný předmět podnikání, a to stavebnictví, kde nelze s dostatečným předstihem predikovat poptávku a plánovat tak do budoucna. Nicméně i v takovémto podniku je možné orientaci změnit například prostřednictvím dlouhodobých investic, pořizováním nových strojů či modernizací výroby.

Na krátkodobost zřejmě také působí fakt, že podnik ročně přijímá několik zaměstnanců pro vyrovnání výkyvů poptávky, přičemž tito pracovníci jsou považováni pouze za krátkodobou výpomoc.

Dalším faktorem, který krátkodobost způsobuje, je bezesporu nedostatečná informovanost, jež zaměstnanci v podniku pociťují. Tento stav bude předmětem analýzy v kapitole 5, nicméně nejjednodušším způsobem, jak tento nedostatek odstranit, je zavedení pravidelných porad, kterých se budou účastnit především dělníci a kde jim budou sděleny informace o aktuálních i plánovaných zakázkách.

Požítky vs. umírněnost (IVR)

Následující tabulky shrnují symboly odpovídající indexu IVR. V tabulce 46 je možné nalézt podnětová slova korespondující s žádoucí dimenzí umírněnosti. V tabulce 47 se pak nachází symboly patřící do dimenze požitků.

Tabulka 46 – Vyhodnocení symbolů pro umírněnost

| Umírněnost | | | | |
|-------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| skromnost | 13,8 | spíše pozitivní | 3,72 | spíše silné |
| střídmost | 14,3 | spíše pozitivní | 3,86 | spíše silné |
| radost | 8,8 | velmi pozitivní | 1,77 | velmi silné |
| šťěstí | 10,0 | velmi pozitivní | 4,16 | spíše silné |

Zdroj: Vlastní šetření

Stejně tak jako v předchozích dimenzích lze konstatovat, že v případě umírněnosti jsou symboly vnímány spíše nebo velmi pozitivně. Nejlépe jsou vnímána podnětová slova „radost“ a „šťěstí“, což vypovídá o tom, že jsou tyto faktory pro

zaměstnance velmi důležité a jelikož se takto v podniku necítí mohou vznikat veškeré výše uvedené problémy. Z hlediska síly sdílení vystupuje do popředí opět symbol „radost“, což předchází tvrzení potvrzuje.

Tabulka 47 – Vyhodnocení symbolů pro požitky

| Požitky | | | | |
|---------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Symbol | Průměrné pořadí | Vnímání symbolu | Směrodatná odchylka | Síla sdílení symbolu |
| požitky | 14,7 | spíše pozitivní | 4,85 | spíše silné |
| nároky | 22,0 | spíše negativní | 4,55 | spíše silné |
| zábava | 14,7 | spíše pozitivní | 5,56 | spíše slabé |

Zdroj: Vlastní šetření

Při porovnání podnětových slov z dimenze umírněnost a dimenze požitků lze zjistit, že slova „střídmost“ a „skromnost“ jsou oproti slovu „požitky“ vnímána lépe, nicméně ne nijak výrazně. Největší rozdíl lze pozorovat u symbolu „nároky“, které je vnímáno dokonce spíše negativně. Na základě směrodatné odchylky lze konstatovat, že všechny symboly kromě slova „zábava“ jsou sdíleny spíše silně.

Tabulka 48 – Výsledné hodnocení indexu IVR

| | Průměrné pořadí | Směrodatná odchylka |
|------------------|------------------------|---------------------|
| Výsledná hodnota | - 31,5 | 23 |
| Slovní hodnocení | jednoznačně umírněnost | velmi silné sdílení |

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky: Z tabulky 48 je patrné, že s hodnotou - 31,5 bodů byla vyhodnocena jednoznačná umírněnost. Ze směrodatné odchylky plyne, že tato dimenze je velmi silně sdílena.

Diskuze: V případě dimenze požitků vs. umírněnosti (IVR) nedošlo ke shodě výsledků TBSD a test VSM 94 & 2013. V testu VSM byla vyhodnocena nežádoucí dimenze požitků s poměrně vysokou směrodatnou odchylkou (spíše slabé sdílení). Naopak pomocí TBSD bylo zjištěno, že v nevědomí zaměstnanců je jednoznačně zakořeněna umírněnost, která je navíc velmi silně sdílena většinou pracovníků.

Tento výsledek je pro podnik příznivý, neboť v testu vědomí (tj. VSM) byla zjištěna nežádoucí dimenze, nicméně s nízkou mírou sdílení, kdežto v testu nevědomí

(tj. TBSD) byla vyhodnocena dimenze žádoucí. Prostřednictvím zakořenění umírněnosti v myslích zaměstnanců lze pak zapůsobit na odpovídající symboly a změnit orientaci kulturní dimenze i ve vědomí směrem k žádoucí dimenzi.

Vnímání symbolů dle průměrného pořadí

Vnímání symbolů, potažmo také jejich sdílení, zpřesňuje popis podnikové kultury z kvalitativního hlediska, neboť lze identifikovat symboly a konkrétní hodnoty, prostřednictvím nichž je možné na podnikovou kulturu působit, žádoucím způsobem jí usměrňovat, popřípadě dokonce měnit.

V této části je zhodnoceno všech 74 symbolů z Testu barevně sémantického diferenciálu, a to z hlediska jejich průměrného pořadí. Tímto způsobem je možné zjistit, které symboly jsou v societě nejvíce a naopak nejméně vnímány. Pozitivně vnímané symboly je vhodné podporovat, naopak negativně vnímané symboly je nutné eliminovat. Seznam všech podnětových slov s vyhodnoceným průměrným pořadím a směrodatnou odchylkou lze nalézt v příloze č. 5.

V následujícím rozboru je analyzováno 10 nejlépe vnímaných a 10 nejhůře vnímaných podnětových slov. U každého symbolu je v závorce uvedena příslušná dimenze, se kterou slovo souvisí, a pomocí kurzívy jsou označeny nežádoucí výsledky, tzn. ve sloupci nejlépe vnímaných slov jsou označeny dimenze nežádoucí, naopak ve sloupci nejhůře vnímaných slov jsou zvýrazněny dimenze žádoucí.

Tabulka 49 – Vyhodnocení nejlépe a nejhůře vnímaných slov dle TBSD

| Nejlépe vnímaná slova: | Nejhůře vnímaná slova: |
|---|---------------------------------------|
| 1. radost (umírněnost), | 65. nuda (hledání jistoty), |
| 2. děti (feminita), | 66. hádka (velký mocenský odstup), |
| 3. intimní styk (feminita), | 67. samota (individualismus), |
| 4. ideál já (malý mocenský odstup), | 68. alkohol (požitky), |
| 5. sny (<i>krátkodobá orientace</i>), | 69. hluk (<i>přijímání rizika</i>), |
| 6. štěstí (umírněnost), | 70. úzkost (hledání jistoty), |
| 7. láska (feminita), | 71. smrt (krátkodobá orientace), |
| 8. příroda (dlouhodobá orientace), | 72. nemoc (individualismus), |
| 9. důvěra (feminita), | 73. rvačka (maskulinita), |
| 10. klid (<i>hledání jistoty</i>). | 74. únava (velký mocenský odstup). |

Zdroj: Vlastní šetření

Výše uvedené symboly byly doplněny o dimenze, do které podnětová slova spadají. Jak lze v tabulce 49 pozorovat, nejpozitivněji vnímaná slova patří z většiny do žádoucích kulturních dimenzí. Výjimkou jsou slova „sny“ a „klid“, která se řadí do dimenzí nežádoucích, konkrétně do krátkodobé orientace a hledání jistoty.

Stejně tak jako spadají pozitivně vnímaná slova do žádoucích dimenzí, tak i negativně vnímaná slova odpovídají dimenzím nežádoucím, a to pouze s jedinou výjimkou, kterou je symbol „hluk“ spadající do žádoucí dimenze přijímání rizika.

Díky výše uvedeným závěrům z TBSD a testu VSM 94 & 2013 lze konstatovat, že například prostřednictvím symbolu „ideál já“ lze podpořit malou mocenskou vzdálenost v podniku, a to za pomoci kurzů osobnostního rozvoje či dalšího vzdělávání.

Dalším příkladem může být využití symbolu „příroda“ pro změnu orientace podniku směrem k dlouhodobosti. Vzhledem k nepříznivým vztahům v podniku lze pro jejich nápravu navrhnout teambuilding, který lze realizovat právě v přírodě tak, aby byl podpořen tento symbol a zároveň dlouhodobá orientace podniku.

Pro eliminaci požitků, které dominují ve vědomém hodnocení respondentů (tj. v testu VSM) je možné utlumit nežádoucí symbol alkohol, a to například tím způsobem, že nebude na podnikových akcích podporován. Další návrhy jsou předmětem kapitoly 5.

Síla sdílení symbolů dle směrodatné odchylky

V této části budou vyhodnoceny veškeré symboly z Testu barevně sémantického diferenciálu s ohledem na jejich vypočtenou směrodatnou odchylku (viz příloha č. 5). Ta udává intenzitu sdílení daného symbolu v societě. Čím je směrodatná odchylka menší, tím více pracovníků se na pořadí daného slova shoduje.

Při dalším rozboru je uvažováno pouze s 10 nejvíce sdílenými symboly (tj. nejnižší směrodatná odchylka) a s 10 nejméně sdílenými symboly (tj. nejvyšší směrodatná odchylka). U každého slova je v závorce uvedena příslušná dimenze, se kterou symbol souvisí. Pomocí kurzívy jsou pak označeny nežádoucí výsledky, tzn. ve sloupci nejvíce sdílených slov jsou označeny dimenze nežádoucí, naopak ve sloupci nejméně sdílených symbolů jsou zvýrazněny dimenze žádoucí.

Tabulka 50 – Vyhodnocení nejvíce a nejméně sdílených symbolů dle TBSD

| Nejvíce sdílené symboly: | Nejméně sdílené symboly: |
|---|--|
| 1. sny (<i>krátkodobá orientace</i>), | 65. prospěch jedince (<i>individualismus</i>), |
| 2. radost (<i>umírněnost</i>), | 66. bolest (<i>krátkodobá orientace</i>), |
| 3. lidé (<i>kolektivismus</i>), | 67. život (<i>dlouhodobá orientace</i>), |
| 4. společenství (<i>kolektivismus</i>), | 68. práce (<i>kolektivismus</i>), |
| 5. příroda (<i>dlouhodobá orientace</i>), | 69. milenec/ka (<i>maskulinita</i>), |
| 6. důvěra (<i>feminita</i>), | 70. konzultace (<i>malá mocenská vzdál.</i>), |
| 7. investice (<i>dlouhodobá orientace</i>), | 71. snění (<i>dlouhodobá orientace</i>), |
| 8. rvačka (<i>maskulinita</i>), | 72. okamžitý zisk (<i>krátkodobá orientace</i>), |
| 9. nemoc (<i>individualismus</i>), | 73. nálada (<i>krátkodobá orientace</i>), |
| 10. spolupráce (<i>kolektivismus</i>). | 74. manžel/ka (<i>feminita</i>). |

Zdroj: Vlastní šetření

V případě směřodatné odchylky, resp. intenzity sdílení jednotlivých symbolů nelze jednoznačně konstatovat, že nejvíce sdíleny jsou symboly z žádoucích dimenzí a naopak nejméně slova z nežádoucích dimenzí. Například nejvíce sdíleným symbolem je podnětové slovo „sny“, které ovšem spadá do krátkodobé dimenze. Ovšem i tento stav odpovídá reálnému stav, kdy byla za pomoci kvantitativního i kvalitativního výzkumu vyhodnocena krátkodobá orientace podniku. Naopak nejméně ze všech symbolů se zaměstnanci shodovali na průměrném pořadí slova „manžel/ka“ spadající do žádoucí feminity. Důvodem může být odlišný názor zaměstnanců na manželství.

Pro podnik jsou nejpodstatnější nejlépe vnímaná podnětová slova, která jsou zároveň intenzivně sdílena. Takovéto symboly pak mohou napomoci ke změně podnikové kultury směrem ke znalostní ekonomice. Mezi intenzivně vnímaná a zároveň sdílená slova (viz tabulka 49 a 50) patří „sny“, „radost“, „příroda“ a „důvěra“.

Jak již bylo výše řečeno, symbol „sny“ patří do nežádoucí krátkodobé orientace. Ostatní symboly se řadí do dimenzí žádoucích. Lze tedy konstatovat, že prostřednictvím slova „radost“ je možné v podniku podpořit kulturní dimenzi umírněnosti tak, aby vystoupila z nevědomí pracovníků a zakořenila se i na vědomé úrovni. Symbol „důvěra“ lze využít pro nápravu mezilidských vztahů a atmosféry na pracovišti. Podnětové slovo „příroda“ lze pak aplikovat při změně orientace podniku směrem k dlouhodobosti.

5 Diskuze, souhrnné vyhodnocení a návrhy změn

5.1 Souhrnné vyhodnocení

Cílem této kapitoly je provedení diskuze, a to po vyhodnocení jednotlivých kulturních dimenzí v kontextu personálních činností spolu s doplňujícími informacemi, které byly získány prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu. Prostřednictvím diskuze jsou identifikovány případné nedostatky a následně navrženy změny, pomocí nichž lze tyto nedostatky odstranit a posunout podnik směrem k žádoucím dimenzím znalostní ekonomiky.

V následujících tabulkách jsou zobrazeny výsledky kulturních dimenzí, které byly získány pomocí dotazníku VSM 94 & 2013 a Testu barevně sémantického diferenciálu. Tabulka 51 obsahuje údaje o výsledných hodnotách jednotlivých indexů z obou dotazníků a jejich slovní interpretaci. V případě indexu LTO je žádoucí hodnota vyšší než 50 bodů, naopak u ostatních indexů je žádoucí hodnota 50 bodů a méně. Červeně jsou v tabulce zvýrazněny kulturní dimenze, které jsou pro podnik nežádoucí.

Tabulka 51 – Souhrnné hodnocení kulturních dimenzí dle hodnoty indexu

| Index | VSM 94 & 2013 | | | TBSD | |
|-------|---------------|----------------|----------------------------------|------------|--------------------------------------|
| | Hodnota (94) | Hodnota (2013) | Slovní hodnocení | Hodnota | Slovní hodnocení |
| PDI | 30,3 | 17,3 | (spíše) malá mocenská vzdálenost | - 10,5 | jednoznačně malá mocenská vzdálenost |
| IDV | - 43 | 3,5 | jednoznačně kolektivismus | - 30,5 | jednoznačně kolektivismus |
| MAS | - 76 | - 17,5 | jednoznačně feminita | - 55 | jednoznačně feminita |
| UAI | - 18 | 11,8 | jednoznačně přijímání rizika | 24,2 | přijímání rizika |
| LTO | 7 | 21,5 | krátkodobá orientace | 5,6 | krátkodobá orientace |
| IVR | x | 75,5 | jednoznačně požitky | - 31,5 | jednoznačně umírněnost |

Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 52 uvádí výši směrodatné odchylky všech dimenzí z obou dotazníků a její interpretaci. Cílem souhrnné interpretace je propojení výsledků všech dotazníků a identifikování nedostatků. Diskuze k výsledkům jednotlivých testů (VSM 94 & 2013, TBSD a DPČ) byly již provedeny ve 4. kapitole této práce.

Tabulka 52 – Souhrnné hodnocení kulturních dimenzí dle směrodatné odchylky

| Kulturní dimenze | VSM 94 & 2013 | | TBSD | |
|------------------|---------------|----------------------------|---------|----------------------------|
| | Hodnota | Slovní hodnocení | Hodnota | Slovní hodnocení |
| PDI | 31 | spíše silné sdílení | 52 | spíše slabé sdílení |
| IDV | 46,9 | spíše silné sdílení | 52 | spíše slabé sdílení |
| MAS | 43,6 | spíše silné sdílení | 51 | spíše slabé sdílení |
| UAI | 58,7 | spíše slabé sdílení | 38 | spíše silné sdílení |
| LTO | 39,5 | spíše silné sdílení | 41 | spíše silné sdílení |
| IVR | 58,6 | spíše slabé sdílení | 23 | velmi silné sdílení |

Zdroj: Vlastní šetření

5.2 Diskuze a návrhy změn

5.2.1 Mocenská vzdálenost (PDI)

Výsledky: V dotazníkovém šetření VSM 94 byla vyhodnocena spíše malá mocenská vzdálenost s 30,3 body. Ve verzi dotazníku VSM 2013 pak již byla výslednou kulturní dimenzí malá mocenská vzdálenost se skóre 17,3 bodů. Tomuto stavu odpovídají také výsledky z kvalitativního výzkumu, kde byla zjištěna malá mocenská vzdálenost, a to dokonce s hodnotou - 10,5 bodů (viz tabulka 51).

Z hlediska směrodatné odchylky jsou výsledky rozdílné. Z kvantitativního výzkumu plyne, že vědomě zaměstnanci malou mocenskou vzdálenost sdílí spíše silně, nicméně Test barevně sémantického diferenciálu prokázal, že z kvalitativního hlediska je tato kulturní dimenze sdílena pouze spíše slabě. Hraniční hodnota však byla překročena pouze o 2 body, tudíž lze hovořit o téměř shodném sdílení (viz tabulka 52).

Diskuze: Malá mocenská vzdálenost představuje žádoucí kulturní dimenzi, která může podnik nasměrovat blíže ke znalostní ekonomice. Jelikož se jedná o malý podnik, kde neexistuje mnoho řídicích pozic a tudíž ani velký rozptyl mezd, lze malou mocenskou distanci předpokládat. Nicméně směrodatná odchylka vypovídá o tom, že sdílení této kulturní dimenze mezi zaměstnanci není zcela jednoznačné. Bylo

zjištěno, že pracovníci vědomě malou mocenskou vzdálenost sdílí spíše silně (31 bodů), naopak v nevědomí dochází spíše ke slabému sdílení (52 bodů).

Důvody rozdílných výsledků v intenzitě sdílení lze hledat v nedostatečné informovanosti zaměstnanců, která byla zjištěna pomocí dotazníku personálních činností. Většina pracovníků sice uvedla, že poskytování informací je dostatečné, ovšem žádný z pracovníků nehodnotil informovanost jako stoprocentní. V současné době jsou každý pracovní den informováni o aktuálních zakázkách pouze nadřízení pracovníci (tj. mistr dřevovýroby a vedoucí montážní skupin), jejichž úkolem je předat potřebné informace svým podřízeným. Zřejmě v tomto bodě nastává komunikační šum a informace se k dělníkům nedostávají.

Pracovníci v dotazníku personálních činností rovněž označili jako nedostatečnou i možnost konzultace připomínek a návrhů s nadřízenými. Toto tvrzení podporují výsledky kvalitativního výzkumu, kde byla zaznamenána velmi nízká intenzita sdílení symbolu „konzultace“. V podniku nejsou možnosti konzultace žádným způsobem organizovány, není pro ně vyhrazen konkrétní čas ani stanovena jejich forma.

S informovaností a možnostmi konzultace úzce souvisí také celková komunikace v podniku, která dle dotazníku personálních činností vyžaduje rovněž posílení. Právě zlepšení komunikace zvolilo nejvíce respondentů (celkem 10). Dokonce i možnost zvýšení finančního ohodnocení skončila na druhém místě, což značí, že problém s komunikací v podniku je zřejmě rozsáhlý. I z důvodu poměrně nízké spokojenosti zaměstnanců v podniku by měl majitel tomuto stavu věnovat pozornost a snažit se o jeho nápravu.

V Testu barevně sémantického diferenciálu byla velmi pozitivně hodnocena také podnětová slova „formálnost“ a „pravidla“, což pro podnik znamená, že by případné zavedení jistých norem či pravidel chování mělo být zaměstnanci kladně přijato.

Návrhy: Obecnými návrhy pro posílení malé mocenské vzdálenosti je zvýšení informovanosti pracovníků, zefektivnění možností konzultace s nadřízenými pracovníky a zlepšení celkové komunikace v podniku.

Zvýšení informovanosti

Z výše popsaných skutečností je patrné, že nedostatečná informovanost se týká především dělnických pozic. Každý pracovní den majitel informuje o aktuálních

zakázkách, rozdělení úkolů a dalších požadavcích pouze mistra dřevovýroby a vedoucího montážní skupiny, jejichž úkolem je předat potřebné informace svým podřízeným. Zřejmě v tomto bodě nastává komunikační šum a k dělníkům se nedostává tolik informací, kolik je dle zaměstnanců nutné.

Pro stabilizaci malé mocenské vzdálenosti a posílení sdílení této dimenze mezi všemi pracovníky by se podnik měl zaměřit na zvýšení informovanosti dělníků. Nejvhodnějším nástrojem by mohlo být zavedení pravidelných **pracovních porad**, kterých by se účastnili všichni dělníci včetně mistra dřevovýroby a vedoucího montážní skupiny. Zde by byly zaměstnancům sdělovány potřebné informace o aktuálních zakázkách, pořadí jejich výroby/montáže, popř. také důležitá rozhodnutí týkající se budoucnosti podniku či různé změny, které by se zaměstnanců mohly dotknout.

Tímto způsobem by byla žádoucí formou zvýšena informovanost všech pracovníků, zároveň by se také zvýšila míra angažovanosti a zainteresovanosti zaměstnanců v podniku pomocí účasti na strategickém rozhodování. Tato skutečnost by stabilizovala kulturní dimenzi malé mocenské vzdálenosti v podniku a napomohla by ke snížení směrodatné odchylky, resp. ke zvýšení sdílení této dimenze mezi pracovníky. Zvýšení informovanosti by mělo mít zároveň pozitivní vliv na kulturní dimenzi krátkodobé vs. dlouhodobé orientace, která by se mohla posunout směrem k žádoucí dlouhodobosti.

Zefektivnění možností konzultace

Nedostatečné možnosti konzultace připomínek, návrhů a stížností byly v podniku zjištěny prostřednictvím dotazníku personálních činností. Většina zaměstnanců zde uvedla, že možnost konzultace v podniku mají pouze někdy nebo dokonce vůbec. Z hlediska spokojenosti zaměstnanců a malé mocenské vzdálenosti je žádoucí, aby všichni zaměstnanci měli tuto možnost vždy za jakékoli situace.

První možností nápravy tohoto stavu je zavedení vhodně umístěné **schránky**, kam budou moci zaměstnanci vkládat své písemné připomínky a stížnosti. Jednou z výhod této varianty je anonymita, která může zajistit větší upřímnost a otevřenost při psaní návrhů. Naopak mezi nevýhody patří časová náročnost, protože musí být ustanoven pracovník, který se o vybírání schránky a řešení návrhů či stížností bude starat. Zároveň lze tento nástroj poměrně snadno využít například k řešení osobních nesympatií, což by stav podnikové kultury mohlo naopak zhoršit.

Druhou variantou je zavedením „**konzultačních hodin**“, tedy přesného času, který by si majitel firmy (popř. jiný pracovník) v pravidelném intervalu vyhradil a vyslechl si připomínky, návrhy a stížnosti svých podřízených. Tato forma ovšem předpokládá osobní kontakt, což nemusí být každému zaměstnanci vždy příjemné. Výhodou je naopak poměrně rychlé vyřešení problému. V ideálním případě by měl podnik zavést obě z navržených variant tak, aby se vhodně doplňovaly.

Zlepšení komunikace

S kulturní dimenzí malé mocenské vzdálenosti souvisí také komunikace, která je dle dotazníku personálních činností rovněž nedostatečná. Zaměstnanci možnost zlepšení komunikace označovali dokonce častěji, než možnost zvýšení finančního ohodnocení.

V první řadě ke zlepšení komunikace přispějí výše zmiňované návrhy, tedy zvýšení informovanosti pracovníků a zefektivnění možností konzultace. Dále by se podnik měl soustředit na to, aby byl každý zaměstnanec proškolen a znal komunikační toky v podniku, tzn. aby věděl, s kým komunikovat např. v případě problému ve výrobě, s kým při nesrovnalostech ve vyplacené mzdě, popř. při nastalém pracovním úrazu.

Vzhledem k poměrně negativním vztahům na pracovišti by měl podnik uvažovat také o využití **kurzu Asertivní komunikace**, který by mohl pomoci především pracovníkům, kteří jsou v podniku zaměstnáni několik let a cítí mezi sebou vzájemné antipatie. Kurz asertivity pracovníky naučí, jak asertivně přijímat kritiku, jak reagovat na slovně agresivní útoky či jak prosazovat oprávněné požadavky (Škola komunikace, 2018). Tímto způsobem by tak mohlo dojít nejen k zefektivnění komunikace, ale také ke zlepšení vztahů mezi pracovníky, což pozitivně ovlivní kulturní dimenzi maskulinita vs. feminita (MAS), a to ve prospěch žádoucí feminity.

Měl-li by podnik o kurz asertivity zájem, lze vybírat ze široké nabídky různých poskytovatelů. Lze zvolit možnost školení v prostorách školící firmy (většinou v Praze) nebo si připlatit za výjezd školitele přímo do Žlutic. Pokud by podnik zvolil školení v Praze, je nutné počítat s náklady na dopravu a cenou 2000 – 3000,- Kč/osoba za jednodenní školení, popř. 5000 – 6000,- Kč/osoba za školení dvoudenní, které je pak navíc spojeno s náklady na ubytování.

Například společnost Škola komunikaci nabízí jednodenní školení v Praze za 2290,- Kč za osobu (rozsah 6,5 hodiny), firma ICT Pro, s.r.o. pak poskytuje

dvoudenní kurz v rozsahu 15 hodin za 5900,- Kč za osobu (Škola komunikace, 2018; ICT Pro, s.r.o., 2018). Souhrnnou kalkulaci návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.1.

5.2.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Výsledky: V dotazníkovém šetření VSM 94 byl vyhodnocen jednoznačný kolektivismus s - 43 body. Ve verzi dotazníku VSM 2013 index IDV obdržel hodnotu 3,5 bodů, což rovněž značí jednoznačný kolektivismus. Tomuto stavu odpovídají i výsledky z kvalitativního výzkumu, kde byl zjištěn také jednoznačný kolektivismus, a to s hodnotou - 30,5 bodů (viz tabulka 51).

Z hlediska intenzity sdílení výsledné dimenze lze do jisté míry hovořit o protichůdných výsledcích. Z kvantitativního výzkumu plyne, že vědomě zaměstnanci kolektivismus sdílí spíše silně, nicméně Test barevně sémantického diferenciálu prokázal, že z kvalitativního hlediska je tato kulturní dimenze sdílena spíše slabě. Hodnota směrodatné odchylky v případě TBSD (tj. 52 bodů) ovšem osciluje kolem hraniční hodnoty (tj. 50 bodů), proto lze tento stav považovat za téměř uspokojivý (viz tabulka 52).

Diskuze: Žádoucí kulturní dimenzí je právě kolektivismus. Tato dimenze podnikové kultury směřuje ke znalostní ekonomice a může podniku pomoci ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Pracovníci v kolektivistickém podniku jsou ochotni upřednostnit před vlastními zájmy spíše zájmy organizace jako celku. Podporovanými hodnotami jsou součinnost a týmovost.

Na základě kvantitativního i kvalitativního výzkumu byl vyhodnocen jednoznačný kolektivismus, tedy žádoucí kulturní dimenze. V podniku je na schopnost týmové práce kladen velký důraz, a to především u dělnických pozic. Dělníci jsou rozděleni na skupiny, v rámci nichž musí umět spolupracovat, efektivně si rozdělit úkoly a odvést kvalitní práci. Tuto skutečnost potvrzuje pozitivní a silně sdílené hodnocení symbolů „spolupráce“, „společenství“ a „pracoviště“.

Lze konstatovat, že kolektivismus se v podniku projevuje velmi silně, nicméně výsledné hodnoty směrodatné odchylky značí, že je žádoucí tento stav podporovat. Pro utužení kolektivismu je vhodné zapůsobit na zlepšení mezilidských vztahů, které v současné době nejsou, dle dotazníku personálních činností, ideální. Tento návrh je předmětem kapitoly 5.2.3, proto zde nebude dále analyzován.

Spíše slabé sdílení kolektivismu v nevědomí pracovníků může pramenit také z faktu, že podnik v období vyšší poptávky nabírá sezónní pracovníky, kteří jsou v podniku zaměstnáni kratší dobu, proto si nestačí vytvořit hlubší vztahy se svými kolegy a začlenit se do podnikové kultury. Toto tvrzení podporuje také pozitivní a méně sdílené hodnocení symbolu „já sám“. Tito pracovníci vědomě sice kolektivismus a týmovost podporují, nicméně kvůli separaci od ostatních zaměstnanců si nejsou prozatím schopni vytvořit pevnější vztahy tak, aby se kolektivismus prosadil i v nevědomí.

Návrhy: Obecnými návrhy pro podporu stávajícího stavu kolektivismu v podniku je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zavedení mentoringu a zefektivnění začleňování nových zaměstnanců do kolektivu.

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Při analyzování výsledků kvantitativního výzkumu bylo zjištěno několik nedostatků, které mohou značně ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Pro podnik je velmi důležité spokojenost svých pracovníků podporovat, neboť spokojení a motivovaní pracovníci mohou dosahovat kvalitnějších výsledků než zaměstnanci nespokojení. Tito pracovníci jsou více zainteresováni v podniku, zajímají se o jeho chod, potřeby a vytyčené strategické cíle. Jsou také schopni upřednostnit zájmy organizace před svými vlastními. Z tohoto důvodu je nutné, aby byla v podniku zajištěna spokojenost všech zaměstnanců.

Následující část se zaměří spíše na zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců, neboť u nově přijatých pracovníků je vnímání spokojenosti značně zkresleno vstupem do nového a neznámého prostředí. Na tyto pracovníky se zacílí následující návrh, tedy zefektivnění začleňování nových zaměstnanců do kolektivu.

Prostřednictvím dotazníku personálních činností bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci hodnotí svou práci jako monotónní, což může v konečném důsledku způsobit ztrátu zájmu o práci, pokles výkonu a inklinaci směrem k individualismu. Tato skutečnost se týká 2 techniků, kteří jsou v podniku zaměstnáni již více než 5 let. Po konzultaci tohoto výsledku s administrativní pracovníci bylo zjištěno, že právě dva z techniků pracují převážně v kanceláři na tvorbě výkresové dokumentace, kdežto třetí technik vyjíždí častěji do terénu a zaměřuje stavby. Majitel by měl v tomto případě zvážit jiné rozdělení pracovních úkolů mezi všechny 3 techniky tak, aby žádný z nich

monotónnost nepocit'oval, např. přidělovat každému z techniků své zakázky, které si sám zaměří a následně k nim v kanceláři vytvoří výkresovou dokumentaci.

Z DPČ bylo dále zjištěno, že celkem 6 zaměstnanců hodnotí vykonávanou pracovní pozici jako neodpovídající svému vzdělání. Jedná se o 5 dělníků (resp. 2 dělníky dřevovýroby a 3 montážní dělníky) a 1 technika. Po analýze konkrétních dotazníků lze konstatovat, že v případě technika tento fakt odpovídá skutečnosti, neboť má vysokoškolské vzdělání v navazujícím studijním programu (tj. titul Ing.), přičemž na jeho pracovní pozici je požadováno pouze středoškolské vzdělání. Majitel by se měl snažit tento potenciál využít a zmiňovanému pracovníkovi přidělovat náročnější zakázky, delegovat na něj i jiné záležitosti či zvýšit jeho odpovědnost tak, že mu poskytne větší volnost ve výkonu práce.

U dělnických pozic došlo zřejmě ke stavu, kdy byli dotčení pracovníci přijati na pozici tesaře bez odpovídajícího odborného vzdělání v daném oboru. Jak již bylo výše řečeno, na Žluticku je značný nedostatek kvalifikované pracovní síly, proto podnik přijímá i zaměstnance, kteří jsou sice vyučeni, nicméně v jiném než požadovaném oboru. Z tohoto důvodu mohou dělníci považovat svou pozici za neodpovídající vzdělání. Pro eliminace pocit'ovaného nedostatku lze v podniku zavést **mentoring**.

Mentoring

Mentoring je založen na vztahu mezi mentorem, zkušenějším zaměstnancem, a mentorovaným, nově příchozím pracovníkem bez zkušeností. Úkolem mentora je pomáhat svému svěřenci zorientovat se na pracovišti, osvojit si potřebné dovednosti, znalosti, postupy a zasvětit ho do celkového fungování podniku. Mentor se mentorovanému věnuje, ukazuje mu potřebné úkoly, předává mu své poznatky a poskytuje mu zpětnou vazbu. Mentorovaný se rovněž může učit pomocí pozorování mentora při výkonu práce (Podaná, 2012).

Mentoring by měl být v podniku zaveden především z důvodu přijímání nových pracovníků, kteří nejsou vzděláni v požadovaném oboru a jejich zaučení tak vyžaduje velké úsilí. Pro tyto účely by měl být z každé skupiny dělníků vybrán jeden zaměstnanec (s jeho souhlasem), který by se zhostil pozice mentora. Samozřejmě se musí jednat o zaměstnance, který v podniku pracuje delší dobu, který je spolehlivý, trpělivý a má požadované zkušenosti. Tuto funkci by měl vykonávat společně se svou stávající pracovní pozicí, avšak v případě, kdy by mentoring příliš zasahoval

do množství či kvality odvedené práce, by měl podnik zvážit delegování pracovních úkolů na jiné zaměstnance. Jedná se především o jarní a letní měsíce, kdy je přijímáno nejvíce nových pracovních sil. Vybraný pracovník by měl obdržet příplatek za mentorování, který by se měl odvíjet od stráveného času s mentorovanými. V případě přijetí nového technika lze mentoring využít stejným způsobem, nicméně se bude jednat spíše o jednorázový a krátkodobý úkol.

V podniku je také zaměstnáno několik pracovníků, kteří nejsou zcela spokojeni se svou prací, ať už hovoříme o její náplni či finančním ohodnocení. Z tohoto hlediska by bylo vhodné na pozici mentora dosadit právě některého z méně spokojených pracovníků, čímž se náplň jeho právě rozšíří, odstraní se stereotyp a v neposlední řadě se také zvýší pracovníková mzda.

Zefektivnění začleňování nových zaměstnanců do kolektivu

Jak již bylo výše řečeno, nižší intenzita sdílení kolektivismu v nevědomí pracovníků může být způsobena častým přijímáním nových zaměstnanců, zejména pak v období vyšší poptávky. Pro tyto pracovníky pak není snadné si ihned vytvořit kontakty mezi ostatními pracovníky a začlenit se do kolektivu, proto mohou po určitou dobu pociťovat separaci a může tak dojít k inklinaci směrem k individualismu.

Podnik by se měl snažit novým pracovníkům příchod do zaměstnání ulehčit, řádně je provést po pracovišti, seznámit je se všemi kolegy, vysvětlit jim, který zaměstnanec má kterou činnost na starosti a na koho se v případě potřeby mohou obrátit. Pro začlenění nově příchozích do kolektivu by se podnik mohl zaměřit na pořádání více firemních akcí, které by probíhaly cíleně za účelem přijetí nováčků do kolektivu, např. grilování či jiná forma večírku. Při interakci mimo pracoviště dochází k uvolněnější atmosféře a pro zaměstnance je tak jednodušší navázat vzájemné vztahy. Atmosféra může být podpořena jednoduchými kvízy a kolektivními hrami.

Tyto firemní akce by se měly konat několikrát do roka, a to vždy, když přijme větší množství nových pracovníků (včetně brigádníků). Dojde tak k žádoucí podpoře kolektivismu a zároveň také feminity, resp. mezilidských vztahů. Otázkou je, do jaké míry bude podnik ochoten tyto akce financovat, což je plně v kompetenci majitele. Souhrnnou kalkulaci návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.1.

5.2.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)

Výsledky: V dotazníkovém šetření VSM 94 byla vyhodnocena jednoznačná feminita s - 76 body. Ve verzi VSM 2013 index MAS obdržel hodnotu - 17,5 bodů, což rovněž značí jednoznačnou feminitu. Tomuto stavu odpovídají i výsledky z kvalitativního výzkumu, kde byla zjištěna také jednoznačná feminita s - 55 body (viz tabulka 51).

Z hlediska intenzity sdílení výsledné dimenze lze do jisté míry hovořit o rozdílných výsledcích. Z kvantitativního výzkumu plyne, že vědomě zaměstnanci feminitu sdílí spíše silně, nicméně Test barevně sémantického diferenciálu prokázal, že z kvalitativního hlediska je tato kulturní dimenze sídlena spíše slabě. Hodnota směrodatné odchylky v případě TBSD (tj. 51 bodů) ovšem osciluje kolem hraniční hodnoty (tj. 50 bodů), proto lze tento stav považovat za téměř uspokojivý (viz tabulka 52).

Diskuze: Žádoucí kulturní dimenzí je právě feminita, v níž se role mužů a žen překrývají. Od obou pohlaví je očekávána umírněnost, tolerance, orientace na sociální vztahy a zájem o kvalitu života. V podnicích, v nichž feminita dominuje, působí atmosféra otevřenosti a důvěry, což vytváří předpoklad pro silné sdílení znalostí a tím i vysokou konkurenceschopnost organizace.

Z hlediska výsledné dimenze lze stav v podniku považovat za uspokojivý, nicméně hodnota směrodatné odchylky vykazuje vyšší hodnoty, proto je žádoucí sdílení feminity podpořit. Tento stav odpovídá i výsledkům kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Prostřednictvím dotazníku personálních činností bylo zjištěno, že pouze 4 pracovníci hodnotí vztahy na pracovišti jako přátelské, ostatní zaměstnanci vztahy označili jako neutrální, napjaté nebo dokonce nepřátelské. To potvrzuje také kvalitativní výzkum, který prokázal, že podnětové slovo „vztahy“ je zaměstnanci sdíleno spíše slabě. Naopak spíše silně sdíleny a pozitivně hodnoceny jsou symboly „láska“ a „důvěra“, proto lze konstatovat, že atmosféra důvěry v podniku skutečně panuje a lze jí využít pro zlepšení podnikových vztahů.

Z dotazníku personálních činností bylo rovněž zjištěno, že v podniku není kladen příliš velký důraz na hodnocení zaměstnanců, což podporuje spíše feminitu, nicméně pro zaměstnance není tento stav ideální. Hodnocení jsou prováděna nahodile a pouze u některých pracovníků. Podnětem většinou bývá chyba či jiný nedostatek při

výrobě či montáži zakázky. Toto tvrzení lze kvalitativně doložit prostřednictvím spíše slabého sdílení symbolu „výkon“. Pro výrobní podnik ovšem není takto slabé sdílení příznivé. Samozřejmě je žádoucí, aby byly podporovány spíše symboly femininity, nicméně bez správného zaměření zaměstnanců na výkon nemůže podnik správně fungovat. I z tohoto důvodu je vhodné zavést pravidelné a písemné hodnocení výkonu, které bude vždy prováděno u všech pracovníků. Je však nutné zdůraznit, že podnětové slovo „kontrola“ je kvalitativně hodnoceno spíše negativně a sdíleno spíše silně, proto je nezbytné při navrhování nového systému hodnocení brát na tato fakta ohled.

V závěrečné otázce dotazníku personálních činností byli zaměstnanci tázáni na změny, které jsou v podniku, dle jejich uvážení, nutné. Pět pracovníků zde označilo možnost zlepšení pracovního prostředí, což úzce souvisí s negativními vztahy, které v podniku převládají.

Návrhy: Obecnými návrhy pro podporu žádoucí femininity v podniku je zlepšení mezilidských vztahů za pomoci teambuildingu, zlepšení pracovního prostředí a navržení nového systému hodnocení výkonu.

Zlepšení mezilidských vztahů

Pomocí dotazníku personálních činností bylo zjištěno, že jedním z důvodů nižšího sdílení kulturní dimenze femininity jsou negativně vnímané vztahy a atmosféra na pracovišti. Pouze 4 zaměstnanci ohodnotili vztahy jako přátelské, ostatních 16 pracovníků pak vztahy vnímá spíše jako neutrální, napjaté nebo dokonce nepřátelské.

Po konzultaci s administrativní pracovníci a účetní firmy bylo zjištěno, že negativní vztahy pociťují především dělníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni delší dobu. Tito zaměstnanci přichází do interakce stále se stejným okruhem lidí, čímž vzájemné antipatie graduují. Situaci nepříspěvá ani postoj majitele, který se o sociální vazby v podniku odmítá zajímat a dle názoru některých dělníků dokonce negativní vztahy upřednostňuje. Lze konstatovat, že majitel je zřejmě toho názoru, že dobré vztahy a přátelství mezi pracovníky může odvádět jejich pozornost od práce a snížit tak výkonnost organizace.

V první řadě je potřebné změnit postoj majitele tak, aby byl ochotný pochopit základní tezi, že spokojení zaměstnanci jsou schopni odvést práci mnohem kvalitněji a s větší chutí než zaměstnanci, kteří se na pracovišti necítí dobře. Ke změně by mohlo

nejprve přispět prostudování této práce a následně absolvování kurzu Vedení pracovního týmu od společnosti Gradua-CEGOS s.r.o. Tento seminář je určen pro manažery a vedoucí, kteří chtějí najít novou cestu, jak efektivně vést tým a zvýšit tak současnou výkonnost podniku. Cílem je uvědomit si svou roli ve vedení týmu, budovat autoritu, zvolit vhodný styl vedení lidí a efektivně rozvíjet a motivovat svůj tým. Jedná se o třídní školení probíhající v Praze nebo v Plzni za cenu 13.915,- Kč za osobu (Gradua-GECOS s.r.o., 2018).

Pro účely následujícího návrhu je uvažováno s variantou, že dojde ke změně majitelova postoje žádoucím směrem a bude ochoten na vztazích v podniku pracovat. Podnik již několikrát v minulosti pořádal různé firemní akce, např. vánoční večírky, prodloužené víkendy spojené s lyžováním či týdenní dovolenou v zahraničí. Pro rozvoj sociálních vazeb je vhodné na tyto akce navázat a spojit je s teambuildingovými aktivitami.

Teambuilding

Vztahy v podniku jsou aktuálně velmi narušené, proto by teambuildingové akce měly zpočátku probíhat intenzivněji. Pro organizaci může majitel využít služeb různých agentur, které se zabývají pořádáním teambuildingů na míru, nebo činnost delegovat na některého ze zaměstnanců. Tyto akce cílí především na rozvoj týmové spolupráce, dále také na osobnostní rozvoj zaměstnanců, zlepšení komunikace a posílení firemní identity.

První teambuilding je vhodné zorganizovat v co nejbližším možném termínu. Mělo by se jednat o víkendovou akci, které by zúčastnili nejen zaměstnanci, ale také jejich rodiny, což podpoří atmosféru důvěry. Náplní této události by měly být společenské hry, do kterých se mohou zapojit také děti. Příkladem může být hra „Trojboj“, která obsahuje tři základní oblasti – sportovní, logické a kreativní úkoly. Jednotlivci pak za úkoly v rámci těchto oblastí sbírají body. Vzhledem k přítomnosti dětí by pro ně bylo vhodné připravit i zjednodušenou verzi. Po splnění všech disciplín jsou na základě součtu bodů vyhlášeni vítězové.

Pro zaměstnance by pak měl být vyhrazen čas na speciální týmové a komunikační hry, které podpoří nově nabyté dojmy a zážitky. Užitečná je například hra „Osm nohou a tři ruce“, kdy se zaměstnanci nejprve rozdělí do skupin o 5 až 10 hráčích. Vedoucí hry pak vždy oznámí počet končetin a každá skupina se snaží

zaujmout takovou polohu, aby se země dotýkal jen udaný počet rukou a nohou. Po zaujetí pozice musí družstvo po určitý, předem dohodnutý, čas udržet stabilitu. Bod získává ta skupina, která zaujala správný počet končetin a v této poloze vydržela do konce odpočítávání. Po libovolném počtu kol se body sečtou a vyhlásí vítězové. Pro stmelení kolektivu existuje široká škála her a je jen na organizátorech, které zvolí.

Náprava sociálních vztahů v podniku je dlouhodobou záležitostí, proto by v následujících měsících měly probíhat další firemní akce, ovšem méně časově a finančně náročné. Lze využít například zájezd na motokáry do Plzně, výlet na střelnici, návštěvu aquaparku či veřejného bruslení v Karlových Varech.

Další teambuildingové akce je nutné plánovat dle aktuálního stavu v podniku. Budou-li vztahy po několika měsících znatelně pozitivnější, měl by si podnik vytvořit plán akcí na celý rok. V ideálním případě by víkendové teambuildingy měly probíhat alespoň 2x ročně a měly by být doplněny alespoň čtyřmi kratšími akcemi (grilování, aquapark, únikové hry, aj.). Finanční analýza tohoto opatření je předmětem kapitoly 5.3.2.

Zlepšení pracovního prostředí

Jednou ze změn, kterou navrhli sami zaměstnanci, je zlepšení pracovního prostředí. V dotazníku personálních činností pro tuto možnost hlasovalo celkem 5 zaměstnanců.

Nespokojenost s pracovním prostředím pramení ze samotné povahy práce. Především se jedná o fyzicky náročné zaměstnání, jež je vykonáváno za každého počasí. U dělníků dřevovýroby, kteří pracují ve výrobní hale, hovoříme zejména o nošení těžkých břemen, práci v prašném a hlučném prostředí a v neposlední řadě také o velkých teplotních výkyvech. Místem výkonu práce je starší plechová hala, kde se v zimě teplota pohybuje těsně nad bodem mrazu (cca. 4 °C), v letních měsících je teplota naopak vysoká. V případě montážní dělníků lze hovořit o obdobných podmínkách, navíc se ovšem jedná o práci ve výškách, v létě na přímém slunci, v zimě na přímém mrazu.

V tomto směru je jediným možným opatřením investování do modernizace a zaizolování výrobní haly, neboť ostatní podmínky práce změnit nelze. Všem zaměstnancům je poskytován dostatek pracovních oděvů, dokonce i nad rámec zákonné

povinnosti, např. termo prádlo, které mohou v zimních měsících využívat nejen montážní dělníci, ale také dělníci dřevovýroby.

Nový systém hodnocení výkonu

Hodnocení pracovníků v podniku probíhá neformálně, nepravidelně a pouze u těch zaměstnanců, u nichž je zaznamenáno nějaké pochybení. Absence důrazu na výkon sice hovoří ve prospěch feminity, nicméně je nutné zdůraznit, že se jedná o výrobní podnik, kde je i přes žádoucí dimenzi feminitu výkon podstatný.

Hodnocení pracovníků by v podniku mělo probíhat pravidelně, alespoň jedenkrát za čtvrtletí a vždy u všech zaměstnanců. Jeho provádění zůstane v kompetenci majitele firmy, avšak před vlastním hodnocením si majitel zjistí relevantní informace od mistra dřevovýroby a vedoucího montážní skupiny. Na základě těchto informací povede se zaměstnancem rozhovor, pomocí něhož ohodnotí pracovníkův výkon, identifikuje silné a slabé stránky a možnosti zlepšení výkonu. Vše písemně zaznamená a uloží do pracovníkovy složky.

Pravidelné hodnocení výkonů pracovníků pomůže odstranit slabé sdílení symbolu „výkon“, které bylo zjištěno pomocí kvalitativního výzkumu. Zároveň také dojde k většímu soustředění na odvedenou práci, což bude mít pozitivní vliv také na vztahy v podniku, neboť spousta konfliktů zde vzniká právě proto, že někteří zaměstnanci neplní všechny své pracovní úkoly. Souhrnnou kalkulaci návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.

5.2.4 Obava z nejistoty (UAI)

Výsledky: V dotazníkovém šetření VSM 94 bylo vyhodnoceno jednoznačné přijímání rizika s hodnotou - 18 bodů. Ve verzi dotazníku VSM 2013 index UAI obdržel skóre 11,8 bodů, což rovněž značí jednoznačné přijímání rizika. Tomuto stavu odpovídají i výsledky kvalitativního výzkumu, kde bylo zjištěno také jednoznačné přijímání rizika, a to s 24,2 body (viz tabulka 51).

Z hlediska intenzity sdílení výsledné dimenze lze do jisté míry hovořit o rozdílných výsledcích. Z kvantitativního výzkumu a směrodatné odchylky plyne, že vědomě zaměstnanci přijímání změn a rizika sdílí spíše slabě, nicméně Test barevně sémantického diferenciálu prokázal, že z kvalitativního hlediska je tato kulturní dimenze sídlena spíše silně (viz tabulka 52).

Diskuze: Index UAI hodnotí míru obavy z nejistoty v neznámých a nepřehledných situacích. Žádoucím stavem je kulturní dimenze přijímání rizika a změn, což značí malou obavu z nejistoty. Charakteristická je absence formálních pravidel, zásad a norem.

Výsledné dimenze směřují ke znalostní ekonomice, nicméně z hlediska směrodatné odchylky nejsou výsledky velmi uspokojivé. Lze konstatovat, že zaměstnanci mají v nevědomí přijímání rizika sice zakořeněno, ale vědomě ho již v takové míře nesdílí. Důvodem může být zřejmě majitelova averze ke změnám a riziku, která se nepochybně přenáší také na zaměstnance. V podniku již po několik let funguje zavedený systém, který majitel odmítá změnit, a to ani na základě stížností a připomínek ze strany podřízených. K tomuto stavu také přispívá fakt, že podnik působí v oblasti stavebnictví, kde je poptávka značně kolísavá a nepředvídatelná. Projevuje se zde ve vysoké míře riziko, že podnik nebude mít dostatek zakázek i přesto, že je predikoval, či naopak bude mít zakázek dostatek, ale nebude schopen získat tolik pracovníků, kolik je potřeba k realizaci přijatých zakázek.

Závěry potvrzuje také kvalitativní výzkum, kde bylo prokázáno, že zaměstnanci podnětové slovo „jistota“ vnímají výrazně lépe než symboly „změna“ či „riziko“. Sdílení těchto symbolů je v případě všech tří slov spíše silné.

Návrhy: Obecným návrhem pro podporu dimenze přijímání rizika je změnit postoj majitele a zaměstnanců ke změně a riziku.

Změna postoje ke změně a riziku

V první řadě musí dojít ke změně postoje majitele, který veškeré změny považuje za negativní a tím ovlivňuje nejen pracovníky, ale i celkovou funkčnost podniku. Majitel by měl absolvovat kurz „Jak úspěšně řídit změny“, který mu pomůže si uvědomit, jaké zákonitosti a principy změn musí brát vážně a naučí se připravit a realizovat změny tak, aby byly vidět skutečné výsledky. Náplní tohoto semináře je příprava a trénink klíčových kroků pro změny přímo v zákaznickově podnikovém prostředí. Jedná se o dvoudenní kurz probíhající v Praze za cenu 12.100,- Kč za osobu (Top Vision, 2018).

V případě zájmu může majitel absolvovat i navazující kurz „Jak úspěšně komunikovat změny“, jehož náplň je zaměřena především na zaměstnance, jejich

chápaní změny a jak docílit zmírnění obav či dokonce averze ke změnám. I tento kurz je dvoudenní, probíhá v Praze a poplatek činí 12.100,- Kč (Top Vision, 2018).

Změní-li se postoj majitele ke změnám, bude snadnější změnit i názor zaměstnanců, zejména pokud se majitel rozhodne absolvovat i druhý z výše zmíněných kurzů. Nejvhodnějším způsobem, jak změnit postoj zaměstnanců, je účinná komunikace ze strany majitele. Je nezbytné zaměstnancům vysvětlit, že změny nejsou vždy negativní, naopak že sebou nesou i pozitivní efekt. Dále je žádoucí zaměstnance namotivovat, aby sami byli ochotni změny navrhnout, což je možné prostřednictvím konzultací navrhovaných v kapitole 5.2.1 této práce. Zaměstnanci by mohli prostřednictvím schránky nebo konzultačních hodin vznášet vhodné návrhy na změny. V případě, kdy se nějaká změna zavede alepší se tak stav v podniku, zaměstnanec obdrží jednorázovou motivační prémie 2.000,- Kč. Souhrnnou kalkulaci návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.1.

5.2.5 Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

Výsledek: V dotazníkovém šetření VSM 94 byla vyhodnocena krátkodobá orientace s hodnotou 7 bodů. Ve verzi dotazníku VSM 2013 index LTO obdržel skóre 21,5 bodů, což rovněž značí krátkodobou orientaci. Tomuto stavu odpovídají i výsledky kvalitativního výzkumu, kde byla zjištěna také krátkodobá orientace, a to s 5,6 body (viz tabulka 51).

Z hlediska intenzity sdílení výsledné dimenze dle směrodatné odchylky lze hovořit o shodě výsledků. Z kvantitativního výzkumu plyne, že vědomě zaměstnanci krátkodobost sdílí spíše nebo velmi silně, což potvrzuje také Test barevně sémantického diferenciálu, pomocí něhož bylo zjištěno, že z kvalitativního hlediska je tato dimenze sídlena rovněž spíše silně (viz tabulka 52).

Diskuze: Kulturní dimenze krátkodobé orientace klade důraz na současnost a minulost. Vyznačuje se respektem k tradicím, k plnění vlastních povinností a orientací na činnosti, které přináší momentální efekt.

Žádoucí kulturní dimenzí je naopak dlouhodobá orientace, která podporuje podnikatelskou činnost a směřuje tak ke znalostní ekonomice. Tato dimenze splňuje princip trvalé udržitelnosti a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které však vyžaduje investice a to především do rozvoje lidského kapitálu.

Z dotazníku personálních činností vyplynulo několik závěrů, které v podniku značí dlouhodobost, např. vzdělávání a rozvoj schopností pracovníků nad rámec zákonné povinnosti či existence stabilního zaměstnaneckého jádra, tedy pracovníků, kteří jsou v podniku zaměstnání již déle než 5 let. Nicméně znaky krátkodobé orientace stále převládají, což potvrzují i výsledky kvalitativního výzkumu, kde bylo zaznamenáno spíše pozitivní hodnocení symbolů krátkodobosti, tj. „okamžitý zisk“, „spotřeba“ či „nálada“. Symboly dlouhodobosti byly hodnoceny spíše pozitivně, nicméně byly societou spíše slabě sdíleny, proto došlo k prosazení krátkodobé orientace.

Ve firmě způsobuje krátkodobost především samotný předmět podnikání. Ve stavebnictví nelze vždy predikovat poptávku a efektivně plánovat, nicméně i v takovémto podniku je možné se zaměřit více do budoucna, např. pomocí investic do modernizace výrobní haly (viz kapitola 5.2.3) či zvýšením spokojenosti zaměstnanců.

Z dotazníku personálních činností bylo také zjištěno, že 35% zaměstnanců (resp. 7 dotazovaných) není spokojeno s finančním ohodnocením jejich práce. Tato skutečnost může způsobovat zaměření pracovníků spíše na současnost a okamžitý prospěch, což jsou znaky krátkodobosti. Z hlediska zefektivnění hodnocení výkonu a možnosti ovlivnění výše mzdy samotnými pracovníky by bylo vhodné hodnocení výkonu provázat s odměňováním.

Zaměstnanci se dále v dotazníku personálních činností vyjádřili, že by uvítali poskytování i jiných než finančních odměn. Nejčastěji volenou možností byly pochvaly (písemné i ústní) a možnost účastnit se rozhodování o chodu podniku. Druhý ze zmíněných návrhů lze zajistit pomocí zavedení pracovních porad, kterých se budou účastnit také všichni dělníci (viz kapitola 5.2.1). Majitel by měl rovněž zvážit možnost intenzivnějšího využívání pochval, neboť je zaměstnanci dle DPČ považují za motivující faktor, což je pro podnik výhodné zejména z finančního hlediska.

Na krátkodobou orientaci podniku má bezesporu vliv také nedostatečná informovanost, kterou zaměstnanci dle dotazníku personálních činností pociťují. Opatření pro zvýšení informovanost je uvedeno v kapitole 5.2.1 této práce.

Návrhy: Obecnými návrhy pro změnu krátkodobé orientace v dlouhodobou je zvýšení mzdových tarifů, propojení odměňování s hodnocením pracovníků

a poskytování více motivujících odměn. Zvýšení informovanosti, které má na krátkodobost také vliv, je již předmět kapitoly 5.2.1.

Zvýšení mzdových tarifů

Majitel by měl vzhledem k nespokojenosti zaměstnanců zvážit možnost zvýšení mzdových tarifů. Prostřednictvím dotazníku personálních činností bylo zjištěno, že si 25 % zaměstnanců (tj. 5 dotazovaných) myslí, že finanční ohodnocení neodpovídá náročnosti práce a dokonce 35 % zaměstnanců (tj. 7 dotazovaných) není s finančním ohodnocení spokojeno.

Tato skutečnost může v podniku v nemalé míře způsobovat zaměření spíše na okamžitý zisk a osobní prospěch, což v konečném důsledku vede ke krátkodobé orientaci. Majitel by měl zvážit, zda by i malé zvýšení mzdových tarifů či častější poskytování prémie nemělo na spokojenost zaměstnanců pozitivní vliv. Částka, o kterou by měly být mzdové tarify zvýšeny je čistě v kompetenci majitele firmy.

Propojení odměňování s hodnocením pracovníků

Toto opatření navazuje na výše uvedený stav nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením práce. Jednou z možností nápravy je zvýšení mzdových tarifů, druhou variantou je pak provázání hodnocení výkonu pracovníků s odměňováním, resp. se stanovováním výše odměn.

Jak již bylo navrhováno v kapitole 5.2.3, hodnocení pracovníků by mělo probíhat formálně, pravidelně a vždy u všech zaměstnanců včetně brigádníků. Hodnocení by měla být písemně zaznamenávána a měla by sloužit jako podklad pro stanovení výše prémie. V případě dobře odvedené práce a zájmu o další zlepšování by měly být odměny vyšší, naopak bude-li zaznamenán nezáměr o práci a nestálý výkon, odměny by se měly krátit. Tímto způsobem by pak zaměstnanci měli možnost do jisté míry ovlivnit výši své mzdy. Podnik by zároveň zajistil vyšší zaměření na výkon a rozvoj schopností pracovníků, což jsou znaky směřující k dlouhodobé orientaci.

Poskytování více motivujících odměn

Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že pro zaměstnance nejsou důležité odměny pouze ve finanční podobě (tj. prémie či osobní ohodnocení), ale upřednostňují také pochvaly, možnost účastnit se rozhodování v otázkách chodu firmy či další zaměstnanecké výhody.

Pochvaly jsou pro majitele nejvýhodnější formou odměn, neboť jsou finančně i časově téměř nenáročné a zároveň mají pro zaměstnance velkou váhu. Ústní pochvaly by měl majitel udělovat za menší úspěchy, a to vždy před ostatními pracovníky, aby se váha pochvaly zvýšila. Písemné pochvaly by měly být udělovány v případě větších úspěchů, např. zefektivnění práce či získání nového klienta.

Možnost účastnit se rozhodování v otázkách chodu firmy je již zajištěna prostřednictvím návrhu pracovních porad, kterých se budou účastnit všichni dělníci a kde budou diskutovány aktuálních zakázky a situace podniku (viz kapitola 5.2.1).

Zaměstnaneckých benefitů poskytuje firma mnoho, např. využívání mobilního telefonu, možnost zapůjčit si služební automobil či náradí k soukromým účelům, poskytování týdenních záloh na mzdu či bezúročné půjčky. Tyto výhody by bylo možné dále doplnit o benefity kulturního charakteru, např. vstupenky do aquaparku, do zábavních parků, do divadla či na jiné kulturní události, které mohou využít nejen zaměstnanci, ale také jejich rodiny. Benefity by měly být udělovány za zásluhy, např. při zlepšení výkonu. Souhrnnou kalkulaci návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.1.

5.2.6 Požitky vs. umírněnost (IVR)

Výsledky: V dotazníkovém šetření VSM 2013 byly vyhodnoceny jednoznačně požitky se skóre 75,5 bodů. Tyto výsledky však neodpovídají závěrům z kvalitativního výzkumu, kde byla zjištěna jednoznačná umírněnost s hodnotou - 31,5 bodů (viz tabulka 51).

Z hlediska intenzity sdílení výsledné dimenze lze do jisté míry hovořit o protichůdných výsledcích. Z kvantitativního výzkumu a směrodatné odchylky plyne, že vědomě zaměstnanci požitky sdílí spíše slabě, nicméně Test barevně sémantického diferenciálu prokázal, že z kvalitativního hlediska je umírněnost sídlena spíše silně (viz tabulka 52).

Diskuze: Kulturní dimenze požitků značí societu, kde si jedinci užívají života a zábavy a kde není kladen důraz na normy a pravidla chování. Žádoucí dimenzí je naopak umírněnost, která potlačuje uspokojování potřeb a reguluje požitky prostřednictvím různých norem a pravidel. Upřednostňována je skromnost a střídmost.

Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že zaměstnanci mají v nevědomí zakořeněnou žádoucí dimenzi umírněnosti, vědomě však preferují spíše požitkářskou

societu, což souvisí s přizpůsobováním se konzumní společnosti. Tyto závěry podporují i hodnoty směřované odchylky, pomocí níž bylo zjištěno, že nežádoucí dimenze požitků je societou sdílena spíše slabě a naopak žádoucí dimenze umírněnosti je sdílena spíše silně.

Zakořenění umírněnosti lze demonstrovat pomocí velmi silného vnímání i sdílení podnětových slov „radost“ a „štěstí“. Spíše pozitivně pak byly hodnoceny symboly „skromnost“ a „střídmost“. Podnětové slovo „požitky“ bylo hodnoceno a sdíleno rovněž pozitivně, což může způsobovat prosazování dimenze požitků ve vědomí pracovníků.

Na základě upřednostňovaných podnětových slov lze konstatovat, že se zaměstnanci chtějí na pracovišti cítit dobře, což narušují zejména negativní sociální vztahy. Opatření pro jejich nápravu pomocí teambuildingových akcí jsou uvedeny v kapitole 5.2.3 této práce. Z hlediska dimenze umírněnosti se podnik může na vztahy zaměřit pomocí zavedení norem a pravidel, což zároveň také podpoří prosazení umírněnosti ve vědomí pracovníků.

V současnosti v podniku neexistují žádná psaná pravidla či normy (mimo zákonných norem). Není zde vytvořen ani etický kodex, který by upravoval chování zaměstnanců, mezilidské vztahy a řešení konfliktů. Z tohoto hlediska podnik směřuje spíše k dimenzi požitků a přizpůsobuje se tak konzumní společnosti.

Pro eliminaci dimenze požitků je vhodné v podniku zavést několik norem, které zaměstnance nasměrují spíše k umírněnosti. Nejprve je vhodné navázat na opatření týkající se hodnocení pracovníků (viz kapitola 5.2.3). Prozatím bylo navrhováno, aby se hodnocení provádělo pravidelně, písemně a vždy u všech zaměstnanců, avšak z hlediska umírněnosti je žádoucí tento stav zachytit pomocí podnikové směrnice, díky čemuž bude zajištěno její dodržování a snazší zakotvení v myslích všech zaměstnanců. V kontextu mezilidských vztahů je pro podnik žádoucí vytvořit etický kodex.

Pomocí zavedení těchto dvou směrnic by mělo v podniku dojít k podpoře nevědomé preference umírněnosti, která by se následně měla projevit také ve vědomém uvažování pracovníků.

Návrhy: Obecnými návrhy pro prosazení žádoucí dimenze umírněnosti ve vědomí pracovníků je zavedení etického kodexu a vytvoření podnikové směrnice pro hodnocení pracovníků.

Zavedení etického kodexu

Zavedení etického kodexu je žádoucí zejména z důvodu podpory feminity, resp. sociálních vztahů v podniku, a také pro posílení vědomé umírněnosti. Nejprve je však nutné zdůraznit, že podnětové slovo „kontrola“ z dimenze maskulinity bylo hodnoceno spíše negativně a toto vnímání bylo zaměstnanci silně sdíleno, proto je nezbytné při tvorbě kodexu postupovat obezřetně, aby nedošlo k nežádoucímu vedlejšímu efektu.

Etický kodex by neměl být nařízen shora, ale měl by být vytvořen samotnými zaměstnanci, např. na pracovních poradách navrhovaných v kapitole 5.2.1. Vhodným nástrojem pro navržení všech žádoucích pravidel je brainstorming, kdy každý ze zaměstnanců (především dělníků) navrhne nějaké opatření, která se následně seskupí, prodiskutují a vytvoří se formální etický kodex. Využije-li se pro tvorbu tento způsob, bude kodex reflektovat stav, který je z pohledu zaměstnanců na pracovišti ideální a bude tak snazší zajistit jeho dodržování.

Vytvoření podnikové směrnice týkající se hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu pracovníků bylo již navrhováno v kapitole 5.2.3 této práce. Z hlediska dimenze umírněnosti je vhodné na toto opatření navázat a vytvořit z něj podnikovou normu, která ošetří způsob a frekvenci provádění hodnocení. Zároveň lze v této směrnici dále rozpracovat propojení se stanovením výše odměn.

Zavedení normy hodnocení pracovníků zajistí nejen větší soustředění pracovníků na kvalitu odvedené práce, ale také podpoří umírněnost a dlouhodobou orientaci podniku. Souhrnnou kalkulaci návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.1.

5.3 Nákladová struktura navrhovaných opatření

Tato kapitola je věnována zhodnocení nákladové struktury jednotlivých návrhů, které by měly podnik nasměrovat ke znalostní ekonomice. Nejprve je uvedeno souhrnné hodnocení veškerých návrhů, následně jsou dva z návrhů rozpracovány. Jedná se o opatření pro podporu feminity – teambuilding (viz kapitola 5.3.2) a návrh pro stabilizaci kulturní dimenze přijímání rizika – změna postoje ke změně a riziku (viz kapitola 5.3.3).

5.3.1 Souhrnná nákladová struktura navrhovaných opatření

Tabulka 53 obsahuje souhrn všech navržených opatření, které jsou rozčleněny dle jednotlivých kulturních dimenzí a označeny zkratkou indexu (viz seznam zkratek). Každé opatření je následně vyčísleno a opatřeno zdrojem, ze kterého bylo při kalkulaci čerpáno. Jelikož některá z opatření vyžadují dopravu do jiného města, je v tabulce také vyčíslena předpokládaná cena dopravy každým z firemních automobilů. Rovněž je zde uvedena cena ubytování v Praze a v Plzni, neboť některá navrhovaná školení jsou dvou až třídní a dojíždění zpět do Žlutic by se firmě z finančního hlediska nevyplatilo.

Tabulka 53 – Souhrnná nákladová struktura navrhovaných opatření

| Index | Název opatření | Náklady |
|------------|---|---|
| PDI | Zvýšení informovanosti pracovníků - zavedení pravidelných pracovních porad | 0,- Kč |
| PDI | Zefektivnění možností konzultace - umístění schránky pro připomínky a návrhy - zavedení konzultačních hodin | 300,- Kč (Internet Mall, a.s., 2018) 0,- Kč |
| PDI | Zlepšení celkové komunikace v podniku - kurz asertivní komunikace | 2.290,- Kč/osoba (Škola komunikace, 2018) |
| IDV | Zvýšení spokojenosti zaměstnanců - změna rozdělení pracovních úkolů techniků - delegování náročnějších úkolů na jednoho z techniků | 0,- Kč 0,- Kč |
| IDV | Zavedení mentoringu - příplatek pro mentory | 75 Kč/hod/pracovník |

| | | |
|------------|--|---|
| IDV | Zefektivnění začleňování nových zaměstnanců do kolektivu - grilování či jiná forma sešlosti | 3.000,- Kč (maso, zelenina, nápoje) |
| MAS | Zlepšení mezilidských vztahů - kurz Vedení pracovního týmu - teambuilding | 13.915,- Kč/osoba (Gradua-CEGOS, s.r.o., 2018) 33.490,- Kč (viz kap. 5.3.2) |
| MAS | Zlepšení pracovního prostředí - investice do modernizace výrobní haly | dle aktuálního stavu výrobní haly a uvážení majitele podniku |
| MAS | Navržení nového systému hodnocení pracovníků | 0,- Kč |
| UAI | Změnit postoj ke změně a riziku - kurz Jak úspěšně řídit změny - kurz Jak úspěšně komunikovat změny - motivační prémie pro zaměstnance | 12.100,- Kč (Top Vision, 2018) 12.100,- Kč (Top Vision, 2018) 2.000,- Kč/návrh/pracovník |
| LTO | Zvýšení mzdových tarifů | dle uvážení majitele podniku |
| LTO | Propojení odměňování s hodnocením pracovníků | 0,- Kč |
| LTO | Poskytování více motivujících odměn, např. - vstupenky do bazénu v K. Varech - vstupenky do divadla v Plzni | 320,- Kč/2 dospělí + 2 děti (KV Arena, 2018) 200 – 450,- Kč v závislosti na typu představení (DJKT, Divadlo J. K. Tyla, Plzeň, 2018) |
| IVR | Zavedení etického kodexu | 0,- Kč |
| IVR | Vytvoření podnikové směrnice pro hodnocení pracovníků | 0,- Kč |
| | Doprava Škoda Superb (školení) | 217,- Kč/100 km |
| | Doprava Iveco (teambuilding) | 403,- Kč/100 km |
| | Doprava Toyota (teambuilding) | 217,- Kč/100 km |
| | Ubytování v Praze (školení) | 900,- Kč/noc/osoba (Hostel Florenc, 2018) |
| | Ubytování v Plzni (školení) | 750,- Kč/noc (Pension Wallis, 2018) |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 53 je patrné, že téměř polovina navržených opatření neznamená pro podnik žádné finanční náklady. V případě návrhu investic do modernizace výrobní haly bylo ponecháno v kompetenci majitele, jaké změny budou provedeny, proto tento návrh nemohl být konkrétně vyčíslen. Stejným způsobem bylo postupováno při návržení zvýšení mzdového ohodnocení. Předmětem této práce není hloubková analýza hospodaření firmy, proto není možné stanovit, jak velkou část finančních prostředků je možné na zvýšení mezd zaměstnanců, potažmo na modernizaci výrobní haly, vyčlenit.

Cena uvedených kurzů je stanovena dle webových stránek jednotlivých školících firem, nicméně při jejich oslovení by pro firmu mohla být vystavena individuální cenová nabídka pro větší počet účastníků a cena by se tak mohla snížit. Výše příplatku pro mentory byla stanovena tak, aby odpovídala aktuálním mzdovým tarifům, proto by v případě jejich zvýšení měl být příplatek rovněž navýšen.

Do kalkulace návrhu pro zefektivnění začleňování nových pracovníků do kolektivu pomocí grilování či jiné sešlosti byla zahrnuta cena masa, zeleniny a nápojů. Výše uvedená cena byla stanovena jako maximální. Pro vyčíslení návrhu poskytovat více zaměstnaneckých benefitů byly vybrány dvě konkrétní kulturní akce v blízkých městech. Návrh pro podporu feminity (teambuilding) bylo nutné detailněji kalkulovat, což je předmětem následující kapitoly.

5.3.2 Detailní nákladová struktura – teambuilding (MAS)

Tato kapitola je věnována finanční analýze návrhu pro posílení žádoucí kulturní dimenze feminity (viz kapitola 5.2.3). Návrh se zabývá nápravou sociálních vztahů v podniku, a to prostřednictvím pořádání teambuildingových akcí.

Při kalkulaci nákladů je uvažováno s 20 pracovníky, tedy se stejným počtem, který se zúčastnil kvantitativního výzkumu. Rovněž se předpokládá, že si podnik celou akci zorganizuje sám a nebude využívat služeb teambuildingových agentur.

Do finanční verze bude převeden víkendový teambuildingový pobyt u Lipenské vodní nádrže v termínu 7. – 9. září 2018 se stravou formou polopenze. K dopravě budou využity 2 firemní automobily značky Iveco a jeden značky Toyota. Při organizaci aktivit bude využívána společenská místnost v penzionu, popř. venkovní prostory. Zároveň se předpokládá, že organizace této akce bude delegována na administrativní

pracovníci, za což ji měl náležet mimořádný příplatek, který vykompenzuje čas, jež s přípravou a plánováním akce stráví.

Ubytování a strava

Pro ubytování byl vybrán Penzion u Nešlehů v Hůrce nedaleko Horní Plané. Penzion leží v těsné blízkosti Lipna, 20 metrů od kotviště lodí, 300 metrů od pláže. Pro své hosty nabízí dvoulůžkové až čtyřlůžkové pokoje, popř. apartmány, z nichž jsou všechny vybaveny vlastní koupelnou a toaletou. Penzion zároveň nabízí možnost bezplatného využívání společenské místnosti, venkovního bazénu, volejbalového hřiště, parkoviště a internetu (HOTEL.CZ, 2018).

Pro pobyt 20 zaměstnanců byly zvoleny 2 třílůžkové pokoje (1350,- Kč/noc), 2 čtyřlůžkové pokoje (1790,- Kč/noc) a 3 dvoulůžkové pokoje (1040,- Kč/noc). Za poplatek 160,- Kč za osobu/noc pak bude zaměstnancům k dispozici strava formou polopenze, tedy snídaně a večere (HOTEL.CZ, 2018).

Doprava

K dopravě do Horní Plané budou využity 3 firemní automobily, přičemž dva z nich jsou šestimístné, třetí pak devítimístný. V případě automobilů Iveco bude kalkulováno s průměrnou spotřebou 13 litrů na 100 kilometrů, u dodávky Toyota pak průměrná spotřeba činí 7 litrů na 100 kilometrů. Cena nafty se aktuálně v Plzeňském i Jihočeském kraji pohybuje v rozmezí 30 – 32,- Kč, proto bude uvažováno s průměrnou cenou 31,- Kč za litr nafty (MaVySoft – Martin Vyhňák, 2018). Vzdálenost ze Žlutic do Horní Plané a zpět činí 434 kilometrů.

Teambuildingové aktivity

Vzhledem k vyšším nákladům za stravu a ubytování je vhodné teambuildingové aktivity organizovat v ekonomičtější formě. Přímo v penzionu lze bezplatně využívat společenskou místnost, venkovní bazén a volejbalové hřiště, kde je možné uskutečnit mnoho aktivit. Další činnosti mohou být prováděny venku na veřejném prostranství. Zájem o další činnosti či výlety by měl být řešen operativně přímo na místě.

Odměna za organizaci

Vzhledem k dobrým organizačním schopnostem administrativní pracovnice se předpokládá, že organizace teambuildingu na ní bude plně delegována. Výše odměny by měla být stanovena dle skutečně stráveného času s přípravou, nicméně pro účely této kalkulace bude uvažováno s částkou 3.000,- Kč.

Celková kalkulace teambuildingu

| | |
|--|------------------------|
| 2x třílůžkový pokoj na 2 noci | 5.400,- |
| 2x čtyřlůžkový pokoj na 2 noci | 7.160,- |
| 3x dvoulůžkový pokoj na 2 noci | 6.240,- |
| 20x ubytovací a rekreační poplatek na 2 noci | 840,- |
| 20x polopenze na 2 noci | 6.400,- |
| 2x doprava Iveco | 3.500,- |
| Doprava Toyota | 950,- |
| <u>Odměna za organizaci</u> | <u>3.000,-</u> |
| CELKEM | <u>33.490,-</u> |

Celková kalkulace víkendového teambuildingu u Lipenské vodní nádrže včetně stravy a dopravy činí pro 20 zaměstnanců 33.490,- Kč. Pro malý podnik se jedná o poměrně vysokou částku, nicméně podnikové vztahy jsou velmi narušené a vyžadují bezprostřední zásah a posílení. Z tohoto hlediska se majiteli vyplatí do rozvoje sociálních vazeb investovat, protože tím podpoří téměř všechny kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice. Zlepšení vztahů se v tomto směru dotýká zejména feminity a kolektivismu, nicméně díky společně strávenému času se zaměstnanci se posílí také malá mocenská distance, dojde k vyšší identifikaci s firemní identitou a tím i k nasměrování k dlouhodobé orientaci podniku.

Po zvážení výše nákladů a možných přínosů lze konstatovat, že se podniku do tohoto opatření vyplatí investovat. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2.3, tyto akce by měly být pořádány minimálně dvakrát ročně, aby došlo k všeobecné nápravě narušených sociálních vazeb v podniku.

5.3.3 Detailní nákladová struktura – změna postoje ke změně a riziku (UAI)

Pro další detailní kalkulaci nákladové struktury byl vybrán návrh pro stabilizaci kulturní dimenze přijímání rizika, a to pomocí změny postoje majitele ke změně a riziku. Na základě kvantitativního i kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci inklinují k dimenzi přijímání rizika, nicméně intenzita sdílení byla na vědomé úrovni zaznamenána jako spíše slabá.

Tato skutečnost je s velkou pravděpodobností způsobena postojem majitele k riziku a změně. Pro jeho odstranění bylo navrženo absolvování kurzu „Jak úspěšně řídit změny“, který je vhodný pro uvědomění si, jaké zákonitosti a principy změn jsou pro podnik podstatné, jak se na tyto změny připravit a realizovat je tak, aby došlo k jejich efektivnímu zavedení v podniku. Dále je možné také navázat kurzem „Jak úspěšně komunikovat změny“, jehož pozornost je zaměřena především na zaměstnance a způsob, jak docílit zmírnění jejich obav z rizika a změn. Oba kurzy jsou dvoudenní, jsou pořádány v Praze a jejich cena činí 12.100,- Kč/kurz (Top Vision, 2018).

Při kalkulaci dopravy je uvažováno s firemním automobilem Škoda Superb s průměrnou spotřebou 7 litrů na 100 kilometrů a průměrnou cenou nafty 31,- Kč (viz kapitola 5.3.2). Vzdálenost ze Žlutic do Prahy a zpět činí 210 kilometrů. Ubytování je zajištěno v Hostelu Florenc, který se nachází přibližně 1 kilometr od místa školení, tedy v docházkové vzdálenosti. Strava není součástí firemních nákladů (Hostel Florenc Praha, 2018).

Jednotlivá školení na sebe bohužel nenavazují. Kurz „Jak úspěšně řídit změny“ je naplánován na 19. – 20. 11. 2018, kurz „Jak úspěšně komunikovat změny“ se pak koná 10. – 11. 12. 2018. Z tohoto důvodu je nutné započítat ujetou vzdálenost ze Žlutic do Prahy dvakrát, rovněž ubytování bude zajištěno dvakrát na jednu noc.

Celková kalkulace změny postoje k riziku a změně

| | |
|--|---------------------------|
| Cena kurzu „Jak úspěšně řídit změny“ | 12.100,- Kč |
| Cena kurzu „Jak úspěšně komunikovat změny“ | 12.100,- Kč |
| 2x doprava | 920,- Kč |
| <u>2x jednolůžkový pokoj na 1 noc</u> | <u>1.800,- Kč</u> |
| CELKEM | <u>26.920,- Kč</u> |

V případě zájmu majitele změnit svůj postoj k riziku a ke změně za pomoci absolvování navržených kurzů, by se celkové náklady rovnaly 26.920,- Kč. Vzhledem k velikosti podniku se jedná o poměrně vysokou částku srovnatelnou s jedním měsíčním platem dělníka, nicméně vzhledem ke zjištěným nedostatkům v podniku a zostřující se konkurenci je nutné, aby došlo ke zmírnění averze k riziku a změně.

Změna postoje může podniku pomoci získat větší konkurenceschopnost, což sebou přináší také větší množství zakázek a více finančních prostředků. Po porovnání s možnými přínosy, které sebou nese využití tohoto opatření, lze konstatovat, že i takto vysoká částka se majiteli investovat vyplatí.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí v návaznosti na personální činnosti a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu ve vybraném podniku.

Pro analýzu podnikové kultury v návaznosti na personální činnosti byla zvolena firma Ing. Jana Hutkaye, který podniká jako fyzická osoba. Jeho firma sídlí ve Žluticích (Karlovarský kraj) a zabývá se výrobou dřevěných příhradových konstrukcí (tzv. vazníků), klasických dřevěných konstrukcí, montáží střešních krytin a prodejem reziva. Jedná se o malý podnik, kde je aktuálně zaměstnáno 26 pracovníků.

Výzkum byl proveden nejprve za pomoci kvantitativních metod výzkumu ve formě dotazníkového šetření, konkrétně pomocí dotazníku personálních činností a testu VSM 94 & 2013. Tyto metody byly následně doplněny kvalitativním výzkumem v podobě nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci, jejich pozorováním na pracovišti a pomocí Testu barevně sémantického diferenciálu.

Výzkum byl realizován ve dvou termínech. Dotazníková šetření včetně Testu barevně sémantického diferenciálu byla provedena v prosinci roku 2017, základní rozhovory a pozorování pak v dubnu 2018. V případně kvantitativních metod výzkumu bylo osloveno všech 20 zaměstnanců, kteří byli v době sběru dat v podniku zaměstnáni, dotazníky vyplnili všichni oslovení, návratnost tak činila 100%. Pro kvalitativní výzkum bylo vybráno 6 zaměstnanců zastávající odlišné pozice, návratnost činila rovněž 100%.

Získaná data byla následně zpracována (viz kapitola 3) a analyzována. Prostřednictvím této analýzy bylo zjištěno, že podnik v kontextu kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho směřuje k žádoucí malé mocenské vzdálenosti, kolektivismu, feminitě a přijímání rizika. Nežádoucí hodnoty byly zjištěny v případě dimenze krátkodobé orientace a požitků. Poslední ze zmíněných dimenzí byla jedinou, u níž se výsledky kvantitativního výzkumu neshodovaly se závěry Testu barevně sémantického diferenciálu.

Malá mocenská vzdálenost je žádoucí kulturní dimenzí. Je charakteristická neformálními vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, kteří mezi sebou nevnímají mocenský odstup ani velký rozptyl platů. Stejně je tomu ve zkoumaném podniku, kde

neexistuje mnoho řídicích úrovní a malá mocenská distance lze tak předpokládat. Zároveň je zde velké množství pracovníků zaměstnáno delší dobu, což neformální vztahy podporuje. Oproti žádoucímu stavu byla pomocí výzkumu zjištěna nedostatečná informovanost zaměstnanců, nedostatek možností konzultace připomínek a návrhů a neefektivní komunikace, proto je nutné tímto směrem zaměřit navrhovaná opatření (viz kapitola 5.2.1 této práce).

Ke znalostní ekonomice spěje také výsledná kulturní dimenze **kolektivismus**, kde je kladen důraz především na schopnost týmové práce, součinnosti a upřednostňování zájmů podniku před svými vlastními. Rovněž ve zkoumaném podniku je kolektivní práce velmi důležitá, především u dělnických pozic. Dělníci pracují ve skupinách, v rámci nichž musí umět efektivně spolupracovat a rozdělit si úkoly. Tato dimenze zaznamenala slabší sdílení, proto je vhodné ji podpořit prostřednictvím zvýšení spokojenosti zaměstnanců či zefektivnění začleňování nových pracovníků do kolektivu (viz kapitola 5.2.2 této práce)

V případě výsledné žádoucí dimenze **feminity** bylo zjištěno, že v podniku je sice upřednostňována atmosféra důvěry, nicméně většina zaměstnanců nehodnotí vztahy a atmosféru na pracovišti příliš pozitivně. Z tohoto důvodu bylo navrženo zaměření se na zlepšení pracovního prostředí a zlepšení mezilidských vztahů prostřednictvím teambuildingu s konkrétní nákladovou strukturou (viz kapitola 5.3.2). Vzhledem ke slabému zaměření na výkon, které bylo vyhodnoceno pomocí kvalitativního výzkumu, byl navržen také nový systém hodnocení výkonu zaměstnanců (viz kapitola 5.2.3).

V rámci dimenze **přijímání rizika** bylo zjištěno, že v podniku sice nejsou zavedeny téměř žádné normy a pravidla, což vypovídá spíše o malých obavách z nejistoty, nicméně byl také odhalen negativní postoj majitele a zaměstnanců k riziku a změně, proto bylo navrženo absolvování seminářů „Jak úspěšně řídit změny“ a „Jak úspěšně komunikovat změny“, pomocí nichž by mělo dojít ke změně názoru majitele a díky cílené komunikaci následně i ke zmírnění obav zaměstnanců (viz kapitola 5.2.4). Tento návrh byl z hlediska nákladové struktury detailně analyzován v kapitole 5.3.3.

Krátkodobá orientace je nežádoucí kulturní dimenzí, která se projevuje zaměřením spíše na současnost, popř. minulost, okamžitý zisk a osobní prospěch. Tato situace lze spojit s nespokojeností zaměstnanců s finančním ohodnocením jejich práce a jejich nedostatečnou informovaností. Na základě těchto zjištění byly navrženy změny

(viz kapitola 5.2.5), které by podnik měly nasměrovat k dlouhodobé orientaci. Tato dimenze splňuje princip trvalé udržitelnosti, soustředí do budoucna, a to na dlouhodobé investice a na rozvoj lidského kapitálu jako jeden z nejdůležitějších prvků konkurenceschopnosti podniku. Dimenze dlouhodobé orientace směřuje ke znalostní ekonomice.

Pouze v případě kulturní dimenze **požitky vs. umírněnost** se výsledky kvantitativního a kvantitativního výzkumu neshodují. Pomocí testu VSM 94 & 2013 bylo zjištěno, že zaměstnanci vědomě preferují spíše požitky, nicméně na nevědomé úrovni Test barevně sémantického diferenciálu odhalil zakořenění dimenze umírněnosti. Pro posílení žádoucí dimenze umírněnosti a její projevení i ve vědomém uvažování pracovníků bylo navrženo zavedení etického kodexu a vytvoření podnikové směrnice pro hodnocení pracovníků (viz kapitola 5.2.6).

Na základě výše uvedených zjištění lze konstatovat, že ve zkoumaném podniku převládá žádoucí podniková kultura. Jednotlivé dimenze je ale nutné stabilizovat a posílit jejich sdílení. Z tohoto důvodu byly navrženy konkrétní změny (viz kapitola 5):

- zvýšení informovanosti (PDI),
- zefektivnění možností konzultace (PDI),
- zlepšení komunikace (PDI),
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců (IDV),
- mentoring (IDV),
- zefektivnění začleňování nových zaměstnanců do kolektivu (IDV),
- zlepšení mezilidských vztahů (MAS),
- teambuilding (MAS),
- zlepšení pracovního prostředí (MAS),
- nový systém hodnocení výkonu (MAS),
- změna postoje ke změně a riziku (UAI),
- zvýšení mzdových tarifů (LTO),
- propojení odměňování s hodnocením pracovníků (LTO),
- poskytování více motivujících odměn (LTO),
- zavedení etického kodexu (IVR),
- vytvoření podnikové směrnice týkající se hodnocení pracovníků (IVR).

Souhrnnou nákladovou strukturu jednotlivých návrhů lze nalézt v kapitole 5.3.1 této práce. Dva z návrhů byly následně analyzovány detailněji. Konkrétně se jedná o návrh na zavedení teambuildingu pro podporu feminity (viz kapitola 5.3.2) a o změnu postoje ke změně a riziku pro stabilizaci kulturní dimenze přijímání rizika a změn (viz kapitola 5.3.3).

Závěrem lze konstatovat, že byl cíl této diplomové práce naplněn. Nejprve byly identifikovány jednotlivé kulturní dimenze a v návaznosti na personální činnost byly navrženy vhodné změny, které pomohou žádoucí kulturní dimenze (tj. malá mocenská vzdálenost, feminita, kolektivismus a přijímání rizika) stabilizovat a nežádoucí kulturní dimenze (tj. krátkodobá orientace a požitky) změnit. Díky zavedení navrhovaných změn je pak možné podnik nasměrovat blíže ke znalostní ekonomice, která je v posledním desetiletí velmi diskutovaným tématem především v kontextu postupující globalizace.

Znalostní ekonomika podkládá za základní stavební kámen každého podniku lidské zdroje. Zdůrazňován je především význam jejich znalostí, dovedností a know-how, které lze využít ke zvýšení výkonnosti a efektivnějšímu přizpůsobení se rychle se měnícímu prostředí tak, aby byla zvýšena konkurenceschopnost podniku (Častorál, 2010).

I Summary

The topic of this diploma thesis is Corporate Culture and Personnel Activities in a Selected Business. The aim of the thesis is to characterize the corporate culture with the help of specification of its crucial cultural dimensions in connection with the personal activities and proposing changes leading to the desired state in the selected business. The research was carried out at the company of an engineer Jan Hutkay.

The thesis is divided into four main parts - literary research, aim and methodology of work, characteristics of the current state in the business and discussion, summarized evaluation and proposals for changes.

Literary research is focused on explanation of important terms related to corporate culture and personnel activities. It is followed by the summarization of the aim of the work and the research methods. Quantitative research methods used in the work included the questionnaire survey in the form of the Personnel Activity Questionnaire and the VSM 94 & 2013 tests. Among the qualitative methods used for the purposes of the thesis belong observations, unstructured interviews and Color Semantic Differential Tests were used from qualitative methods.

The current situation in the company was characterized by the analysis of the individual questionnaires, which was supplemented with the information obtained through interviews and observations. After a thorough analysis and interconnection of the results of all research methods, it has been found out that corporate culture tends to deserve the dimensions of low power distance, femininity, collectivism, and acceptance of risks and changes. The undesirable resultant dimensions include the short-term business orientation and the dimension of indulgence.

The final part of the thesis focuses on designing measures that stabilize the desired cultural dimensions and, above all, change the undesirable cultural dimensions. The results of the personnel activities' questionnaire which identified the main shortcomings and problems were used to suggest specific changes. The introduction of the proposed changes directs the enterprise closer to the knowledge economy, which improves its performance and competitiveness.

Keywords: corporate culture, cultural dimension, knowledge economy, knowledge society, personnel activities, small enterprise

II Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2017). Armstrong's handbook of human resource management practice. New York: Kogan Page Limited.
- Barták, J. (2007). Personální management v procesu změn. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Bednář, V. (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2004). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico.
- Brooks, I. (2003). Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press.
- Březinová, M. & Holátová, D. (2014). Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Žilina: Georg.
- Bureš, V. (2007). Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. Praha: Grada.
- Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). Management a organizační chování. Praha: Grada.
- Častorál, Z. (2010). Strategický management změn a znalostí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Evangelu, J. E. (2009). Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada.
- Forsyth, P. (2013). Successful time management. Philadelphia, PA: Kogan Page.

- Goffee, R. & Jones, G. (2003). The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business. London: Profile Business.
- Hofstede, G. (1998). Masculinity and femininity: the taboo dimension of national cultures. London: Sage.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2007). Kultura a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde.
- Horalíková, M. (1999). Personální řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita.
- Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.
- Jíra, S. & Humlerová, V. (2013). Time-management. České Budějovice: Chance in Nature - Local Action Group.
- Kislingerová, E. (2008). Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007a). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007b). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002a). Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2002b). Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Krninská, R. (2002c). Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti. Praha: VŠE.
- Lukášová, R. & Nový, I. (2004). Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada.

- Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada.
- Malý, M. & Dědina, J. (1996). Organizační architektura. Praha: Victoria Publishing.
- Mládková, L. (2005). Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit. Praha: C. H. Beck.
- Müller, D. (2013). Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press.
- Nový, I. & Surynek, A. (2006). Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada.
- Pavlica, K. (2000). Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Praha: Ekopress.
- Podaná, R. (2012). Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle. Praha: Grada.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Srpová, J. & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2003). Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press.
- Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J. & Kolářová, H. (1992). Test barevně sémantického diferenciálu. České Budějovice: VADIM.
- Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.
- Truneček, J. (2004a). Management znalostí. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.
- Urban, J. (2008). Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada.
- Váchal, J., Vochozka, M. & kol. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada.
- Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2009). Image a firemní identita. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada.

Internetové zdroje

DJKT, Divadlo J. K. Tyla, Plzeň. (2018). Ceny vstupenek. Retrieved from <https://www.djkt.eu/ceny-vstupenek>

Gradua-CEGOS s.r.o. (2018). Vedení pracovního týmu. Retrieved from <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/vedeni-pracovniho-tymu.html>

Hostel Florenc. (2018). Jednolůžkový pokoj s koupelnou. Retrieved from <https://www.hostelflorenc.cz/pokoje/jednoluzkovy-pokoj-s-koupelnou>

HOTEL.CZ, a.s. (2018). Ubytování Penzion u Nešlehů, Horní Planá. Retrieved from <https://penzion-u-neslehu.penzion.cz/>

ICT Pro s.r.o. (2018). Aserktivní jednání v zaměstnání (ASJ). Retrieved from <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Asertivni-jednani-v-zamestnani-ASJ.aspx>

Internet Mall, a.s. (2018). Richter Czech CK.70.S. Retrieved from https://www.mall.cz/dum-postovni-schranky/richter-postovni-schranka-bk70-stribrna?utm_source=heureka.cz&utm_medium=cse&utm_campaign=ND&utm_content=dum-postovni-schranky&utm_term=502293002

Jan Hutkay, NEVDĚK - VAZNÍKY. (2018). O nás. Retrieved from <http://www.nevdek.cz/index.php>

KV Arena. (2018). Ceník. Retrieved from <http://kvarena.cz/bazenove-centrum-cenik>

MaVySoft – Martin Vyhňák. (2018). Cena benzínu a nafty v Jihočeském kraji. Retrieved from <https://www.ceskybenzin.cz/aktualni-ceny-PHM/Jihocesky-kraj/Nafta>

Pension Wallis. (2018). Ceník. Retrieved from <http://www.wallis.cz/pension/sluzby.html>

Škola komunikace. (2018). Asertivita. Retrieved from <http://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/asertivita>

Test of Semantic Colour Differential. (2018). Retrieved from http://helenakolar.eu/uk_tcsd.html

Top Vision. (2018). Jak úspěšně komunikovat změny. Retrieved from <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/jak-uspesne-komunikovat-zmeny---change-management-pro-ty-kdo-zmeny-uvadeji-do-zivota>

Top Vision. (2018). Jak úspěšně řídit změny. Retrieved from <https://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/jak-uspesne-ridit-zmeny---change-management-pro-ty-kdo-zmeny-vytvareji>

Values Survey Module. (2018). Retrieved from <http://www.geerthofstede.nl/>

III Seznam tabulek, obrázků, grafů a zkratek

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Přehled rozdělení kulturních dimenzí dle hodnoty indexu | 50 |
| Tabulka 2 – Síla sdílení kulturních dimenzí dle hodnoty směrodatné odchylky | 50 |
| Tabulka 3 – Vnímání symbolů dle průměrného pořadí slov v TBSD | 52 |
| Tabulka 4 – Intervaly síly sdílení symbolů dle směrodatné odchylky | 53 |
| Tabulka 5 – Jaké je Vaše pohlaví? | 64 |
| Tabulka 6 – Kolik je Vám let? | 65 |
| Tabulka 7 – Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání? | 65 |
| Tabulka 8 – Na jaké pozici pracujete? | 66 |
| Tabulka 9 – Jak dlouho ve firmě pracujete? | 67 |
| Tabulka 10 – Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a? | 68 |
| Tabulka 11 – Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat? | 70 |
| Tabulka 12 – Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání? | 71 |
| Tabulka 13 – Jak vnímáte svou práci? | 72 |
| Tabulka 14 – Je Vám známo, jak často se provádí hodnocení zaměstnanců? | 73 |
| Tabulka 15 – Pokud se hodnocení provádí, jakým způsobem? | 74 |
| Tabulka 16 – Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy? | 74 |
| Tabulka 17 – Jaký druh odměny je pro Vás motivující? | 75 |
| Tabulka 18 – Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce? | 76 |
| Tabulka 19 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce? | 77 |
| Tabulka 20 – Jaké formy vzdělávání podnik využívá? | 78 |
| Tabulka 21 – Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti? | 79 |
| Tabulka 22 – Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených? | 80 |
| Tabulka 23 – Máte možnost své připomínky či problémy diskutovat s nadřízeným? ... | 81 |
| Tabulka 24 – Co byste ve firmě změnil/a? | 82 |
| Tabulka 25 – Vyhodnocení indexu PDI | 83 |
| Tabulka 26 – Vyhodnocení indexu IDV | 85 |
| Tabulka 27 – Vyhodnocení indexu MAS | 86 |
| Tabulka 28 – Vyhodnocení indexu UAI | 87 |
| Tabulka 29 – Vyhodnocení indexu LTO | 88 |
| Tabulka 30 – Vyhodnocení indexu IVR | 89 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka 31 – Vyhodnocení symbolů pro malou mocenskou vzdálenost | 90 |
| Tabulka 32 – Vyhodnocení symbolů pro velkou mocenskou vzdálenost | 91 |
| Tabulka 33 – Výsledné hodnocení indexu PDI | 91 |
| Tabulka 34 – Vyhodnocení symbolů pro kolektivismus | 92 |
| Tabulka 35 – Vyhodnocení symbolů pro individualismus | 93 |
| Tabulka 36 – Výsledné hodnocení indexu IDV | 93 |
| Tabulka 37 – Vyhodnocení symbolů pro feminitu | 94 |
| Tabulka 38 – Vyhodnocení symbolů pro maskulinitu..... | 95 |
| Tabulka 39 – Výsledné hodnocení indexu MAS | 95 |
| Tabulka 40 – Vyhodnocení symbolů pro přijímání rizika..... | 96 |
| Tabulka 41 – Vyhodnocení symbolů pro hledání jistoty..... | 97 |
| Tabulka 42 – Výsledné hodnocení indexu UAI..... | 97 |
| Tabulka 43 – Vyhodnocení symbolů pro dlouhodobou orientaci..... | 98 |
| Tabulka 44 – Vyhodnocení symbolů pro krátkodobou orientaci | 99 |
| Tabulka 45 – Výsledné hodnocení indexu LTO | 99 |
| Tabulka 46 – Vyhodnocení symbolů pro umírněnost..... | 100 |
| Tabulka 47 – Vyhodnocení symbolů pro požitky..... | 101 |
| Tabulka 48 – Výsledné hodnocení indexu IVR..... | 101 |
| Tabulka 49 – Vyhodnocení nejlépe a nejhůře vnímaných slov dle TBSD..... | 102 |
| Tabulka 50 – Vyhodnocení nejvíce a nejméně sdílených symbolů dle TBSD..... | 104 |
| Tabulka 51 – Souhrnné hodnocení kulturních dimenzí dle hodnoty indexu | 105 |
| Tabulka 52 – Souhrnné hodnocení kulturních dimenzí dle směrodatné odchylky..... | 106 |
| Tabulka 53 – Souhrnná nákladová struktura navrhovaných opatření..... | 126 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Scheinův model podnikové kultury..... | 13 |
| Obrázek 2 – Cibulový diagram dle G. Hofstedeho..... | 13 |
| Obrázek 3 – Kulturní ledovec | 15 |
| Obrázek 4 – Typologie podnikové kultury dle Harrisona a Handyho | 19 |
| Obrázek 5 – Typologie dle T. Deal a A. Kennedyho..... | 20 |
| Obrázek 6 – Typologie dle L. M. Millera..... | 22 |

Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2018 57

Graf 2 – Aktuální složení zaměstnanců dle věku a pracovní pozice 58

Seznam zkratk

| | |
|------|--|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| DPČ | Dotazník personálních činností |
| IDV | Individualism Index, resp. index individualismus vs. kolektivismus |
| IVR | Indulgence vs. Restraint, resp. index požitky vs. umírněnost |
| LTO | Long-term Orientation Index, resp. index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace |
| MAS | Masculinity Index, resp. index maskulinity vs. feminity |
| PDI | Power Distance Index, resp. index mocenského odstupu |
| PO | Požární ochrana |
| RLZ | Řízení lidských zdrojů |
| TBSD | Test barevně sémantického diferenciálu |
| THP | Technicko-hospodářský pracovník |
| UAI | Uncertainty Avoidance Index, resp. index obavy z nejistoty |
| VSM | Value Survey Module |
| VZV | Vysokozdvihný vozík |

IV Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník personálních činností

Příloha 2: Dotazník VSM 94 & 2013

Příloha 3: Dotazník TBSD

Příloha 4: Rozpis podnětových slov z TBSD dle jednotlivých dimenzí

Příloha 5: Výsledky průměrného pořadí a směrodatné odchylky podnětových slov

V Přílohy

Příloha 1: Dotazník personálních činností

Dotazník pro zaměstnance firmy NEVDĚK-VAZNÍKY

Dotazník pro zaměstnance firmy NEVDĚK-VAZNÍKY

Dobrý den,
ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci. V případě zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte na e-mailu krausm04@ef.jcu.cz.
Děkuji za spolupráci, Michaela Krausová.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

- žena
 muž

2. Kolik je Vám let?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 20 let
 21 - 35 let
 36 - 50 let
 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- základní
 střední odborné učiliště (vyučen/a)
 střední škola zakončená maturitní zkouškou
 vysokoškolské

4. Na jaké pozici pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

- technik
 účetní/administrativní pracovnice
 dělník dřevovýroby
 montážní dělník
 řidič

5. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 1 rok
 1 - 4 roky
 5 - 9 let
 10 a více let

6. Jak jste se o tomto pracovním místě dozvěděl/a?

Označte jen jednu elipsu.

- inzerát na internetu
- inzerát v novinách
- Úřad práce
- webové stránky podniku
- informace od známých

7. Jakým způsobem jste byl/a na danou pracovní pozici přijat/a?

Označte jen jednu elipsu.

- osobní pohovor
- dotazník
- přeřazení z jiné pozice
- doporučení
- jiné

8. Myslíte si, že pracovní pozice odpovídá Vašemu dosaženému vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

- ne
- spíše ne
- spíše ano
- ano

9. Jak vnímáte svou práci?

Označte jen jednu elipsu.

- monotónní
- různorodá
- smysluplná
- tvůrčí
- fyzicky náročná

10. Je Vám známo, jak často se v podniku provádí hodnocení zaměstnanců?

(bere se v potaz jakékoli ohodnocení výkonu pracovníka)

Označte jen jednu elipsu.

- nikdy
- nepravidelně
- každý rok
- každý měsíc

11. Pokud se hodnocení provádí, jakým způsobem?

(nevyplňujte, pokud se hodnocení neprovádí)

Označte jen jednu elipsu.

- písemně
- ústně

12. Jaké jsou dodatkové formy Vaší mzdy?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- stravenky
- prémie
- osobní ohodnocení
- náhradní volno
- jiné - uveďte:

13. Jaký druh odměny je pro Vás motivující?

(vyberte max. 2 možnosti)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- prémie
- pochvala (písemná i ústní)
- možnost účastnit se rozhodování
- zaměstnanecké výhody (mobilní telefon, automobil..)
- příspěvky na pojištění
- příspěvky na kulturní akce (např. lístky do divadla)
- dárkové poukazy
- jiné - uveďte:

14. Odpovídá finanční ohodnocení náročnosti práce?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Jaké formy vzdělávání podnik využívá?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- školení
- brainstorming (rychlé podávání návrhů na řešení problémů)
- pracovní porady
- e-learning (vzdělávání na počítačích)
- rotace práce (střídání práce v Bochově a na stavbě)

17. Jak hodnotíte atmosféru a vztahy na pracovišti?

Označte jen jednu elipsu.

- přátelské
- neutrální
- napjaté
- nepřátelské

18. Jak hodnotíte poskytování informací ze strany nadřízených?

Označte jen jednu elipsu.

- stoprocentní
- dostačující
- spíše nedostačující
- zcela nedostačující

19. Máte možnost své připomínky, návrhy či problémy diskutovat s nadřízeným?

Označte jen jednu elipsu.

- ano, vždy
- ano, někdy
- ne

20. Co byste ve firmě změnil/a?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- zlepšit komunikaci
- zvýšit finanční ohodnocení práce
- poskytovat více benefitů (např. lístky do divadla či na sportovní utkání)
- zlepšit motivaci
- zlepšit pracovní prostředí
- nic
- jiné - uveďte:

Příloha 2: Dotazník VSM 94 & 2013

| | | |
|---|---|--|
| <p>Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK</p> <p>Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnaní(a), bez ohledu na to, jaké je, Vaše současně zaměstnání (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi).</p> <p>1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité</p> | <p>5 Preferovat jisté zaměstnání</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)</p> <p>1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité</p> |
| <p>Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...</p> | <p>6 Pracovat v příjemném kolektivu</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>12 Šetřnost</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>Příklad: 15 Mít osmihodinovou pracovní dobu</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>x</p> | <p>7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>13 Mít čas pro zábavu</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>1 Mít dost času na vlastní osobní život</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>8 Mít příležitost kariérního růstu</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>14 Úcta k nadvýklemu</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>9 Nedělat práci, která je nezajímavá</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>15 Mít jen několik málo nároků/požadavků</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>10 Žít ve vhodné lokalitě</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>16 Snažit se vyhovoit známému</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>4 Být ohodnocený za dobrý výkon</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé</p> <p>1 2 3 4 5</p> | <p>17 Spolřivot (neutracet více, než je třeba)</p> <p>1 2 3 4 5</p> |
| <p>18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?</p> <p>nikdy zřídka někdy často vždy</p> | | |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| nikdy | zřídka | někdy | často | vždy |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

20 Jste spokojeným člověkem?

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| vždy | často | někdy | zřídka | nikdy |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ano, vždy | ano, často | často | někdy | ne, zřídka | ne, nikdy |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| vyborný | dobry | dobry | špatny | velmi špatny |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

23 Jak jste hravý(a) na to, že jste občanem vašeho státu?

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| velmi hravý(a) | poměrně hravý(a) | trochu hravý(a) | neprůběžně hravý(a) | ani trochu hravý(a) |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

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

24 Většinu lidí se dá věřit

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31 Jste:

| | |
|----------------------|----------------------|
| muž | žena |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

32 Kolik je vám let:

| | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| < 20 | 20-24 | 25-29 | 30-34 |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 35-39 | 40-49 | 50-59 | 60 + |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

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

| | | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 10 let a méně | 11 let | 12 let | 13 let | 14 let |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 15 let | 16 let | 17 let | 18 let a více | |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | |

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

| | |
|----------------------|--|
| <input type="text"/> | Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezentačního studia) |
| <input type="text"/> | Nekvalifikovaná manuální práce |
| <input type="text"/> | Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka |
| <input type="text"/> | Vyučební či odborně zakolený tesař, elektrikář, montážník, závozník, oděvotvařič(ka), umělec (umělkyně) a podob. |
| <input type="text"/> | Vysokobakalářský vyškolený profesionál |
| <input type="text"/> | Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů) |
| <input type="text"/> | Manažer jednoho nebo více manažerů |

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

| |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

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

| |
|----------------------|
| <input type="text"/> |
|----------------------|

... vyplněno 0 % dotazníku ...

Příloha 4: Rozpis podnětových slov z TBSD dle jednotlivých dimenzí

| | |
|---|---|
| Mocenský odstup | |
| Malý mocenský odstup | Velký mocenský odstup |
| ideál já ideální žena otevřenost vítězství ideální muž konzultace | být první pravidla nadřizený formálnost únava |
| Individualismus vs. kolektivismus | |
| Kolektivismus | Individualismus |
| kamarádi spolupráce společenství lidé pracoviště práce | já (sám) prospěch jedince povinnosti nemoc samota |
| Maskulinita vs. feminita | |
| Feminita | Maskulinita |
| domov matka děti dětství důvěra intimní styk láska manžel/manželka vztahy ženy | sex výkon muži otec mileneček kontrola útočit |
| Obava z nejistoty | |
| Přijímání rizika | Hledání jistoty |
| akceschopnost řešení problémů riziko změna hluk | jistota klid ticho nuda úzkost |
| Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace | |
| Dlouhodobá orientace | Krátkodobá orientace |
| život příroda snění budoucnost vzdělání investice | sny nálada okamžitý zisk minulost spotřeba smrt |
| Požítky vs. umírněnost | |
| Umírněnost | Požítky |
| radost štěstí skromnost střídmost | zábava požitky nároky |

Příloha 5: Výsledky průměrného pořadí a směrodatné odchytky podnětových slov

| Symbol | Průměrné pořadí | Směrodatná odchytky |
|-------------------|-----------------|---------------------|
| Sny | 9,3 | 1,7 |
| Radost | 8,8 | 1,77 |
| Lidé | 13,7 | 2,05 |
| Společenství | 15 | 2,38 |
| Příroda | 10,3 | 2,69 |
| Důvěra | 10,7 | 2,75 |
| Investice | 20,3 | 2,81 |
| Rvačka | 26,8 | 2,91 |
| Nemoc | 26,8 | 3,02 |
| Spolupráce | 13,7 | 3,04 |
| Děti | 9 | 3,16 |
| Konzum (spotřeba) | 16,5 | 3,2 |
| Ideální muž | 15,2 | 3,48 |
| Smrt | 26,7 | 3,5 |
| Ideál já | 9,3 | 3,54 |
| Intimní styk | 9,2 | 3,58 |
| Domov | 13,3 | 3,59 |
| Pracoviště | 19,5 | 3,64 |
| Minulost | 21,8 | 3,67 |
| Otevřenost | 12,8 | 3,72 |
| Skromnost | 13,8 | 3,72 |
| Změna | 20,2 | 3,72 |
| Kamarád/ka | 12,7 | 3,73 |
| Nuda | 25,2 | 3,76 |
| Střídmost | 14,3 | 3,86 |
| Úzkost | 26,2 | 3,98 |
| Láska | 10,3 | 4,11 |
| Štěstí | 10 | 4,16 |
| Únava | 27,2 | 4,18 |
| Útočit | 24,3 | 4,23 |
| Strach | 24 | 4,24 |
| Jistota | 11,8 | 4,3 |
| Kontrola | 24,5 | 4,46 |
| Riziko | 21,3 | 4,53 |
| Nároky | 22 | 4,55 |
| Vítězství | 12,8 | 4,56 |
| Akceschopnost | 14,7 | 4,57 |
| Matka | 11,5 | 4,65 |
| Klid | 11 | 4,73 |
| Sex | 13 | 4,83 |
| Požitky | 14,7 | 4,85 |
| Ideální žena | 12,5 | 4,96 |
| Otec | 14,5 | 5,02 |
| Dětství | 11,8 | 5,08 |
| Hluk | 26 | 5,13 |
| Pravidla | 16,2 | 5,15 |
| Nadřizený | 21,3 | 5,22 |
| Vzdělání | 13,8 | 5,24 |

| | | |
|------------------|------|------|
| Vztahy | 14,7 | 5,25 |
| Povinnosti | 23,7 | 5,25 |
| Alkohol | 25,8 | 5,34 |
| Být první | 21,3 | 5,47 |
| Formálnost | 18,7 | 5,53 |
| Zábava | 14,7 | 5,56 |
| Muži | 16 | 5,74 |
| Budoucnost | 14,2 | 5,76 |
| Léky | 21 | 5,8 |
| Samota | 25,8 | 5,84 |
| Ticho | 16 | 5,97 |
| Ženy | 13 | 6,03 |
| Výkon | 15,7 | 6,5 |
| Já (sám) | 12 | 6,51 |
| Řešení problémů | 19,7 | 6,52 |
| Hádka | 25,3 | 6,8 |
| Prospěch jedince | 15,3 | 6,82 |
| Bolest | 22,5 | 6,87 |
| Život | 12,7 | 6,9 |
| Práce | 18,2 | 7,24 |
| Milenecek/ka | 20,2 | 7,45 |
| Konzultace | 19,2 | 7,47 |
| Snění | 16,3 | 7,52 |
| Okamžitý zisk | 15,7 | 7,85 |
| Nálada | 13,3 | 7,99 |
| Manžel/ka | 15 | 8,68 |