



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura v malých a středních podnicích

Vypracoval: Bc. Aleš Staněk

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

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aleš STANĚK**
Osobní číslo: **E13602**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura v malých a středních podnicích**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí v malých a středních podnicích a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu vedoucímu k znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraných malých a středních podnicích, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání, především dotazníky včetně VSM 94. Po utřídění, zpracování dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury a navrhnout změny zlepšující současnou praxi a vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

Rámcová osnova:

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

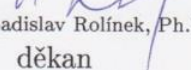
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2007).** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada.
- 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.
- Krninská, R. (2002).** *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů.* Č. Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004).** *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010).** *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada.
- Truneček, J. (2004).** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professional Publishing.

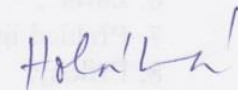
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

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

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


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Student: **L.S.3** (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

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

V Českých Budějovicích dne 10. 4. 2015

.....

Bc. Aleš Staněk

Poděkování

Rád bych poděkoval paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými mi výrazně pomohla k vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům podniku Kenast s.r.o. a Janus spol. s r.o. za spolupráci. Především pak jednatelům společnosti Kenast s.r.o. za poskytnuté informace, důležité materiály, spoustu věnovaného času a hodnotné rady. Stejně poděkování patří i Radimu Vogelovi, obchodnímu řediteli pro dealerský prodej ve společnosti Janus spol. s r.o.

Obsah

1.	ÚVOD.....	8
2.	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1	Kultura.....	9
2.2	Podniková kultura	10
2.2.1	Pojem organizační kultura	12
2.3	Přístupy podnikové kultury	12
2.4	Prvky podnikové kultury:.....	13
2.4.1	Představy.....	13
2.4.2	Přístupy	13
2.4.3	Hodnoty	14
2.5	Struktura organizační kultury.....	15
2.5.1	Scheinův model organizační kultury:	15
2.5.2	Další přístupy k vymezení struktury organizační kultury.....	17
2.6	Vztah národní a podnikové kultury.....	19
2.7	Analýza kultury	20
2.8	Podpora a posilování kultury	21
2.9	Změna podnikové kultury	22
2.9.1	Činitelé změny	23
2.9.2	Základní principy při implementaci změn	23
2.9.3	Etapy změny	24
2.10	Silná podniková kultura	24
2.11	Význam podnikové kultury.....	25
2.12	Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho	26
2.12.1	Znalostní ekonomika a znalostní pracovník	29
3.	METODICKÝ POSTUP.....	30
3.1	Cíl práce	30
3.2	Metodika práce.....	30
3.3	Sběr dat.....	30
3.3.1	Dotazníkové šetření	30
3.3.2	Rozhovory a pozorování	31
3.4	Zpracování dat a způsob výpočtu.....	32
3.5	Vymezení zkoumaných podniků.....	33

3.6	Podnik 1: Kenast s. r. o.	33
3.6.1	Historie podniku	33
3.6.2	Předmět podnikání:	34
3.6.3	Organizační struktura – Kenast s.r.o.....	34
3.7	Podnik 2: Janus spol. s r. o.....	36
3.7.1	Historie podniku	36
3.7.2	Organizační struktura – Janus spol. s r.o.	37
4.	VÝSLEDKY VÝZKUMU	39
4.1	Systém symbolů – Podnik 1	39
4.2	Systém symbolů – Podnik 2	40
4.3	Vyhodnocení VSM94.....	42
4.3.1	Vysvětlení výpočtů	42
4.3.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek VSM 94.....	43
4.4	Analýza dimenzí.....	62
4.5	Posun do znalostní ekonomiky.....	68
4.6	Dotazníkové šetření.....	69
5.	DISKUSE.....	86
6.	ZÁVĚR	96
	SUMMARY	100
7.	PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	104
8.	PŘÍLOHY	106

1. ÚVOD

Každá organizace má specifický soubor hodnot, norem a vzorů jednání, které určují způsob chování členů society, jejich vztahy uvnitř podniku i vztahy navenek. Podniková kultura vytváří tak celkovou atmosféru, klima, identitu a image organizace. Většina zaměstnanců si ani neuvědomuje, jaká je jejich podniková kultura. Podle většiny odborníků má každá organizace svou vlastní kulturu, která vytváří originální a nezaměnitelnou tvář podniku.

V současné době se podniková kultura stává významným trendem fungování v globální společnosti. Je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit. Při správném vytvoření podnikové kultury má pozitivní vliv na zaměstnance, zákazníky, a vede k dosažení podnikových cílů.

Důležitým úkolem současného managementu a zároveň jeho největším problémem je identifikace a schopnost využití nových příležitostí ve stále měnícím se prostředí a vytvoření odpovídajících strategií. Každá organizační jednotka je velmi intenzivně ovlivňována svým okolím. Vnější prostředí představuje pro podnik rizika sociální, politická, legislativní, ekonomická a především riziko konkurenční. Naproti tomu tzv. měkké prvky prosperity, které se týkají především člověka, jeho postavení, uznání, komunikace, mezilidských vztahů, identifikace zaměstnance s podnikem, utváří vnitřní prostředí podniku, které se může stát pro podnik konkurenční výhodou.

K realizaci stanovených cílů využívají podniky především lidské zdroje. Kvalita lidských zdrojů se jeví v současnosti jako klíčová pro fungování podniků. Lidé jsou nejcennějším kapitálem podniku. Je velmi důležité, aby management o své zaměstnance pečoval, zajišťoval pro ně vhodnou kvalifikaci, zvyšoval jejich odbornost a profesní růst.

Cílem této práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace rozhodujících dimenzí ve vybraných organizacích, a poté navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury. Pro účely této práce byla navázána spolupráce se dvěma organizacemi: podnikem 1 (Kenast s.r.o.) a podnikem 2 (Janus spol. s r.o.).

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Kultura

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

Latinské slovo *cultura* v původním znění znamenalo obdělávání a vzdělávání země, v moderních společenských vědách, zejména v sociologii, kulturní antropologii a sociální psychologii, se kultura chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha do věcí a lidí a jako vytváření jejich vyššího a také lepšího stavu. Do značné míry se toto pojetí přeneslo do obecného povědomí. Mluvíme proto o kulturním životě nacházejícím naplnění a majícím smysl, o kulturních vztazích, které jsou podřízeny stanoveným a uznávaným pravidlům (Nový, 1996).

Na jedné straně je kultura výsledkem adaptace, na té druhé je ovšem také nástrojem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí (Lukášová, 2010).

„Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku.“ (Krninská, 2002a).

Kultura je v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást sociálních celků a které sdílí s jinými členy (Lukášová, 2004).

„Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury“ (Lukášová, 2004).

2.2 Podniková kultura

V české odborné literatuře není doposud pojem podniková kultura jednotně přijímán. Ve skutečnosti jsou používány tři obsahově stejné pojmy:

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

Podle Armstronga (2012) podniková kultura „představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“.

Dle Scheina lze definovat firemní kulturu jako „vzorek základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v jejich rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecné platné. Noví členové organizace je mají pokus možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jedna podle nich“ (Vykydal in Vysekalová, 2009).

Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí a podvědomí a obojím se také projevuje. Také je setrvačná, a proto se velice těžko a dlouhodobě mění, je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat (Truneček, 2004a).

Cejthamr a Dědina (2010) ve své knize velice jednoduše charakterizují podnikovou kulturu, a to: „jak se věci kolem nás dějí“ nebo jako další definici tito autoři uvádí „co je a co není přijatelné, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno“.

„Podniková kultura je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností“ (Krninská, 2002b).

Pfeifer a Umlaufová (1993) definují podnikovou kulturu jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Podnikovou kulturu lze chápat jako typické uvažování, jednání a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení (P.Broose, J. Hentze in Truneček, 2004a).

Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako „duch firmy“ nebo také „sociální tmel organizace“ (Tureckiová, 2004).

Müllerová a Šimek (2011) ve své knize shrnuli obecnou charakteristiku podnikové kultury do těchto několika bodů:

- kultura jako celek nemá objektivní formu své existence. Je to subjektivní rovina vztahů uvnitř podniku konkrétních pracovníků.
- označuje společenské normy a hodnoty. Nejde o průměr či souhrn individuálních hodnotových postojů, preferencí nebo norem jednání. Je to skupinový fenomén, který má značnou sociální povahu.
- mění se v čase, v závislosti na změnách forem a intenzity interakcí uvnitř i v ně organizace.
- je výsledkem procesu učení na základě působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- je zprostředkována v adaptačním procesu pro nově příchozí členy, aby věděli, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.
- umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam událostí a situací v podniku.

Analýza podnikové kultury může napomoci orientaci managementu ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a ve způsobech přístupu k pracovní činnosti. Výsledky analýzy mohou být podkladem pro personální práci tak, aby se kultura v podniku posunula žádoucím směrem. Průzkum firemní kultury může vhodně doplňovat průzkum pracovní spokojenosti zaměstnanců (Vysekalová, 2009).

2.2.1 Pojem organizační kultura

Podle Lukášové (2004) se objevují v kontextu managementu zmínky o kultuře organizací v literatuře ze 60.let minulého století a starší, ve větší míře je zde pojem kultura užíván od 70.let, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především na počátku 80.let. Podnětů k tomuto zájmu bylo více. Jednou z příčin zaměření převážně amerických manažerů a teoretiků koncem na přelomu 70. a 80. let minulého století byl ekonomický růst Japonska, v literatuře často označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“. Ten generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsobů řízení. Další příčinou, která vedla k výraznému nárůstu zájmu o podnikovou kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem (např. kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982) nebo kniha Deala a Kennedyho *Corporate Cultures* vydaná ve stejném roce jako předešlá zmiňovaná kniha).

2.3 Přístupy podnikové kultury

Podle Lukášové a Nového (2004) existují dva možné přístupy ve vnímání podnikové kultury:

Interpretativní přístup - „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale její interpretovaný význam. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují lidskou stránku fungování organizace.

Objektivistický přístup - „něco, co organizace má“. V tomto přístupu je kultura brána jako objektivní entita, určitý aspekt či subsystém organizace, jedna z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová, Nový in Müllerová, Šimek, 2011).

2.4 Prvky podnikové kultury:

Dle Pfeifera a Umlaufové (1993) se prvky podnikové kultury dělí na:

- představy
- přístupy
- hodnoty.

2.4.1 Představy

Představy se nachází nejen ve vědomí člověka, ale taky v jeho podvědomí. I člověk, který se nikdy nezamýšlel nad smyslem existence firmy, může podvědomě nabýt dojem, že je to proto, aby se firma o něj postarala nebo proto, že služby poskytované podnikem činí zákazníky šťastnějšími. Vznikají představy z podvědomí, které není jejich nositel schopen vyslovit, ale přesto se podle nich chová. Proto je důležité s každým zaměstnancem mluvit otevřeně o všem, co může být předmětem jeho představ nebo cokoliv, co má něco společného s jeho působením ve firmě (Rolínek, 2003).

2.4.2 Přístupy

Přístupem rozumíme náchyllost jednat určitým způsobem. Konkrétní přístup pracovníka má vždy své příčiny, projevy a podněty. Příčinami se zde rozumí povaha a temperament člověka, jeho zájmy, zvyky, očekávání vlastního profitu, způsobilost k práci, seberealizace. Sledováním projevů pomůže správně rozpoznat, jaké kořeny přístupu se ukazují navenek. Na problematiku projevů existují různé pohledy. Jeden z nich zdůrazňuje kombinaci vztahu k zájmům podniku na jedné straně a způsobilosti na straně druhé:

soví projevy – přístup, který je charakteristický moudrostí, spolehlivostí, samostatností, důvěryhodností, ale také vysokými nároky a velkou kritičností,

liščí projevy – skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti, dominantním kritériem je zde vlastní profit,

ovčí projevy – jsou typické oddaností autorit, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle, ale i malou mírou vlastní iniciativy či tvořivosti v krizových situacích,

oslí projevy – svéhlavý přístup, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností (Rolínek, 2003).

Pokud podnik dokáže správně sledovat a ohodnotit projevy spolupracovníků, má tak snazší roli ve volbě účinné odpovědi na jejich přístup, který jsme schopni předem využit. Posledním aspektem je podnět přístupu. Praktické je sledovat dvě linie. Pro první z nich je typické, že přístup znamená především akci, snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou naopak platí, že přístup spočívá v reakci, tedy v odpovědi na vnější aktivitu (Rolínek, 2003).

2.4.3 Hodnoty

Můžeme rozlišovat na dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby, satisfakce (plat, mzda, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projevují v pocitu ponížení nebo hrdosti (pomoc lidem, záchrana přírody). Vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočarý. Pracovníci mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost svého zákazníka, přesto se mohou chovat v rozporu s tím. Buď mají mylnou představu o spokojenosti zákazníka, nebo o tom, jaká je vazba mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem ve firmě (Pfeifer, Umlaoufová, 1993).

Vysekalová (2009) ve své knize založila podnikovou kulturu na těchto čtyřech prvcích:

- symboly
- hrdinové
- rituály
- hodnoty.

Symboly – např. způsob oblékání, různé zkratky, slang, symboly postavení, které znají pouze členové konkrétní organizace.

Hrdinové – mohou být skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance. Často těmito hrdiny bývají právě zakladatelé společnosti.

Rituály – do této skupiny patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální i neformální aktivity (oslavy, schůze), psaní zpráv, informační a kontrolní systémy, plánování.

Hodnoty – představují nejhlubší úroveň kultury. Rozděluje obecné vědomí na to, co je dobré a špatné, hodnotné či nehodnotné. Tyto hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti zaměstnanců s firmou i do celkové orientace podniku. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň vedoucími pracovníky (Vysekalová, 2009).

2.5 Struktura organizační kultury

2.5.1 Scheinův model organizační kultury:

V současnosti nejznámější, nejcitovanější a nejvýznamnější model organizační kultury vyvinul Edgar Schein (1992). Svým pojetím organizační kultury jako jevu, strukturovaného do tří rovin, ovlivnil tento autor celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem organizační kultury. Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele. Schein (2010) definoval tři úrovně podnikové kultury:

1. artefakty (artifacts)
2. zastávané názory, hodnoty (espoused beliefs and values)
3. základní předpoklady (basic underlying assumptions).

Artefakty

Zahrnují podle Scheina všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (lze vidět, slyšet), a to především tehdy, když se setká s neznámou a nezvyklou kulturou. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně dešifrovatelný a interpretovatelný (Lukášová, Nový, 2004).

Hodnoty a normy chování

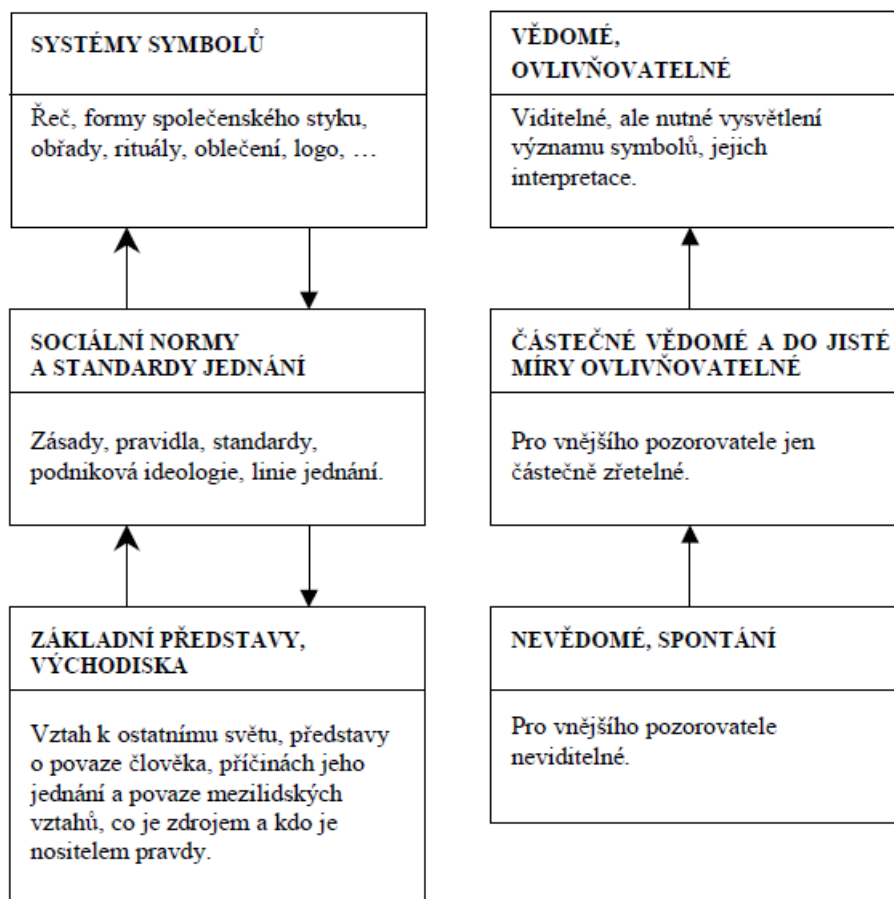
Neboli skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité, mají s normami a pravidly regulující funkci. Určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích. Jejich vznik pramení z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem. Jestliže řešení, z pravidla navržené manažerem v organizaci, funguje, skupina vnímá a sdílí úspěch, vnímaný význam se zafixuje a je transformován ve sdílenou hodnotu. Některé hodnoty (například morální či estetické) ovšem nemohou

být testovány vnějším způsobem. Ty pak mohou být přijaty prostřednictvím tzv. sociální validace. Touto sociální validací přitom Schein rozumí sdílenou zkušenost, kdy funkčnost hodnoty je či není dána mírou úzkosti/pohody, kterou prožívají členové skupiny, když se těmito notami řídí. Hodnoty fungující na vědomé úrovni mohou predikovat mnohé z toho, co je pozorovatelné na úrovni artefaktů. Pokud ovšem nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze hodnoty „deklarované“. Organizace může prezentovat, že si lidí váží, ovšem chování v rámci této organizace může být s tímto tvrzením v protikladu. Je třeba důsledně dbát na to, nakolik jsou deklarované hodnoty v souladu s nejhlubší rovinou – základními předpoklady (Lukášová, Nový, 2004).

Základní předpoklady

Jsou považovány Scheinem za jádro kultury, představují nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Fungují automaticky a zcela samozřejmě a jsou velmi stabilní a odolné změně. Jsou natolik samozřejmé, že považujeme za nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendence je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje. Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost, respektive opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. To co bylo původně bráno jako hypotéza, začne postupem času být vnímáno jako realita. Začneme věřit, že věci takto fungují a budeme mít tendenci předávat tento způsob řešení novým členům skupiny. Změnit něco v této oblasti znamená změnit zafixované významy a vytvořené kognitivní struktury, což vede ke kognitivní destabilizaci, která u člověka vyvolává úzkost. Ve snaze se úzkosti vyhnout má proto člověk tendenci vnímat určité události kolem sebe v souladu se svými předpoklady, a to i tehdy, když to znamená popírání či zkreslování či jinou formu obranné reakce. „Kultura, představující především soubor základních předpokladů, které sdílíme, tak pro nás definuje, čemu budeme ve skupině věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, jak budeme emocionálně reagovat a jak budeme mít tendenci se v určité situaci chovat“. U jednotlivce je korekce základních předpokladů jednodušší než změna kultury skupiny. Pokud jednatel zjistí, že je sám, kdo vnímá a cítí věci odlišným způsobem, po čase se obvykle skupině přizpůsobí. Síla skupinové kultury pramení z toho, že předpoklady jsou sdíleny a vzájemně posilovány (Lukášová, Nový, 2004).

Obrázek 1: Tři úrovně podnikové kultury



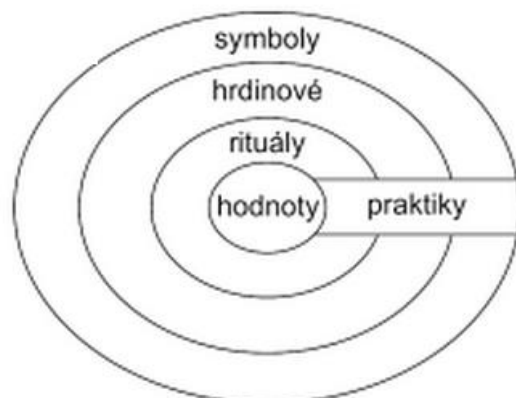
Zdroj: Schein in Krninská, 2002

2.5.2 Další přístupy k vymezení struktury organizační kultury

J.P.Kotter a J. L. Heskett (1992) např. rozlišují pouze dvě úrovně organizační kultury: vzorce (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty (Lukášová, 2010).

Pouze dvě roviny kultury rozlišuje v podstatě také **G. Hofstede** (1991). Ve svém „cibulovém diagramu“ přirovnává sice symboly, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke slupkám cibule, ovšem všechny společně je označuje jako praktiky. Ty podle něj představují viditelnější část kultury, více či méně pozorovatelnou. Jádrem, které není přímo pozorovatelné a lze je pouze z chování lidí odvodit, jsou podle něj hodnoty (Lukášová, 2010).

Obrázek 2: Cibulový diagram



Zdroj: Hofstede in Lukášová, Nový, 2004

W. Hall (1995) naproti tomu rozlišuje tři úrovně organizační kultury:

- Úroveň A – artefakty a etiketa (artifacts and etiquette),
- Úroveň B – chování a jednání (behaviors and actions),
- Úroveň C – základní morální normy, názory a hodnoty (core morals, beliefs, values) (Lukášová, Nový, 2004).

C. Lundberg (1985) vyšel z prací E. Scheina a B. Dyera a rozlišil čtyři úrovně kultury, uspořádané podle stupně abstraktnosti:

- artefakty,
- pravidla a normy chování,
- hodnoty,
- přesvědčení (Lukášová, 2010).

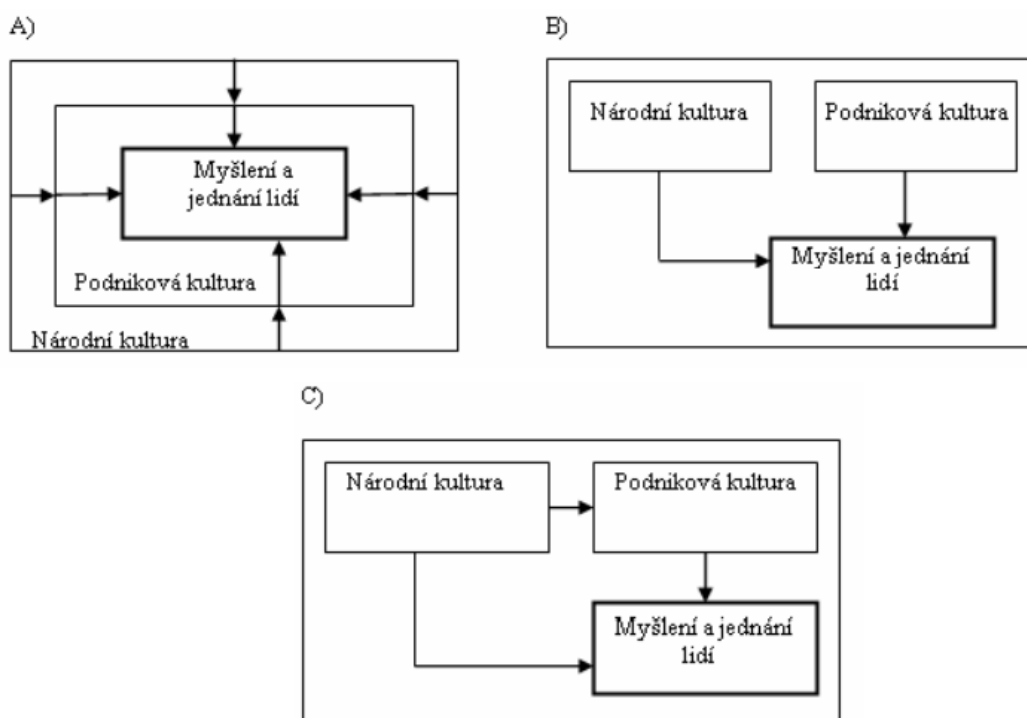
Všichni výše citovaní autoři chápou organizační kulturu jako vícevrstevnatý jev a diferencují úrovně, na kterých je kultura manifestována. Všichni se také shodují, že součástí kultury jsou hodnoty, přičemž většina z nich považuje hodnoty za jádro organizační kultury. Rozdíly mezi jednotlivými pojetími jsou patrné ve vymezení dalších strukturálních složek kultury a v počtu rovin, které jednotliví autoři rozlišují (Lukášová, 2010).

2.6 Vztah národní a podnikové kultury

Kultura jakéhokoli sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů, vyšší kultura určuje způsob zařazení systému do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality. Každá kultura je historicky vzniklý produkt, stávající a udržovaná podoba se prosazuje do nově se utvářejícího celku nižšího. Specifické rysy kultury v případě sociálních systémů, které se integrují do vyšších systémů a stávají se s nimi konformními, bude nutno chápat nikoli jako odlišné a rozdílné, ale spíše podrobnější, modifikované, detailnější, případně vyplňující prostor, který obecně není postižen a není rovněž obsahem žádných vzorců. Do značné míry je kultura nižšího systému podmnožinou kultury vyššího systému, ale také širším okruhem prvků, které vycházejí ze specifických podmínek fungování tohoto nižšího systému. Především národní, ale také regionální jsou nositeli základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat podobu podnikové kultury (Krninská, 2002b).

- A) Podnikové kultury jsou vnímány jako reprezentanti národní kultury. Formují se na základě kulturních vzorců daných národní kulturou.
- B) V rámci národní kultury lze najít odlišné podnikové kultury. Kultura v rámci organizace tedy není jen reflexí národní kultury, ale je samostatná a nezávislá, má svojí vlastní formu, obsah a sílu.
- C) V prostředí národní kultury mohou vznikat velmi různorodé kultury podnikové, ale také tento názorový proud nepovažuje podnikovou kulturu za zcela samostatný systém oddělený od kultury národní (Bedrnová, Nový, 2007).

Obrázek 3: Vztah národní a podnikové kultury



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

2.7 Analýza kultury

Analýzu stávající kultury lze udělat pomocí dotazníků, průzkumů a diskusí v tematických diskusních skupinách nebo seminářích. Často je užitečné zapojit do analyzování výsledků průzkumů pracovníky a dát jim možnost, aby vytvořili diagnózu problémů kultury, kterým musí organizace čelit. Také se mohou podílet na vytváření a realizaci plánů a programů majících tyto problémy vyřešit. I když zapojení a spoluodpovědnost lidí jsou vysoce žádoucí, nastanou ovšem situace, kdy bude management muset provést analýzu a stanovit potřebné kroky bez počáteční účasti pracovníků. Ale pracovníci by měli být průběžně informováni a zapojováni do diskusí o nejnovějším vývoji (Armstrong, 2012).

Bedrnová a Nový (2007) ukazují, že podle W. G. Ouchi vychází analýza PK z předpokladu existence nejdůležitějších momentů podnikové kultury, kterými jsou:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,

- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy.

Müllerová a Šimek (2011) ve své publikaci uvádí, že podniková kultura má velice těsný vztah k řídicím procesům, ke strategii podniku, především z toho důvodu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Lze pak využít synergického efektu kultury, který se projevuje ve významných procesech koordinace, integrace a motivace.

Koordinace je chápána jako harmonizace jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení nadřazených cílů. Lze se setkat s různými formami koordinace, jako jsou plány, programy, pokyny atd. Jde o tzv. strukturní nástroje koordinace, které musí být spolupracovníky pochopeny a správně interpretovány (Müllerová, Šimek, 2011).

Integrace je specifickou formou spojení elementů v celek jednoho systému. Také je integrace odpovědí na snahy o prosazování partikulárních zájmů jednotlivých oddělení v rámci hierarchie (Müllerová, Šimek, 2011).

Motivace je iniciace a posílení výkonu a ochoty pracovníka, podniková kultura motivaci potencuje. Tuto tezi lze prokázat teoriemi motivace, které by měly pomoci vysvětlit nejen různé přístupy k otázkám motivace, ale i možnosti, předpoklady pro roli manažera efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání (Müllerová, Šimek, 2011).

2.8 Podpora a posilování kultury

Programy podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Scheina (1985) uvedl, že nejdůležitějšími primárními mechanismy zakořeňování a posilování kultury jsou:

- čemu věnují vedoucí pozornost a míra kontroly,
- reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- dobře uvážená role vedoucích jako vzorů hodných následování, učitelů a koučů,

- kritéria pro rozdělování odměn a postavení,
- kritéria pro získávání, výběr, povyšování a oddanost pracovníků (Armstrong, 2012).

Jako další nástroje podpory kultury tento autor uvádí soustavné zdůrazňování existujících hodnot, zvyšování akceschopnosti hodnot pomocí kroků orientovaných například na zavádění programů komplexní kvality a péče o zákazníky, na poskytování peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování, na zlepšování produktivity, na odměňování týmové práce, na vytváření učící se organizace. Nástrojem může být také zabezpečování postupů při orientaci nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat.

2.9 Změna podnikové kultury

Obecně lze říci, že podstata změny spočívá v přeměně výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou shodné s představami firmy) na cílový stav (představy jsou v souladu). Po dosažení cílového stavu následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn (Rolínek, 2003).

Podle Šmída (2007) je změna podnikové kultury jeden z typů manažerské aktivity, která nepřináší krátkodobé výsledky. Patří mezi měkké dovednosti, jež jsou jen velmi obtížně osvojitelné a jejichž aplikace vede k těžko měřitelným výsledkům. Změna kultury v podniku je pro mnohé manažery nepříjemnou záležitostí, protože velmi často dochází ke konfliktům při jednání s lidmi.

Teoreticky začínají programy změny kultury analýzou existující kultury. Poté se definuje žádoucí kultura, což vede k identifikaci „mezery v kultuře“, kterou je třeba zaplnit (Armstrong, 2012).

Alvesson a Sveningsson (2008) vysvětlují tři základní varianty názorů do jaké míry lze utvářet a měnit kulturu:

- management podniku může kulturu organizace účinně řídit a měnit
- management podniku může kulturu cíleně ovlivňovat do určité míry
- záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná.

2.9.1 Činitelé změny

Po zjištění, co je třeba udělat a jaké jsou priority, dalším krokem je zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze použít. Těmito činiteli mohou být v případě:

- výkonu – systémy odměňování podle výkonu nebo podle schopností, procesy řízení pracovního výkonu, výcvik schopností vést lidi, rozvoj dovedností,
- oddanosti – programy komunikace, participace a zapojování, vytváření klimatu práce a důvěry,
- kvality – programy komplexní kvality a soustavného zlepšování,
- služby zákazníkům – programy péče o zákazníky,
- týmové práce – týmové vzdělávání zaměřené na formování a fungování týmu, týmové odměňování,
- učení v organizaci – podnikání kroku ke zlepšení intelektuálního kapitálu a schopností firmy založených na zdrojích pomocí formování učící se organizace,
- hodnot – dosahování porozumění, akceptace a oddanosti pomocí zapojení do definování hodnot, procesů řízení pracovního výkonu a kroků v oblasti rozvoje pracovníků (Armstrong, 2012).

2.9.2 Základní principy při implementaci změn

Bedrnová a Nový (2007) ve své publikaci rozdělili při implementaci změn dva základní principy:

- *Zabezpečení rychlé a maximální informovanosti všech pracovníků* - prostřednictvím informačních schůzek, krátkodobých školení, podnikových novin nebo případně jiných komunikačních zdrojů. Na těchto setkáních by neměl chybět management firmy.
- *Zpracování základních zásad podnikové kultury do listinné podoby a poskytnutí všem zaměstnancům* – hlavní podnikové cíle, priority, normy a hodnoty musí být formulovány explicitně, protože jsou akceptovány pouze v případě, že mají formální podobu.

2.9.3 Etapy změny

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- rozmrazování vžité podnikové kultury, zpochybňování některých sdílených a nežádoucích představ, hodnot a přístupů.
- tříbení zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, šancí a nebezpečí, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- ovlivňování - cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co je nežádoucí, zachovalo a posílilo vše, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících.
- sladování – hledání co největšího počtu jednotících prvků strategicky potřebné kultury, jejich vzájemné posilování.
- rozvíjení – sledování, zda harmonický stav trvá, péče o něj, provádění korekcí podle vývoje okolností (Pfeifer, Umlaufová in Rolínek, 2003).

2.10 Silná podniková kultura

Srpová a Řehoř (2010) ve své knize uvádí, že na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů v podniku. Síla a slabost firemní kultury úzce souvisejí i s její diferenciací na dílčí subkultury. To jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech firemní struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Diferenciace obvykle vzniká:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (jinou kulturu mají řídicí pracovníci, administrativní zaměstnanci nebo dělníci),
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (jinou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.).

Ve firmě vzniká tradiční dilema. Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné

firemní kultury. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala tato kritéria:

- pregnantnost
- rozšířenost
- zakotvenost.

Pregnantnost – jednotlivé oblasti kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

Rozšířenost – celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Všichni spolupracovníci musí být s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace jednotlivých firemních hodnot, vzorů a norem jednání. Teprve tehdy, když se firemní kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je opravdu silná (Srpová, Řehoř, 2010).

2.11 Význam podnikové kultury

Kultura je podstatnou součástí efektivního a výkonného podniku. Také pomáhá objasnit, proč různé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní. S rostoucí mezinárodní konkurencí také roste význam národních kultur. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, samozřejmě i manažerského. Kulturní praxe se v různých zemích značně liší, a proto i naše kulturní hodnoty mohou být někdy nebo někde nesrozumitelné, obtížně pochopitelné. Kultura zajišťuje souvislost životních hodnot, postojů a umožňuje procesy rozhodování, koordinace a řízení (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.12 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Tyto kulturní dimenze ukazují nejjobecnější úroveň rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí a ovlivňují především oblast práce a managementu (Krninská, 2002a).

Hofstede (2005) na základě svého výzkumu stanovil pět indexů:

1. Power Distance Index (PDI)
2. Individualism Index (IDV)
3. Masculinity Index (MAS)
4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)
5. Long-term Orientation Index (LTO).

Vzdálenost mocenských pozic (PDI)

Power distance index neboli vzdálenost mocenských pozic spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci v hierarchii řízení. Nejde ani tolik o skutečnou vzdálenost, ale o subjektivně vnímanou a tolerovanou vzdálenost (Krninská, 2002a).

Pokud je vzdálenost moci velká (hodnota indexu se blíží ke 100), nadřízení a podřízení se navzájem považují za existenciálně nerovné. Od podřízených se očekává, že budou dělat, co se jim řekne. Velké rozdíly jsou ve mzdovém systému mezi vrcholem a základnou organizace. Naopak pokud se hodnota indexu blíží k 0, podřízení a nadřízení se považují za existenciálně rovné a rozpětí mezd jsou relativně malé (Hofstede, 2005).

Malá mocenská distance je žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice. Lze ji vyjádřit soudržností mezi podřízenými a nadřízenými a umožňuje všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku (Krninská, 2014).

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Kolektivismus je typický pro společnost, ve které jsou lidé silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím sociálního tlaku a kontroly. Pro individualistické kultury je typický akcent na jednotlivce, nezávislost, odpovědnost a osobní svobodu. Jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně. Organizované sociální útvary hrají až sekundární úlohu (Krninská, 2002a).

Kolektivismus je žádoucí dimenze směřující ke znalostní ekonomice. Otevírá cestu k součinnosti a týmovosti (Krninská, 2014).

Maskulinita vs. feminita (MAS)

V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen odlišné. Od mužů se očekává asertivita, houževnatost, přísnost, orientace na výkon, materiální hodnotu a úspěch. Od žen se očekává umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu. Nositeli maskulinních hodnot mohou být i ženy, stejně jako femininních hodnot muži (Krninská, 2002a).

Feminita je žádoucí dimenze pro znalostní ekonomiku, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, zaručující otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávací procesy (Krninská, 2014).

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LOT)

V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz na současnost a minulost a všechny aktivity související s těmito časovými úseky. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností, orientaci na činnosti, které přinášejí krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou v delším časovém horizontu. Země asijského původu jsou typickými reprezentanty dlouhodobě orientovaných kultur, evropské země naopak krátkodobě orientovaných kultur (Krninská, 2002a).

Dlouhodobá orientace podnikové kultury žádoucí pro znalostní ekonomiku, naplňující princip trvalé udržitelnosti (náhradu okamžitého současného zisku za zisk optimální). Souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založeno na investicích především do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu (Krninská, 2014).

Obava z nejistoty (UAI)

Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, zpracovávat podrobné harmonogramy a časové studie, přesné normy, pravidla, a to tak podrobně a důkladně, aby bylo minimální riziko selhání, nebo bylo vyloučeno (Krninská, 2002a).

Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucím stavem kulturních dimenzí znalostní ekonomiky umožňují snazší vyrovnávání s proměnami globální společnosti (Krninská, 2014).

Tabulka 1: Přehled dimenzí směřující ke znalostní ekonomice

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	žádoucí dimenze	hodnota 50
Mocenský odstup (PDI)	malý odstup	nižší
Individualismus x kolektivismus (IND)	kolektivismus	nižší
Maskulinita x feminita (MAS)	feminita	nižší
Krátk. x dlouhodobá orientace (LOT)	přijímání rizika	nižší
Obava z nejistoty (UAI)	dlouhodobá orientace	vyšší

Zdroj: vlastní zpracování dle Krninská, Duspivová, 2013

2.12.1 Znalostní ekonomika a znalostní pracovník

Tento pojem v sobě zahrnuje nutnost permanentního celoživotního vzdělávání. Organizace by měly pro tyto činnosti vytvořit takové podmínky, které by každému zaměstnanci tuto činnost nejen umožňovaly, ale přímo ho k ní motivovaly. Management znalostí rozeznává organizační učení (organizational learning) a učící se organizaci (learning organization). Při organizačním učení se snažíme vytvořit takové prostředí, které je pro učení příznivé a podporuje jej. Vedle formálního a neformálního vzdělávání představuje organizační učení pouze jednu z více dimenzí učící se organizace. Problematika učící se organizace se zaměřuje na podstatu učení: aplikaci principů a vytváření takových systémů řízení, které považují výrobu a vzdělávání za jeden celek. Učící se organizace se snaží vytvářet takové systémy, které podporují pracovníky jak uvnitř, tak i vně svých hranic. Permanentní učení je hlavním nástrojem vytváření intelektuálního kapitálu (Truneček, 2004b).

Management znalostí prosazuje nový způsob pohledu na vztah pracovního procesu, procesu vzdělávání jednotlivce a rozvoje celé organizace. Tradiční způsob vzdělávání stavěl na získání požadovaných znalostí a dovedností před uskutečněním určitého pracovního úkolu. Moderní doba, v souladu s požadavky znalostní společnosti, přináší požadavek permanentního učení. Proces učení se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je prakticky neoddělitelný od existence člověka v organizaci (Truneček, 2004b).

3. METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace rozhodujících dimenzí v malých a středních podnicích, a poté navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

3.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Skládá se z části teoretické a praktické.

Úvodní část práce zaujímá literární rešerše, kde bylo třeba prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu vedoucímu k znalostní ekonomice, základní pojmy a zákonitosti vysvětlit a popsat.

Druhou a mnohem podstatnější část tvoří charakteristika konkrétních malých a středních podniků, empirické šetření a analýza jejich podnikových kultur. Bylo použito kvantitativních a kvalitativních metod zkoumání, především dotazník VSM 94 (odpovědi viz příloha 3a a 3b). Do dotazníkového šetření bylo přidáno několik dalších otázek, nad rámec dotazníku ověřeného výzkumem Geerta Hofstedeho, k zjištění více informací o daných podnicích.

Následovalo utřídění a zpracování získaných informací. Dále zhodnocení a v neposlední řadě navržení změn zlepšující současnou praxi, vedoucí k žádoucímu stavu firemní kultury.

3.3 Sběr dat

3.3.1 Dotazníkové šetření

Vzhledem k tématu bylo vhodné použít kvantitativní metody, především dotazníkové šetření. V roce 2014 proběhl krátký předvýzkum v podniku 1 této práce. Byly vyplněny průřezově čtyři dotazníky. Dotazníkové šetření, které proběhlo v únoru roku 2015 formou online dotazníků na internetovém serveru vyplnto.cz. Tato forma byla vybrána pro zjednodušení a urychlení postupu, které vedlo k usnadnění následného

vyhodnocení. Z důvodu možnosti statistického zpracování a rozdělení, byly vytvořeny dva separované dotazníky pro každou společnost zvlášť. Liší se pouze v jedné otázce, a to rozdělení respondentů do oddělení. Zkoumané společnosti mají odlišnou organizační strukturu.

Dotazník se skládá ze dvou částí. Prvních 20 otázek je zaměřených na kulturní dimenze od Geerta Hofstedeho z roku 1994. Dotazy jsou velice jednoduše a srozumitelně položeny a v případě potřeby náležitě vysvětleny. Na každý z nich v dotazníku VSM je možno odpovědět na stupnici jedna až pět, přičemž stupnice je hodnocena známkami 1-5. Číslo jedna značí, že respondent plně souhlasí nebo je pro něj tázaný faktor nanejvýš důležitý. Všechny odpovědi jsou zachyceny v tabulkách (viz příloha 3a a 3b).

Dalších 15 otázek směřovalo na komunikaci, atmosféru, spokojenost, motivaci a silné stránky podniku. Nechybělo ani základní rozřazení respondentů, jako je: pohlaví, věk, vzdělání či délka pracovního poměru v daném subjektu. Pro úsporu času byly pokládány hlavně uzavřené či polouzavřené otázky s danými možnostmi, ale u většiny z nich měl respondent možnost i otevřené odpovědi, kde se mohl rozepsat a vyjádřit tak svůj názor.

3.3.2 Rozhovory a pozorování

Bylo využito i kvalitativních metod jako doplňková technika při sběru dat.

V prvním podniku bylo uskutečňováno dlouholeté zúčastněné pozorování a provedeno nespočet nestandardizovaných rozhovorů se všemi zaměstnanci a vedením podniku.

Ve druhém podniku proběhl přibližně hodinový polostandardizovaný rozhovor s obchodním ředitelem pro dealerský prodej. Pro tuto individuální konverzaci bylo připraveno několik okruhů otázek pro zjištění pokud možno co nejvíce informací potřebných pro pochopení fungování podniku, atmosféry na pracovišti, systému symbolů a aktuálního stavu podnikové kultury. Debata probíhala formou volného vyprávění na základě otevřených otázek. Dotazovaný odpovídal na otázky vyplývající z jednotlivých témat dialogu. Předmětem konverzace nebyla důležitá konkrétní čísla, jako jsou obraty, zisky a marže, ale na prvním místě byly položeny otázky, směřující k zjištění jinak veřejně nepřístupných informací. Dotazovaný nejprve odpověděl na základní otázky osobního charakteru. Například jak dlouho ve společnosti pracuje,

setrvává na aktuální pozici, jak je spokojen se zaměstnáním, pracovní náplní, vztahy v rámci oddělení i celé firmy. Dále byl probírán systém symbolů a celkové kultury, což je konkrétněji popsáno v dalších částech této práce.

V rámci zúčastněného pozorování byl umožněn pohyb v prostorech jednotlivých oddělení a sledování práce na různých pracovištích.

3.4 Zpracování dat a způsob výpočtu

Získaná data byla následně použita pro výpočet jednotlivých indexů kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho. Rozmezí těchto indexů se pohybuje v rozmezí 0-100, ovšem v některých případech mohou nabývat i hodnot mimo daný interval. Vzorce pro výpočet indexů:

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

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

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

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

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

Např.: $m(10)$ zobrazuje průměrnou hodnotu konkrétní otázky, která se násobí daným koeficientem.

Po návratu dotazníků proběhlo statistické zpracování v programu Microsoft Excel a následné výsledky, v podobě grafů a tabulek, byly převedeny do programu Microsoft Word, ve kterém je sepsána celá tato práce.

3.5 Vymezení zkoumaných podniků

Pro analýzu podnikové kultury byly vybrány dva úzce spolupracující podniky. Výběr nebyl náhodný. V prvním z nich jsem absolvoval v průběhu studia praxi a jsem zde zaměstnán na dohodu o provedení práce. Díky této možnosti je v podniku prováděno dlouhodobé zúčastněné pozorování. Jako druhá byla pro analýzu firemní kultury vybrána pražská společnost, která úzce spolupracuje s prvním podnikem.

3.6 Podnik 1: Kenast s. r. o.

Tabulka 2: Podnik 1

Název	Kenast
Rok založení	1994
Zápis do OR	2.června 2005
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Zkratka	s. r. o.
Základní kapitál	200 000 Kč
Počet společníků	2
Počet členů statutárního orgánu	2
Počet zaměstnanců	16
Sídlo	Pečky, J.A.Komenského 258, PSČ 289 11

Zdroj: vlastní zpracování dle www.justice.cz

3.6.1 Historie podniku

Firma Kenast vznikla v roce 1994, kdy se zabývala pouze prodejem a servisem kopírovacích strojů. Následovalo postupné rozšiřování sortimentu o tiskárny, skartovačky, faxy a stroje na konečnou úpravu dokumentů. Rostl počet zákazníků, tudíž musel podnik zaměstnávat stále větší množství pracovníků.

Digitalizací kopírovacích strojů přišlo další rozšíření sortimentu o počítače, scannery, PC sítě, digitální fotoaparáty, kamery. Později se přidala také prezentační technika a nechyběl ani prodej mobilních a bezdrátových telefonů.

Cílem zakladatelů firmy bylo vybudovat společnost, která je schopna poskytovat komplexní služby v oblasti prodeje a servisu kancelářské techniky, následně také výpočetní, telekomunikační a prezentační techniky. Tento záměr byl splněn a v roce 2005 se firma přetransformovala na společnost s ručením omezeným a rozšířila svůj

prodej kancelářský a školní nábytek včetně pomůcek. Od tohoto roku je společnost zapsána v obchodním rejstříku se základním kapitálem 200 000 Kč.

Podnik se nachází na náměstí ve středočeském městečku zvaném Pečky, které má přibližně pět tisíc obyvatel. Leží necelých 10 kilometrů od lázeňského města Poděbrady. Kenast s.r.o. sídlí ve vlastní zrekonstruované patrové budově, kde se nachází celkové zázemí této firmy, kam můžeme zařadit: prodejnu, obchodní a fakturační oddělení, servisní dílnu, sklad papíru a zboží. V současné době společnost splňuje náročné požadavky výběrových řízení a plní vysoká kritéria zadaná investorem. Zabývá se tzv. zakázkami „na klíč“, především vlastními silami, případně za pomoci prověřených subdodavatelů.

3.6.2 Předmět podnikání:

V současné době se podnik zabývá prodejem velmi širokého portfolia zboží a s tím souvisejících služeb. Sortiment z oblasti výpočetní techniky (počítače, notebooky, veškeré příslušenství k PC), kancelářské techniky (laminátory, řezačky, skartovačky), prezentační technologie (projekce, ozvučení), telekomunikační technologie a nechybí ani kancelářský a školní nábytek. Kenast zajišťuje servis na veškeré prodávané produkty. Častou doplňkovou službou k prodeji bývá montáž kancelářského a školního nábytku nebo revize elektronických spotřebičů. V kamenné prodejně, v sídle společnosti, probíhá kopírování a vazba dokumentů, laminování, skenování či faxování pro jakéhokoliv příchodícího zákazníka. V posledních letech je zde i možnost potisku dárkových předmětů.

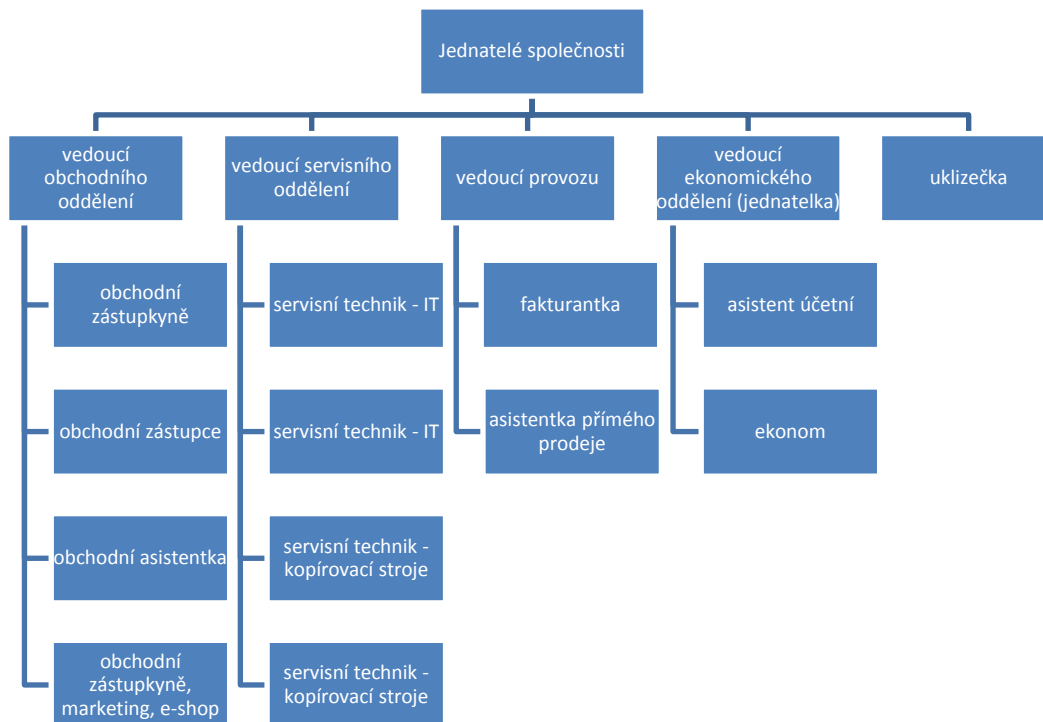
Společnost Kenast s.r.o. je autorizovaným distributorem tiskáren, digitálních kopírovacích strojů a multifunkčních zařízení značky Kyocera. V prodeji této značky patří Kenast od roku 2004 mezi desítku nejlepších firem, od roku 2006 se pravidelně umísťuje mezi 5 nejlepšími prodejci v České republice. Tato ocenění firma považuje za velkou odměnu své práce a slouží jako motivátor pro činnost v dalších letech.

3.6.3 Organizační struktura – Kenast s.r.o.

V současné době společnost zaměstnává 16 lidí na hlavní pracovní úvazek a 2 na dohodu o provedení práce. Důležité je také říci, že oba majitelé jsou zároveň jednatelemi

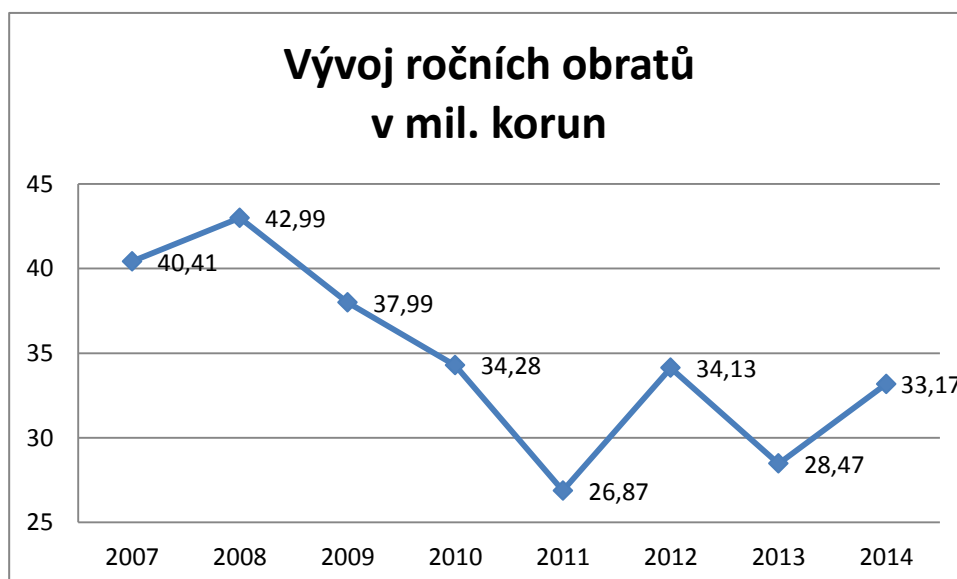
i zaměstnanci společnosti. Podnik je rozdělen do čtyř oddělení, a to obchodní, servisní, provozní a ekonomické.

Obrázek 4: Organizační struktura – Podnik 1



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Vývoj obrátů – Podnik 1



Zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů společnosti

Z grafu č. 1 lze vyčíst roční obraty od roku 2007 až po rok 2014 v milionech korun bez DPH. V roce 2008 dosahovala firma nejvyšších tržeb, poté ve třech po sobě jdoucích letech, docházelo ke stagnaci, především vlivem ekonomické krize, poklesem počtu zaměstnanců, a také zvyšováním konkurence v odvětví. Rok 2012, z hlediska obratu, má tendenci postupného růstu oproti roku 2011. V roce 2013 opět došlo k poklesu, ovšem poslední kalendářní rok ukazuje, že se situace zlepšuje a obrat v dalším roce, podle předpokladů společnosti, poroste.

3.7 Podnik 2: Janus spol. s r. o.

Tabulka 3: Podnik 2 - Janus spol. s r.o.

Název	Janus
Rok založení	1992
Zápis do OR	20. února 1992
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Zkratka	spol. s r.o.
Základní kapitál	6 000 000 Kč
Počet společníků	7
Počet členů statutárního orgánu	3
Počet zaměstnanců	48
Sídlo	Praha 4, Na lysinách 43, PSČ 147 00

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz

Společnost JANUS je výhradním autorizovaným dovozcem a distributorem celé výrobní řady laserových tiskáren, digitálních kopírovacích strojů, multifunkčních a velkoformátových zařízení značky KYOCERA.

3.7.1 Historie podniku

Společnost JANUS byla založena v roce 1992 a od svého počátku se věnuje výhradně dovozu a distribuci, laserových tiskáren, digitálních kopírek, multifunkčních a velkoformátových zařízení, v České republice. Později rozšířila portfolio svých služeb také o vývoj tiskových řešení a aplikací na míru. Od roku 2007 nabízí vlastní univerzální řešení správy tiskových úloh a automatizace tiskových procesů pod názvem MyQ. Společnost JANUS je také od roku 2003 držitelem norem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004.

V roce 1992 Janus uvedl značku Kyocera na český trh laserových tiskáren. Přestože se celý tým skládal jen z několika rodinných členů, dokázal uspokojit tiskové potřeby náročných a velmi významných klientů, mezi něž patřila například Česká národní banka,

Škoda, Středočeská energetická aj. Hlavním prodejním argumentem nově zaváděné značky Kyocera, byla její unikátní technologie ECOSYS, založená na komponentách s extrémní odolností, čímž dosahovala a stále dosahuje nejnižších provozních nákladů na tisk. Často se však využíval i originální tiskový jazyk Prescribe, s jehož pomocí bylo možné obohatit tehdejší textové výstupy o grafické prvky, loga, formuláře či nativní tisk čárových kódů, a to bez nutnosti cokoliv měnit v zákazníky používaných aplikacích. Původně čistě rodinná firma se začala transformovat v dynamicky se rozvíjející společnost, která se rychle rozrůstala.

Nyní se převážná většina pracovníků nachází ve zcela nově vybudovaných kancelářích v sedmém patře obchodního centra Harfa office park, Českomoravská 2420/15, Praha 9. Technické oddělení, společně se skladem, má zázemí několik set metrů od těchto kanceláří společnosti. Zaměstnanci divize MyQ sídlí ve stejném patře obchodního centra.

MyQ

Patnáct let pečlivého naslouchání potřebám zákazníků a partnerů vyústilo v uvedení nového tiskového řešení MyQ. Systém byl původně zaměřený na zabezpečení tisku a snížení tiskových nákladů. Svou jednoduchostí a neodolatelnou cenou mířil do konkurencí opomíjeného segmentu malých a středních firem. Během několika let si získal velkou oblibu i v zahraničí, což vedlo k založení několika poboček. Nyní se úspěšně prodává ve více než 35 zemích a dokáže uspokojit i ty nejnáročnější potřeby velkých korporací. Jako jediný systém v ČR existuje také ve verzi Free, což zaručuje okamžitou úsporu nákladů bez spekulativní výše počátečních investic. V roce 2014 byla divize MyQ transformována na společnost s ručením omezeným.

O společnosti Kyocera

Japonský koncern KYOCERA, založený v roce 1959, nyní s ročním obratem v přepočtu přes 294 miliard korun, zaměstnává více než 66 600 lidí po celém světě. Zabývá se mimo jiné vývojem a výrobou elektronických zařízení, informačního vybavení, telekomunikačního vybavení, polovodičů a špičkových keramických komponent a produktů (Janus, 2012).

3.7.2 Organizační struktura – Janus spol. s r.o.

Oficiální organizační strukturu lze nalézt v příloze č. 2.

Tento podnik má v současné době přibližně 45 lidí a dalších 25 zaměstnává divize MyQ. Dle výroční zprávy za rok 2013 měl přepočtených 48 zaměstnanců, ale v dalším roce proběhlo několik změn a nábor nových zaměstnanců. Vzhledem k počtu zaměstnanců logicky vyplývá, že je zde více oddělení než v prvním sledovaném podniku. Janus se skládá z oddělení marketingu, obchodního oddělení, které je dále děleno na přímý a dealerský prodej. Další početné oddělení je provozní, složené z péče o zákazníka, skladu a ekonomického oddělení. Následují oddělení technické a administrativní.

4. VÝSLEDKY VÝZKUMU

4.1 Systém symbolů – Podnik 1

Nejsnáze ovlivňovatelné a nejvíce vědomé jsou symboly, které jsou zastoupeny například řečí používanou v organizaci, oblečením, logem, různými rituály či obřady.

Obrázek 5: Logo společnosti - Podnik 1



Zdroj: www.kenast.cz

Řeč používaná v organizaci je méně formální. Všichni zaměstnanci si vzájemně tykají, ovšem s majiteli podniku pouze někteří z nich. Především jedinci na vedoucích pozicích nebo zaměstnanci, kteří v podniku pracují dlouhou dobu. Přispívá to k lepší a uvolněné atmosféře při práci.

Celý kolektiv je vybaven jednotným oblečením s logem společnosti. Především trika, mikiny, vesty a servisní technici mají navíc pracovní kalhoty a bundy. Obchodní zástupci absolvují veškerá jednání ve společenském oděvu.

Mezi rituály patří každoroční vánoční večírek, kam jsou pozváni všichni zaměstnanci firmy. Dále podnik pořádá občasné společné akce nebo večírky k různým příležitostem. Například v loňském roce firma oslavila 20 let svého působení na trhu a nechyběli zde jak zaměstnanci, tak zákazníci a dodavatelé.

Dalším oblíbeným rituálem je společný víkendový pobyt na horách, kde mají zaměstnanci hrazené ubytování, polopenzi, ale také vstup do wellness centra. Podobný výlet byl uspořádán letos již potřetí. Podobné aktivity slouží k seznámení či stmelování kolektivu.

V březnu tohoto roku se uskutečnil také 1. reprezentační ples společnosti Kenast pro veškeré zákazníky, dodavatele, zaměstnance, ale také pro širokou veřejnost. Ples se odehrával nedaleko sídla podniku a bohatý program sledovalo přes dvě stě návštěvníků.

Mezi oblíbený zvyk můžeme zařadit jmeniny zaměstnanců, kdy oslavenec přinese jakoukoliv pochutinu pro své kolegy a je velmi zábavné a zajímavé sledovat, jak se oslavenci předhánějí v originalitě.

Významným symbolem společnosti jsou vozidla s potiskem ve firemní tématice a slouží jako výborná pohyblivá reklama. Dále lze zmínit potištěné linkové autobusy s reklamou, které jezdí po několika okresech a jsou tedy hodně na očích široké veřejnosti. Těchto pět zcela polepených autobusů je financováno z 50 % právě zmiňovanou a úzce spolupracující firmou Janus spol. s r.o.

4.2 Systém symbolů – Podnik 2

Na základě polostandardizovaného rozhovoru s obchodním ředitelem dealerského prodeje bylo zjištěno mnoho důležitých informací o fungování podniku, které nelze zjistit jiným způsobem, než přímo od pracovníků firmy. Otázky byly zaměřeny na kulturní podnikové artefakty, především využívané symboly, rituály, porady, řeč v organizaci, fluktuaci zaměstnanců, podnikové zásady, zvyklosti, cíle, plány atd.

Obrázek 6: Logo společnosti - Podnik 2



Zdroj: www.kyocera.cz

Název vznikl z příjmení svých zakladatelů, bratrů Janušů. Ovšem „Janus“ je znám z římské mytologie jako bůh dveří, začátků a konců. Obvykle je zobrazován dvěma opačnými tvářemi, což nejspíše také napomohlo ke vzniku loga současné společnosti Janus spol. s r.o.

Dalším symbolem může být například oblečení pracovníků. Management střední linie či top management se vyznačuje formálním způsobem oblékání. Tyto vyšší pracovníky lze jednoduše rozeznat od ostatních řadových zaměstnanců. Ti naopak mají méně formální oblečení, především servisní technici nebo skladoví pracovníci převážně nosí trika, mikiny a další oblečení potištěným logem společnosti. Obchodní zástupci,

jak z přímého, tak i dealerského prodeje, se oblékají společensky, hlavně v případech, kdy dochází ke styku se zákazníky či dodavateli. Mají k dispozici i firemní košile, které ale nejsou povinni nosit na každou schůzku.

Firma se snaží zavést novinky v oblasti podnikových rituálů. Například v loňském roce zaměstnanci měli možnost vycestovat na placený víkend do hotelu nedaleko Prahy. Na tomto „teambuildingu“ měli možnost se navzájem lépe poznat, čemuž přispěly různé soutěže a sportovní aktivity.

V posledních letech bylo zavedeno do firmy několik nových rituálů. Na poradách některých oddělení se malým dárkem nebo finanční kompenzací odměňují zaměstnanci, kteří slaví kulaté narozeniny, životní jubilea, narození potomků či významné výročí trvání spolupráce s podnikem. Takové ocenění je plně v režii vedoucího svého oddělení. Dle slov již zmiňovaného obchodního ředitele pro dealerský prodej je na tento způsob veřejné odměny v rámci svého oddělení vždy pozitivně reagováno.

Vozidel potištěných podnikovým logem je opravdu velké množství. Takřka po celé republice je možno zahlédnout až 35 firemních automobilů různých velikostí a značek. K dispozici je mají všichni obchodní zástupci a servisní technici i pro soukromé účely.

Uvnitř organizace se používá spíše řeč neformálního typu, a to jak mezi zaměstnanci v rámci oddělení, tak i napříč celým podnikem. Většina pracovníků si tyká i s výkonnými řediteli či generálním ředitelem, převážně až po delším trvání svého působení v podniku.

4.3 Vyhodnocení VSM94

V únoru roku 2015 proběhl průzkum u dvou subjektů současně. V prvním podniku vyplnilo dotazník 15 pracovníků. Stejně otázky byly také položeny ve druhém podniku, kde na ně odpovědělo 16 respondentů.

Nejprve jsou diskutovány jednotlivé otázky a následuje vyhodnocení výsledné analýzy konkrétních dimenzí.

4.3.1 Vysvětlení výpočtů

Ke každé z 20 otázek VSM 94 byla vyhotovena tabulka obsahující odpovědi respondentů zkoumaných subjektů. Pod tabulkami následují výsledky obou podniků a diskuse.

V každé tabulce se objevuje ve druhém sloupci tzv. průměr známky. Ten značí součet všech četností nabízených odpovědí násobený známkou a následným vydělením celkovým počtem respondentů.

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

za x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 je dosazován počet respondentů, kteří zvolili odpověď 1-5

y ve jmenovateli značí počet respondentů

Konkrétní vzorce pro výpočty dimenzí podle Geerta Hofstedeho zobrazuje kapitola 3.4.

4.3.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek VSM 94

Představte si ideální zaměstnání - bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální práci, jak důležité by pro Vás bylo...

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

Tabulka 4: Dostatek volného času

1	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	1,67	6	8	1	0	0	15
		40,00 %	53,33 %	6,67 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	1,94	5	8	2	1	0	16
		31,25 %	50,00 %	12,50 %	6,25 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 40 % respondentů je nanejvýš důležitý dostatek času na vlastní osobní či rodinný život. Pro 53 % je to velmi důležité, pro 7 % dotázaných je toto hledisko pouze mírně významné.

Podnik 2: Také ve druhém sledovaném podniku je evidentní významnost tohoto faktoru. Pro 31 % je tento faktor nanejvýš důležitý, pro 50 % velmi důležitý, dalších 12,5 % zvolilo mírnou významnost a posledních 6 % dokonce malou.

Diskuse: Tato otázka slouží k výpočtu indexu IDV (individualismus x kolektivismus). Čím více je potřebné mít dostatek času, tím více index směřuje k individualismu. Obě tyto společnosti jsou spíše individualistické. Velký význam volného času na osobní život upřednostňují ve sledovaných podnicích především ženy. Ve společnostech je zaveden jednosměnný provoz ukončený čtvrtou hodinou odpolední a pracuje se zde jen ve všední dny. V případě větších zakázek je nutné pracovat i o víkendu. Zaměstnanci tak soboty a neděle plně využívají pro svůj volný čas a osobní život.

Pro personál podniku 1 je dostatek volného času na osobní či rodinný život důležitější než pro respondenty podniku 2.

Otázka 2: Mít dobré pracovní prostředí.

Tabulka 5: Kvalita pracovního prostředí

2	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	1,80	5	8	2	0	0	15
		33,33 %	53,33 %	13,33 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,25	1	11	3	1	0	16
		6,25 %	68,75 %	18,75 %	6,25 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 53 % zaměstnanců je kvalitní pracovní prostředí velmi důležité, pro 33 % dokonce nanejvýš důležité a 13 % zvolilo mírnou významnost. Průměrná hodnota tak vychází 1,8.

Podnik 2: Pro 69 % tázaných pracovníků je pracovní prostředí velmi důležité, pro dalších 6 % nanejvýš důležité, 19 % zvolilo mírnou důležitost. Průměrná hodnota všech odpovědí se rovná 2,25.

Diskuse: Tato otázka, stejně jako předchozí, slouží k výpočtu indexu IDV. Pracovní prostředí je podstatné, jak z hlediska zdravotního a bezpečnostního, tak ergonomického a estetického.

Pro 87 % zaměstnanců organizace 1 tento faktor připadá jako důležitý, pouze pro zbylých 13 % je kvalita pracovního prostředí málo důležitá. Ve druhé organizaci 75 % vyjádřilo důležitost dobrého prostředí. Průměrná hodnota tak ve druhém podniku vychází o 0,45 vyšší, než v podniku předchozím. Zaměstnancům podniku 1 tak více záleží na dobrých pracovních podmínkách a kvalitním prostředí.

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

Tabulka 6: Porozumění s nadřízeným

3	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	1,80	5	9	0	1	0	15
		33,33 %	60,00 %	0,00 %	6,67 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	1,63	9	6	0	0	1	16
		56,25 %	37,50 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 33 % je nanejvýš důležitý faktor ovlivňující spolupráci a společné fungování uvnitř podniku, pro většinu (60 %) je porozumění s nadřízeným velmi významné.

Podnik 2: Pro 56 % je porozumění nanejvýš důležité, dalších téměř 38 % uvádí velkou významnost.

Diskuse: Shoda s přímým nadřízeným ovlivňuje index mocenského odstupu PDI. V podniku 1 průměrná hodnota vychází 1,8. I když jeden zaměstnanec podniku 2 uvedl, že rozumět si se svým nadřízeným není vůbec důležité, tak díky 94 % ostatním respondentů vychází tento index s velmi nízkým číslem. Průměrná hodnota naznačuje malý mocenský odstup ve výši 1,63. Tři čtvrtiny zaměstnanců (podniku 2) uvádí přátelský vztah se svým nadřízeným, zbylá čtvrtina hodnotí tento vztah jako pouze pracovní, to zobrazuje graf č. 10 (kapitola 4.6). V podniku 1 stejný graf zobrazuje 93 % pracovníků, kteří mají přátelský vztah s nadřízeným.

Dotázaní pracovníci podniků rozhodně preferují porozumění s výše postaveným kolegou. Dobré vztahy se spolupracovníky a převládající pozitivní atmosféra na pracovištích výrazně zmenšují mocenský odstup. V podniku dva příkládají větší význam porozumění si se svým přímým nadřízeným.

Otázka 4: Mít jistotu zaměstnání.

Tabulka 7: Jistota zaměstnání

4	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	1,73	6	7	2	0	0	15
		40,00 %	46,67 %	13,33 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	1,50	10	5	0	1	0	16
		62,50 %	31,25 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 40 % je jistota zaměstnání nanejvýš důležitá, pro 47 % velmi důležitá a pro zbývajících 13 % mírně důležitá.

Podnik 2: Nejčastější byla vyplněna známka nejvyšší významnosti (63 %), dále známka velmi významné (31 %) a známka malé důležitosti (6 %).

Diskuse: Výsledek zaměřený na jistotu zaměstnání se zanáší do výpočtu indexu IDV. Pokud člověk cítí jistotu zaměstnání, odvádí kvalitnější práci a vyšší výkony. Naopak obava ze ztráty profese může snižovat koncentraci a zvyšovat chybovost. Průměr 1,73 v podniku 1 jasně naznačuje potřebu lidí mít jistotu zaměstnání a tím i zajištění stálého příjmu. Pro 87 % zaměstnanců je tento faktor důležitý. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že déle než tři roky v podniku působí 87 % pracovníků a více jak polovina zde vykonává práci déle než 10 let. Naznačuje to tedy, že zaměstnanci upřednostňují jistotu zaměstnání, práce jim vyhovuje a nechtějí tak podstupovat větší změny. Pro drtivou většinu podniku 2 (94 %) je jistota v profesi významná a průměrná hodnota tak vychází 1,5. Tři čtvrtiny respondentů v podniku působí déle jak tři roky. Výsledné odpovědi poukazují na fakt, že pracovníci obou podniků si uvědomují důležitost jistoty zaměstnání.

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

Tabulka 8: Spolupráce s lidmi

5	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	1,60	6	9	0	0	0	15
		40,00 %	60,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	1,69	7	8	0	1	0	16
		43,75 %	50,00 %	0,00 %	6,25 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Nanejvýš důležitá je spolupráce pro 40 %, ostatních 60 % to považuje za velmi důležité.

Podnik 2: Polovina dotázaných odpověděla známkou číslo dva, která značí velkou významnost tohoto faktoru. Takřka celá druhá polovina (44 %) ohodnotila dobrou spolupráci s kolegy jako nanejvýš důležitou skutečnost.

Diskuse: Dobrá spolupráce s kolegy ovlivňuje výpočet indexu MAS. Průměrné hodnoty obou podniků jsou velice podobné a vyjadřují femininní zaměření. Jak vyplývá z níže uvedeného výzkumu, podniky upřednostňují dobré vztahy a přátelskou atmosféru na pracovišti. Průměr odpovědí 1,6 a 1,69 zřetelně vyjadřuje potřebu lidí dobré spolupráce s kolegy.

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

Tabulka 9: Spoluúčast na rozhodování

6	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	2,47	1	7	6	1	0	15
		6,67 %	46,67 %	40,00 %	6,67 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,44	1	8	6	1	0	16
		6,25 %	50,00 %	37,50 %	6,25 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Více jak 46 % lidí v podniku by velmi rádo společně se svými nadřízenými rozhodovalo o konkrétních záležitostech. Dalších 40 % pracovníků vyjadřuje mírnou či malou důležitost (7 %) spoluúčasti. Proto výsledný průměr otázky 2,47.

Podnik 2: Polovina respondentů považuje spoluúčast na rozhodování za velmi důležité. 38 % přiřazuje mírnou významnost. Průměr tak vychází 2,44.

Diskuse: Otázka je směřována na index mocenského odstupu PDI. Pokud se management radí se svými podřízenými při rozhodování, vyvolává to pocit důležitosti a potřeby. Tím se zvyšuje výkonnost a především zainteresovanost daného člověka. Výsledky v hodnocených podnicích jsou podobné. Zaměstnanci projevují velký zájem o účast na rozhodování. Z tohoto důvodu by v některých oblastech měla vedení společností více zapojit své zaměstnance v procesu rozhodování. Ovšem je třeba zmínit zjištění výzkumu, že výsledky otázky č. 14 odhalily častý strach pracovníků vyjádřit svůj názor a velkou obavu z konfrontace s manažery, kteří mají názor opačný či odlišný. Otázka č. 28 směřující na nejvíce motivující faktory také ukázala, že účast na rozhodování je výrazným stimulem pro 40 % pracovníků v podniku 1 a pro 25 % v podniku 2.

Otázka 7: Mít příležitost pracovního růstu.

Tabulka 10: Pracovní růst

7	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	2,13	1	11	3	0	0	15
		6,67 %	73,33 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,56	1	7	7	0	1	16
		6,25 %	43,75 %	43,75 %	0,00 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: 73 % pracovníků považuje možnost pracovního růstu za velmi důležité, dalších 20 % za mírně důležité.

Podnik 2: Polovina dotázaných považuje pracovní růst za důležitý, pro druhou polovinu to je mírně důležité. .

Diskuse: Pracovní růst ovlivňuje index MAS. Pro ženskou část dotázaných není tak důležitá kariéra jako pro mužskou. Zde se potvrzují všeobecně známé fakty, že ženy mají větší zájem o solidaritu, otevřenost, důvěru a dobré mezilidské vztahy. Touhu po pracovním růstu v podniku 1 vyjádřilo 80 % dotázaných. Vzhledem k velikosti podniku (16 zaměstnanců) a minimální fluktuaci pracovníků, se nenaskytuje podřízeným mnoho příležitostí povýšení. Uvolnění vedoucí pozice se předpokládá v nejbližších letech na dvou postech, z důvodu plánované mateřské dovolené.

Z rozhovorů v podniku 2 také vyplynula malá šance na povýšení. Manažeři jsou na svých pozicích již několik let a v případě plnění plánů jako doposud se nemusí o svoji pozici příliš obávat.

Otázka č. 28 také naznačila, že možnost profesního růstu není příliš motivujícím faktorem, v podniku 1 (20 %) a v podniku 2 (19 %). Zaměstnanci chtějí mít možnost růstu, ale není pro ně příliš motivující.

Průměrná hodnota známek vychází 2,13 (podnik 1) a 2,56 (podnik 2). Rozdíl tedy činí 0,43 a výsledek poukazuje na skutečnost, že podnik 2 je více femininní.

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

Tabulka 11: Zajímavost práce

8	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvyšší důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	2,33	2	7	5	1	0	15
		13,33 %	46,67 %	33,33 %	6,67 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,44	3	5	7	0	1	16
		18,75 %	31,25 %	43,75 %	0,00 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Zde se odpovědi respondentů hodně liší. Nejvíce z nich považuje toto hledisko za velmi důležité (47 %), nanejvyšší důležité (13 %), mírně důležité (33 %) a málo důležité (7 %). U této společnosti je práce velice rozmanitá na veškerých pozicích, a to z důvodu širokého portfolia produktů a následně poskytovaných služeb.

Podnik 2: Nejčtenější odpovědí byla mírná významnost (44 %), následuje hledisko velmi důležité (31 %), nanejvyšší důležité (19 %) a nedůležité (6 %).

Diskuse: Zajímavost práce je poslední ze čtyř otázek sloužících k výpočtu indexu IDV. Rozmanitá a dobrodružná práce není až tak důležitý faktor pro zaměstnance daných společností. Rutinní pracovní náplň může být ovšem unavující a také demotivující. Zkoumané podniky se pohybují v sektoru služeb. Lze proto tvrdit, že k uspokojení svých zákazníků, díky neomezeným požadavkům, musí zaměstnanci někdy splnit řadu složitých kroků a rozhodně se tedy nejedná o rutinní činnosti. Organizace 1 podniká ve více oblastech, proto mohou mít její pracovníci rozmanitější práci, ovšem na druhou stranu nemohou být takovými specialisty.

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

Otázka 9: Osobní stálost a spolehlivost.

Tabulka 12: Spolehlivost a stálost

9	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvyš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	1,47	8	7	0	0	0	15
		53,33 %	46,67 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	1,38	13	2	0	0	1	16
		81,25 %	12,50 %	0,00 %	0,00 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Všichni zaměstnanci této otázky přidělili nejvyšší (53 %) či druhou nejvyšší známku (47 %), což značí veliký význam osobní stálosti a spolehlivosti.

Podnik 2: Z velice nízkého průměru 1,38 vyplývá, že tento faktor je opravdu významný. Většina dotázaných uvedlo na škále jedna až pět nejvyšší důležitost (81 %).

Diskuse: Osobní stálost a spolehlivost úzce souvisí s otázkami č. 4 a č. 5. V těchto předešlých otázkách vyplynula skutečnost, že zaměstnanci daných podniků potřebují jistotu zaměstnání, a také dobrý pracovní kolektiv. Stálost a spolehlivost v osobním životě se přenáší i do práce a lze tak hledat souvislost s dlouhodobým trváním zaměstnanců v organizaci.

Otázka 10: Šetrnost

Tabulka 13: Šetrnost

10	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvyš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	2,13	2	10	2	1	0	15
		13,33 %	66,67 %	13,33 %	6,67 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,44	0	10	5	1	0	16
		0,00 %	62,50 %	31,25 %	6,25 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Osobní šetrnost za velmi důležité považuje 67 % pracovníků, 13 % přiřadilo nejvyšší významnost a pro 20 % dotázaných tento faktor není příliš důležitý.

Podnik 2: Velmi důležitá šetrnost byla nejčastější odpovědí (62 %), následuje mírná důležitost (31 %) a důležitost malá (6 %).

Diskuse: Otázka šetrnosti poukazuje na index dlouhodobosti LOT. Čím je nižší průměrná hodnota známek, tím je také dlouhodobější zaměření organizace. Pokud se podniky chtějí posunout v indexu LOT ke znalostní ekonomice, musí být zaměstnanci stále šetrnější. Průměr podniku 1 (2,13) poukazuje na dlouhodobější zaměření oproti podniku 2 (2,44).

Otázka 11: Vytrvalost.

Tabulka 14: Vytrvalost

11	průměr	nanejvyšší důležitá	velmi důležitá	mírně důležitá	málo důležitá	velmi málo důležitá či nedůležitá	celkem
podnik 1	1,80	6	6	3	0	0	15
		40,00 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,19	2	11	2	0	1	16
		12,50 %	68,75 %	12,50 %	0,00 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Osobní vytrvalost je nanejvyšší důležitá pro 40 %, pro stejný počet je velmi důležitá. Zbýlých 20 % přiřazuje vytrvalosti pouze mírnou důležitost.

Podnik 2: Pro 12,5 % respondentů je vytrvalost nanejvyšší důležitá, pro nejvíce respondentů velmi důležitá (69 %), pro dalších 12,5 % mírně a dokonce nedůležitá pro 6 %.

Diskuse: Zde můžeme propojit zjištěná data s některými výslednými hodnotami vyplývajícími z analýzy kulturních dimenzí. Oba podniky jsou na trhu přes dvacet let. Podnik 1 zaměstnává 86 % svých pracovníků déle než tři roky a 53 % deset a více let. V podniku 2 je 75 % dotázaných déle než tři roky. Pracovníci tedy dobře vědí, že vytrvalost je cesta k úspěchu, jak v pracovním, tak především v osobním životě.

Otázka 12: Úcta k tradici.

Tabulka 15: Úcta k tradici

12	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	velmi málo důležité či nedůležité	
podnik 1	2,60	0	6	9	0	0	15
		0,00 %	40,00 %	60,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,31	3	8	2	3	0	16
		18,75 %	50,00 %	12,50 %	18,75 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Tradice je velmi důležitá pro 40 % respondentů, ostatních 60 % přiřadilo pouze mírnou významnost.

Podnik 2: Pro 19 % dotázaných je úcta k tradici nanejvýš důležitá, pro 50 % velmi důležitá, pro 13 % mírně důležitá a pro 19 % málo důležitá.

Diskuse: Tato otázka slouží k výpočtu indexu LOT. Úcta k tradici naznačuje kladený důraz na minulost a současnost, také na aktivity, které s těmito časovými úseky souvisí. Čím je nižší průměrná hodnota, tím se organizace zaměřuje na kratší období. Výsledek naznačuje dlouhodobější zaměření podniku 1, který se v celkové dimenzi LOT nachází v šedé zóně. Podnik 2 je zaměřený spíše krátkodobě.

Na následující dvě otázky jsou nabízeny jiné odpovědi:

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

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

Tabulka 16: Nervozita při práci

13	průměr známky	1. nikdy	2. zřídka	3. občas	4. často	5. velmi často	celkem
podnik 1	3,27	0	2	7	6	0	15
		0,00 %	13,33 %	46,67 %	40,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	3,63	0	1	6	7	2	16
		0,00 %	6,25 %	37,50 %	43,75 %	12,50 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Nejčtenější byla odpověď občas (47 %), následovaná možností často (40 %) a zřídka (13 %).

Podnik 2: Ve stresu pracuje velmi často 12,5 %, často 44 %, 38 % občas a 6 % zřídka.

Diskuse: Nervozita při práci slouží k výpočtu indexu UAI. Zaměstnanci jsou poměrně často pod tlakem, například při zpracovávání nabídek výběrových řízení či při dokončování zakázek do určitého termínu. Celkový průměr první organizace tak vychází přibližně uprostřed škály (3,27). V otázce č. 29 stresující atmosféru uvedla pouze pětina pracovníků (graf č. 9 v kapitole 4.6). Ve druhém podniku vychází průměrná hodnota známek ještě vyšší (3,63). Z odpovědí je patrná napjatost zaměstnanců při práci. Přesná polovina dotázaných také uvedla (viz graf č. 9), že atmosféra v podniku je stresující. Podstatně vyšší stresující nálada mezi kolegy je ve druhé sledované firmě (otázka č. 29).

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

Tabulka 17: Strach z vyjádření nesouhlasu

14	průměr známky	1. nikdy	2. zřídka	3. občas	4. často	5. velmi často	celkem
podnik 1	3,20	1	1	7	6	0	15
		6,67 %	6,67 %	46,67 %	40,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	3,50	0	0	9	6	1	16
		0,00 %	0,00 %	56,25 %	37,50 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Občas se bojí vyjádřit nesouhlas 47 % dotázaných, často má strach 40 %, dalších 7 % zřídka a stejný počet se nikdy nebojí vyjádřit svůj nesouhlas.

Podnik 2: Občasný strach z vyjádřeného nesouhlasu má 56 % dotázaných, dalších 37,5 % zvolilo odpověď často a 6 % velmi často.

Diskuse: Otázka směřuje k výpočtu indexu mocenského odstupů PDI. Většina zaměstnanců obou podniků se občas nebo často bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými, což je překvapujícím faktem.

Převážná část z celkového počtu respondentů zmiňuje přátelskou atmosféru na pracovišti a dobré vztahy s přímým nadřízeným. Podnik 1 zaměstnává 86 % svých pracovníků déle než tři roky a dokonce 53 % deset a více let. V podniku 2 je 75 % dotázaných déle než tři roky. Z toho vyplývá fakt, že se zaměstnanci znají dlouhou dobu s kolegy i vedením společnosti. Pracovníci pochopitelně nechtějí svým vyjádřeným nesouhlasem riskovat možnou újmu, či dokonce ztrátu zaměstnání, a tak raději nevyhledávají konfrontaci s vedením.

Ze zúčastněného pozorování v podniku 1, za několik posledních let vyplynulo, že zaměstnanci se nemusejí bát vyjádřit svůj názor v komunikaci se svým vedením. Většinou ale musí být nesouhlas odůvodněn patřičnými argumenty. Na celofiremních poradách jsou zaměstnanci často vyzýváni k vyjádření svého názoru, ale málokdy některý z nich vysloví nesouhlas. Graf č. 10 zobrazuje skutečnost, že 93 % pracovníků

má přátelský vztah se svým přímým nadřízeným. Graf č. 9 znázorňuje atmosféru na pracovišti, kdy ji 67 % dotázaných popisuje jako přátelskou.

Vztah se svým přímým nadřízeným v podniku 2 (zobrazený v grafu č. 10) hodnotí 75 % respondentů jako přátelský. V předchozím podniku je toto číslo o celých 18 % vyšší. Také atmosféra na pracovišti je pouze pro 56 % přátelská, v předchozím podniku o 11 % vyšší. Tyto fakty vysvětlují, proč vychází v tomto podniku vyšší mocenský odstup než v podniku 1.

V bloku otázek 15- 20 jsou nabízené jiné odpovědi než v předešlých otázkách, které zní:

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

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Otázka 15: Většině lidí se dá věřit.

Tabulka 18: Důvěra v lidi

15	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	
podnik 1	3,27	0	5	1	9	0	15
		0,00 %	33,33 %	6,67 %	60,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	3,63	0	1	4	11	0	16
		0,00 %	6,25 %	25,00 %	68,75 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Nesouhlas s tvrzením, že můžeme většině lidí důvěřovat, vyjádřilo 60 % pracovníků, 7 % není rozhodnuto a 33 % souhlasí.

Podnik 2: Také zde velká část dotázaných nesouhlasí s tím, že se lze lidem věřit (69 %), čtvrtina není rozhodnuta a pouhých 6 % souhlasí.

Diskuse: Důvěra v ostatní lidi napomáhá k výpočtu indexu MAS. Většina je velice nedůvěřivá k ostatním lidem. Zaměstnanci prosazují svůj prospěch na úkor ostatních,

a proto také nemají vzájemnou důvěru. Z šetření vyplývá fakt, že muži v obou organizacích, jsou méně důvěřiví než ženy, a tato nedůvěra může pramenit z minulých zkušeností. Průměrná hodnota známek v prvním sledovaném subjektu se zastavila na čísle 3,27, ve druhém podniku počet vyšplhal až na hodnotu 3,63. Značí to mnohem vyšší nedůvěru ve druhé organizaci. Výsledná dimenze ale ukazuje, že podnik 2 je oproti prvnímu zcela femininní.

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

Tabulka 19: Kvalitní manažer

16	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	
podnik 1	3,13	0	4	5	6	0	15
		0,00 %	26,67 %	33,33 %	40,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	3,06	2	3	4	6	1	16
		12,50 %	18,75 %	25,00 %	37,50 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Téměř 27 % pracovníků souhlasí s tvrzením, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá vždy přesnou odpověď na otázky související s výkonem práce, 33 % není zcela rozhodnuto a celých 40 % nesouhlasí.

Podnik 2: Souhlas vyslovilo 31 % dotázaných, čtvrtina není rozhodnuta a téměř 44 % s tímto výrokem nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Otázka č. 16 pomáhá určit index UAI. V podnicích vychází takřka stejný průměr pohybující se těsně nad středovými hodnotami. Někteří zastávají názor, že manažer nemusí vždy znát odpověď na veškeré dotazy svých podřízených. Často totiž mohou mít pracovníci na nižších úrovních vyšší odbornost a zkušenost v daném odvětví. Manažer především musí řídit, kontrolovat, vést či dobře motivovat své podřízené a není tak důležité, že prokazuje menší odbornost. Naopak necelá polovina všech dotázaných nesouhlasí s tímto výrokem a upřednostňují znalosti v pracovní specializaci před manažerskými dovednostmi.

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

Tabulka 20: Dva nadřízení

17	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	
podnik 1	2,53	3	4	5	3	0	15
		20,00 %	26,67 %	33,33 %	20,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,50	3	5	6	1	1	16
		18,75 %	31,25 %	37,50 %	6,25 %	6,25 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Dva nadřízené v organizační struktuře odmítá téměř polovina, třetina není rozhodnuta a pětina nevdá více nadřízených.

Podnik 2: Polovina souhlasí s vyhýbáním se v organizační struktuře dvěma nadřízeným, naopak 12,5 % v tom nevidí problém, 37,5 % nevyjádřilo rozhodnutí.

Diskuse: Otázka č. 17 napomáhá k výpočtu mocenského odstupu PDI. Ve sledovaných podnicích vycházejí průměrné hodnoty známek prakticky totožné (2,53 a 2,5). Bezmála polovina všech respondentů uvádí, že dva nadřízení jsou příliš a taková organizační struktura by nebyla efektivní. Mohly by vznikat problémy například při zadávání úkolů či komunikaci. Více jak třetina není rozhodnuta, zda by taková struktura byla přínosem pro podnik. Organizační struktury jsou jasně vymezeny a každý člen dobře ví, kdo je jeho přímým nadřízeným. Z rozhovorů vyplývá, že největší výhodou jednoho nadřízeného vidí pracovníci především v tom, že nedochází k rozdílným příkazům od víc manažerů.

Otázka 18: Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užítku.

Tabulka 21: Soupeření mezi zaměstnanci

18	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	
podnik 1	2,33	3	7	2	3	0	15
		20,00 %	46,67 %	13,33 %	20,00 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,44	3	5	6	2	0	16
		18,75 %	31,25 %	37,50 %	12,50 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Souhlas nebo dokonce naprostý souhlas s dotazem na soupeření v rámci podniku vyjádřilo 67 % pracovníků, pětina naopak nesouhlasí a 13 % není zcela rozhodnuto, na kterou stranu se přiklonit.

Podnik 2: Více jak polovina dotázaných souhlasí, osmina s výrokem nesouhlasí a dalších 37,5 % není rozhodnuto ani pro jednu variantu.

Diskuse: Odpovědi týkající se soupeření mezi zaměstnanci poskytují podklady pro výpočet indexu obavy z nejistoty UAI. Z odpovědí vyplývá, že v podnicích převládá přátelská atmosféra a dobré vztahy na pracovištích (viz grafy 9. - 11. v kapitole 4.6). Lidé jsou spíše nakloněni k tvrzení, že pokud mezi sebou soupeří zaměstnanci, dochází kvůli tomu k neshodám či konfliktům a následně ke zhoršení pracovního prostředí a odvedené práce. Na druhou stranu soupeření by mohlo přinést zvýšení výkonnosti, zlepšení postupů či vyšší kvalitu. Pro podniky je tedy důležitá správná motivace k soupeření, ale pouze v dobrém slova smyslu. Pro některé členy může být pocit uznání, naturální či finanční odměna, silnou motivací. Pokud bude například vyhlášován zaměstnanec měsíce, který splní nejlépe dané úkoly, mohlo by to vyvolat zvýšení výkonnosti nejen jednotlivců, ale také celé organizace.

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

Tabulka 22: Porušování předpisů

19	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	
podnik 1	2,73	2	5	3	5	0	15
		13,33 %	33,33 %	20,00 %	33,33 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	2,56	2	6	5	3	0	16
		12,50 %	37,50 %	31,25 %	18,75 %	0,00 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Naprostý souhlas se striktním dodržováním stanovených pravidel vyjádřilo 13 % respondentů, třetina také souhlasí, pětina není rozhodnuta a třetina tento fakt popírá.

Podnik 2: Nedodržení organizačních pravidel v případě zájmu podniku je podle 19 % pracovníků správná volba, 31 % není rozhodnuto. Naopak 37,5 % dotázaných souhlasí s tvrzením, že se mají pravidla, normy a předpisy dodržovat za každou cenu, naprostý souhlas vyjádřilo 12,5 % zaměstnanců.

Diskuse: Souhlas či nesouhlas s porušováním organizačních předpisů napomáhá k výpočtu indexu UAI. Zaměstnanci se zcela neshodují s názory na striktní dodržování pravidel. Průměrné hodnoty však ukazují, že respondenti se přiklánějí k neporušování předpisů. Nechtějí tak dávat managementu podněty k ukončení pracovního poměru, váží si své práce a jistota je velice podstatná pro většinu dotázaných. Zaměstnanci podniku dva jsou zvyklí na striktnější dodržování nastavených pravidel.

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

Tabulka 23: Selhání

20	průměr známky	1.	2.	3.	4.	5.	celkem
		naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	
podnik 1	2,40	0	10	4	1	0	15
		0,00 %	66,67 %	26,67 %	6,67 %	0,00 %	100,00 %
podnik 2	3,00	0	6	6	2	2	16
		0,00 %	37,50 %	37,50 %	12,50 %	12,50 %	100,00 %

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Největší část (67 %) tvoří skupina, která souhlasí s tvrzením. Dalších 27 % není rozhodnuto a pouze jeden člověk nesouhlasí.

Podnik 2: Selhání je podle 37 % respondentů zapříčiněné vlastní vinou, stejný počet není rozhodnut. Na druhou stranu čtvrtina dotázaných vyjádřila nesouhlas, podle nich životní selhání vlastním zaviněním není úplně časté.

Diskuse: V této otázce se sledované podniky nejvíce liší, dokonce o šest desetin. Zaměstnanci podniku 1 převážně souhlasí s výrokem vlastní viny při neúspěchu, a tak vychází průměrná hodnota známek 2,4. Zaměstnanci jsou zvyklí spoléhat především sami na sebe a také cítí zodpovědnost za vykonanou práci. Jsou odměňováni na základě svých výsledků. Podniku 2 vychází otázka 20 přesně v hodnotě 3. To naznačuje, že právě na rozdíl od předešlé organizace, zaměstnanci upřednostňují důvěru a solidaritu. Proto také největší rozdíl mezi společnostmi je právě index MAS. Podnik 2 je silně femininní, podnik 1 se nachází v šedé zóně.

4.4 Analýza dimenzí

Následující tabulka interpretuje vypočtené výsledky dotazníkového šetření jednotlivých dimenzí. Číselná hodnota v zeleném políčku, se šipkou směřující nahoru (↑), značí směr posunu do znalostní ekonomiky. Naopak šipka dolů (↓) v červeném poli naznačuje, že podnik v dané dimenzi nesměruje správným směrem a právě zde je možnost vylepšení. Vodorovná šipka (↔) v šedém řádku zobrazuje neutrální zónu.

Tabulka 24: Analýza dimenzí

VSM 94	podnik 1		podnik 2	
malý x velký mocenský odstup (PDI)	32,67	↑	45,94	↑
individualismus x kolektivismus (IDV)	77,00	↓	69,69	↓
maskulinita x feminita (MAS)	50,67	↔	12,50	↑
jistota x riziko (UAI)	106,67	↓	111,56	↓
krátkodobá x dlouh. orientace (LOT)	49,33	↔	37,50	↓

Zdroj: dotazníkové šetření

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

K výpočtu mocenského odstupu slouží otázky 3,6, 14 a 17.

malý x velký mocenský odstup (PDI)	podnik 1		podnik 2	
	32,67	↑	45,94	↑

Podnik č. 1: V předvýzkumu (viz příloha 3c) v loňském roce vyšla hodnota indexu 28,75. Při posledním zkoumání 15 respondentů se index téměř nezměnil, tentokrát se hodnota vyšplhala na 32,67. To značí malý mocenský odstup.

Podnik č. 2: I v tomto podniku vyšla malá mocenská distance, ovšem s trochu vyšším číslem, a to 45,94.

Diskuse: Hierarchicky níže postavení členové society tolerují a akceptují, že moc je rozdělena nerovným způsobem. Vypovídá to tedy o tom, že v obou sledovaných podnicích je malá mocenská distance a směřují v této dimenzi ke znalostní ekonomice.

Výsledky otázky č. 6 a 17 se příliš neliší mezi sledovanými podniky. Rozdíl vznikl v otázkách 3 a 14. Dobře si rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech (otázka 3), je o trochu důležitější pro zaměstnance podniku 2. Naopak otázka č. 14 naznačuje, že se zaměstnanci 1 podniku výrazně méně bojí vyjádřit svůj názor.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že déle než tři roky v podniku 1 působí 87 % pracovníků a více jak polovina zde vykonává práci déle než 10 let. Také ve druhé organizaci se zaměstnanci dobře znají navzájem a tři čtvrtiny dotázaných zde pracují déle než tři roky. Pracovníci jsou si existenciálně rovni a ve mzdovém systému není až tak velké rozpětí.

Graf č. 10 (otázka 30) v podniku 1 ukazuje, že 93 % pracovníků má přátelský vztah se svým přímým nadřízeným. Graf č. 9 (otázka 29) znázorňuje atmosféru na pracovišti, kdy ji 67 % dotázaných popisuje jako přátelskou.

Vztah se svým přímým nadřízeným v podniku 2 (zobrazený v grafu č. 10) hodnotí 75 % respondentů jako přátelský. V předchozím podniku je toto číslo o celých 18 % vyšší. Také atmosféra na pracovišti je pouze pro 56 % přátelská, v předchozím podniku o 11 % vyšší. Tyto všechny fakty poukazují, proč vychází v podniku 1 nižší mocenský odstup.

- **Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)**

K výpočtu indexu IDV slouží otázky 1,2, 4 a 8.

individualismus x kolektivismus (IDV)	podnik 1		podnik 2	
		77,00	↓	69,69

Podnik č. 1: Předvýzkum (viz příloha 3c) ukázal index v hodnotě 60. Při vyplnění 15 respondentů se hodnota zvýšila na číslo 77. Index je větší než 50, čili v podniku převažuje individualismus.

Podnik č. 2: Hodnota indexu vychází 69,69. Také v této organizaci je zcela evidentní individualistická kultura.

Diskuse: Oba sledované podniky se odlišují ve všech čtyřech otázkách směřujících k výpočtu indexu IDV. Zaměstnanci podniku 1 upřednostňují dostatek času na osobní či rodinný život (otázka 1), dobré pracovní prostředí (otázka 2) a rozmanitost práce (otázka 8). Naopak pracovníci druhého podniku chtějí především jistotu práce (otázka 4).

Oba podniky kladou důraz na akcent jednotlivce, ale na druhou stranu také na odpovědnost za jeho vlastní chování a pověřené úkoly. Jednotlivci jsou většinou hodnoceni za své vlastní přidělené úkoly, ovšem v případě větších zakázek se zaměstnanci spojí a tvoří tedy tým. Vzhledem k tomu, že pracovníci působí ve společnosti většinou dlouho, tak už se velice dobře znají a tvoří velice dobrý kolektiv. Ovšem každý se nejprve stará sám o sebe a sociální útvar tvoří až sekundární úlohu. Tento jev výrazně převládá, a proto jsou výsledkem individualistické kultury.

- **Index maskulinita vs. feminita (MAS)**

K výpočtu slouží otázky 5,7, 15 a 20.

maskulinita x feminita (MAS)	podnik 1		podnik 2	
		50,67	↔	12,50

Podnik č. 1: Výsledek předvýzkumu (viz příloha 3c) v roce 2014 byl 47,5. V následujícím roce index vyšel 50,67 a nachází se tak v šedé zóně.

Podnik č. 2: V tomto podniku jsou zcela evidentní femininní hodnoty. Výsledkem dimenze je hodnota indexu 12,5.

Diskuse: V této dimenzi se objevil největší rozdíl mezi sledovanými podniky. Zatímco podnik 2 je silně femininní, první se nachází v šedé zóně a nepřevládá tak maskulinita ani feminita.

Zaměstnanci podniku 1 převážně souhlasí s výrokem vlastní viny při neúspěchu (otázka 20) na rozdíl od druhé firmy. Stejně tak upřednostňují příležitost pracovního růstu (otázka 7) a díky tomu se z femininních hodnot posunul podnik 1 do šedé zóny. Role mužů a žen se překrývají a existuje mezi nimi vysoká tolerance a umírněnost, což vede ke snaze hledat a také nacházet shodu prostřednictvím kompromisů. Pohlaví pracovníků zde nerozhoduje o pracovním postavení jednotlivců, obě pohlaví jsou si rovna. Není přikládán význam tomu, zda je pracovník mužem nebo ženou. Obě pohlaví mají stejná práva a příležitosti. Důraz je dáván především na sociální vztahy a kvalitu života, také na výkon, což naznačuje částečně maskulinní i femininní hodnoty. Je zde zájem o péči a kvalitu životního prostředí a života vůbec.

Hodnota 12,5 v podniku 2 vypovídá to o tom, že zde převládá solidarita, umírněnost, péče o kvalitu života. Také index poukazuje na skutečnost, že rozdíly v sociálních rolích mužů a žen jsou naprosto minimální. Dá se říci, že v rámci oddělení jsou velice dobré mezilidské vztahy a pracovníci si navzájem důvěřují.

V této dimenzi se sledované podniky nejvíce odlišují. U podniku 2 zcela převládá feminita, podnik 1 nabývá středových hodnot tzn., že se nachází v šedé zóně.

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

Otázky 13,16,18 a 19 napomáhají k určení indexu UAI.

jistota x riziko (UAI)	podnik 1		podnik 2	
		106,67	↓	111,56

Podnik č. 1: Loňský předvýzkum (příloha 3c) jednoznačně určil, že se podnik vyhýbá riziku a nejistotě, hodnota byla 96,25. Index dokonce přesáhl vymezenou hranici 0-100 bodů a vyšel 106,667.

Podnik č. 2: I tento podnik se nevešel do vymezené hranice a přesáhl hodnoty sta bodů, dokonce 111,5625.

Diskuse: Zaměstnanci se často cítí napjatí či nervózní při práci (otázka 13). Ve druhém podniku dokonce ještě mnohem intenzivněji. To potvrzuje i otázka 29, kde 50 % zhodnotilo atmosféru v podniku jako stresující. Dále většina respondentů věří, že soupeření mezi spolupracovníky přináší více škody než užitku (otázka 18). Nedovolí si příliš porušovat organizační předpisy (otázka 19).

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v podniku 2 pracují tři čtvrtiny dotázaných a v podniku 1 dokonce působí 87 % déle než tři roky. Z šetření plyne, že je zde vytvořeno velké množství formálních či neformálních zvyklostí určujících práva a povinnosti všech členů organizace.

Jediný ze zkoumaných dimenzí se právě index UAI nevešel ani u jednoho podniku do rozmezí 0-100 bodů. Je zde tedy evidentní upřednostňování jistoty před rizikem. Oba subjekty působí na daném trhu přes dvacet let. Za tu dobu si dokázaly vytvořit vnitřní předpisy, systém pravidel a norem, díky kterým minimalizují rizika selhání. V obou podnicích jsou zaměstnanci motivováni i jistotou zaměstnání či udržení si své dosavadní pracovní pozice. Jednotlivci nechtějí přijímat velké změny, stejně jako celá organizace.

Oba zkoumané podniky se jednoznačně vyhýbají riziku a nejistotě. Žádoucí je pro společnosti stav jistoty, kterého lze dosáhnout přesností a precizností. Společnosti se

distancují od významnějších změn, které by mohly pro podnik znamenat určité riziko. Je zde uplatňován systém norem a pravidel k odstranění možných selhání.

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

K výpočtu indexu LOT slouží pouze otázky 10 a 12.

krátkodobá x dlouh. orientace (LOT)	podnik 1		podnik 2	
		49,33	↔	37,50

Podnik č. 1: Loňský předvýzkum (příloha 3c) nabyt hodnoty 60. Při šetření s více respondenty vychází index krátkodobé vs. dlouhodobé orientace 49,33. Z toho vyplývá, že nelze jednoznačně určit kladený důraz na časovou orientaci.

Podnik č. 2: Index vychází v hodnotě 37,5. Výsledná hodnota poukazuje na krátkodobé zaměření podniku.

Diskuse: Podnik 1 prosazuje šetrnost (otázka 10) a větší úctu k tradici (otázka 12), což signalizuje dlouhodobější zaměření než v druhém hodnoceném podniku.

Oba tyto podniky jsou na trhu přes 20 let, což už svým způsobem poukazuje na dlouhodobé zaměření a upřednostňování optimálního zisku před okamžitým. Na druhou stranu nezapomínají na minulost a současnost, také na aktivity, které s těmito časovými úseky souvisí. Významný je zde respekt vůči tradicím, proto také hodnoty oscilují kolem středových hodnot.

Zaměstnanci dobře vědí, že pokud si řádně plní své úkoly, mají jistotu práce, takže se mohou dívat do budoucnosti a nemusí se bát ztráty své profese.

4.5 Posun do znalostní ekonomiky

Znalostní ekonomika se vyznačuje nízkou vzdáleností mocenských pozic, kolektivismem, feminismem, dlouhodobostí a nízkému vyhýbání se nejistotě, které souvisí s přijímáním změn a rizik.

Podnik 1: Tento konkrétní podnik tak nesplňuje podmínky kolektivismu a vyhýbání se nejistotě. Index maskulinity a dlouhodobé orientace vychází kolem středových hodnot. Jednoznačně splňuje pouze podmínku malé mocenské distance.

Podnik 2: Zde vychází velmi podobné výsledky. Tato organizace směřuje k znalostní ekonomice v oblastech feminity a vzdálenosti mocenských pozic. Naopak nesplňuje podmínku dlouhodobosti, kolektivismu a přijímání změn.

Diskuse: Vysvětlením podobnosti výsledků může být skutečnost, že se podniky pohybují v podobné oblasti trhu. Objevují se velice podobné hodnoty jednotlivých dimenzí, až na index MAS, kde se výrazně sledované subjekty odlišují.

Společnosti dávají důraz zejména na chování jednotlivce, což by mohlo být pro dosahování organizačních cílů jakousi překážkou. Ač je dobré myslet i na vysokou kvalitu osobních životů zaměstnanců, je třeba sledovat i zájmy organizace jako celku.

Averze k riziku je v současné době nepřilíš žádoucí. V důsledku globalizace existuje nepřeborné množství konkurentů a také neustálých změn, kterým je třeba se rychle přizpůsobovat. To však vyžaduje určitou míru riskování a potřebu inovace. Kdo neriskuje, může se spokojit s dosažením cílů bez stresu, ale větší míra riskování přináší také větší užitek.

4.6 Dotazníkové šetření

Otázka 21: Co podle Vašich představ měla vyjadřovat podniková kultura?

Otázka 21 slouží k ověření předchozích 20 otázek a zařazení podniků do výsledných dimenzí. Respondenti mohli vybrat v každém řádku pouze jednu ze dvou uvedených možností.

Malý mocenský odstup se vyznačuje soudržností, naopak velkou distancí značí respekt. Týmovost jednoznačně poukazuje na kolektivismus, individualismus je specifický pro prosazování povinností jednotlivce. Femininní je taková společnost, která upřednostňuje porozumění před úspěchem. Ochota investovat značí dlouhodobé zaměření, ale na druhou stranu prosazovaný okamžitý zisk poukazuje na krátkodobě zaměřenou společnost. Přijímání změn je zcela žádoucí, naproti potřebě jistoty, která není známkou znalostního podniku.

Tabulka 25: Dimenze - Podnik 1

Podnik 1			
soudržnost	11	4	respekt
týmovost	14	1	povinnosti jednotlivce
porozumění	11	4	úspěch
investice	11	4	okamžitý zisk
přijímání změn	8	7	potřeba jistoty

Zdroj: dotazníkové šetření

Tabulka 26: Dimenze - Podnik 2

Podnik 2			
soudržnost	11	5	respekt
týmovost	15	1	povinnosti jednotlivce
porozumění	9	7	úspěch
investice	13	3	okamžitý zisk
přijímání změn	10	6	potřeba jistoty

Zdroj: dotazníkové šetření

Diskuse: V případě takto zadaných otázek zaměstnanci vyhodnotili zcela správně všechny dimenze směřující k znalostní ekonomice. Velice dobře tedy vědí, které faktory mají vyjadřovat správnou podnikovou kulturu.

Dotazník VSM ale ukázal, že v případě širšího výzkumu a položení více otázek na zjištění dimenzí podnikové kultury, stejné výsledky rozhodně nevychází.

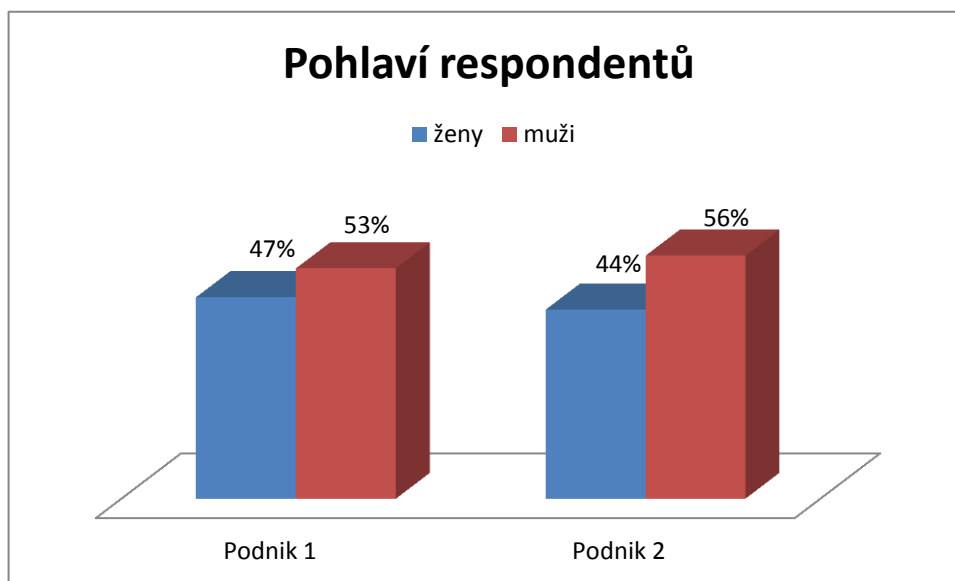
Otázka 22: Pohlaví.

Tabulka 27: Pohlaví

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
ženy	7	46,67	7	43,75
muži	8	53,33	9	56,25
celkem	15	100	16	100

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 2: Pohlaví



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Dotazníkového šetření v tomto malém podniku se zúčastnilo 15 respondentů, což je 94 % z celkového počtu. Ženy v organizaci zastávají převážně administrativní práci, a také obchodní činnost. Technická část, neboli servisní oddělení, je výhradně mužskou záležitostí. Podíl rozdělení dle pohlaví dotázaných vychází téměř na polovinu, 53 % mužů a 47 % žen.

Podnik 2: Ve druhém sledovaném podniku dotazník vyplnilo 16 respondentů. Muži tvoří 56 %, zbylých 44 % zaujímají ženy. Pouze třetina zaměstnanců vyplnila dotazník, tudíž nelze konstatovat rozložení zaměstnanců dle pohlaví v celém podniku.

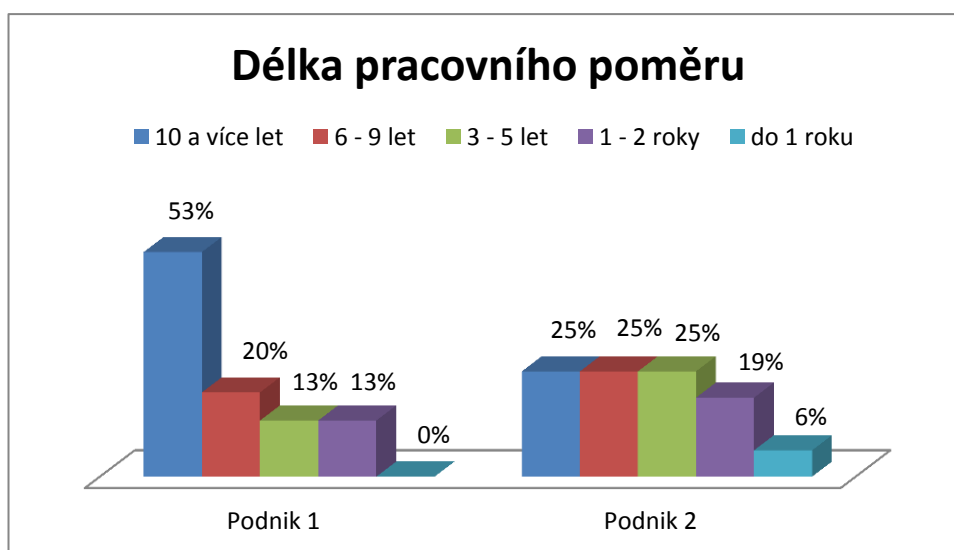
Otázka 23: Jak dlouho působíte v daném podniku?

Tabulka 28: Délka pracovního poměru

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
10 a více let	8	53,33	4	25,00
6 - 9 let	3	20,00	4	25,00
3 - 5 let	2	13,33	4	25,00
1 - 2 roky	2	13,33	3	18,75
do 1 roku	0	0,00	1	6,25
celkem	15	100,00	16	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 3: Délka pracovního poměru



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Dobu svého zaměstnání, delší než 10 let v daném podniku, uvedlo 53 %. Celkem 20 % v podniku pracuje 6-9 let, 13 % mají shodně 3-5 let a 1-2 roky.

Podnik 2: Čtvrtina respondentů se zařadila do kategorie nad 10 let, druhá čtvrtina 6-9 let, stejný počet do kategorie 3-5 let. Celkem 19 % zde pracuje 1-2 roky a 6 % po kratší dobu než 1 rok.

Diskuse: Graf č. 3 zobrazuje délku pracovního poměru. Ve druhém podniku tři čtvrtiny zaměstnanců působí déle než tři roky, a dokonce 87 % v podniku 1 je zaměstnáno minimálně po dobu tří let. Z toho vyplývá věrnost, neochota přijímat velké riziko změn a potřeba jistoty zaměstnání.

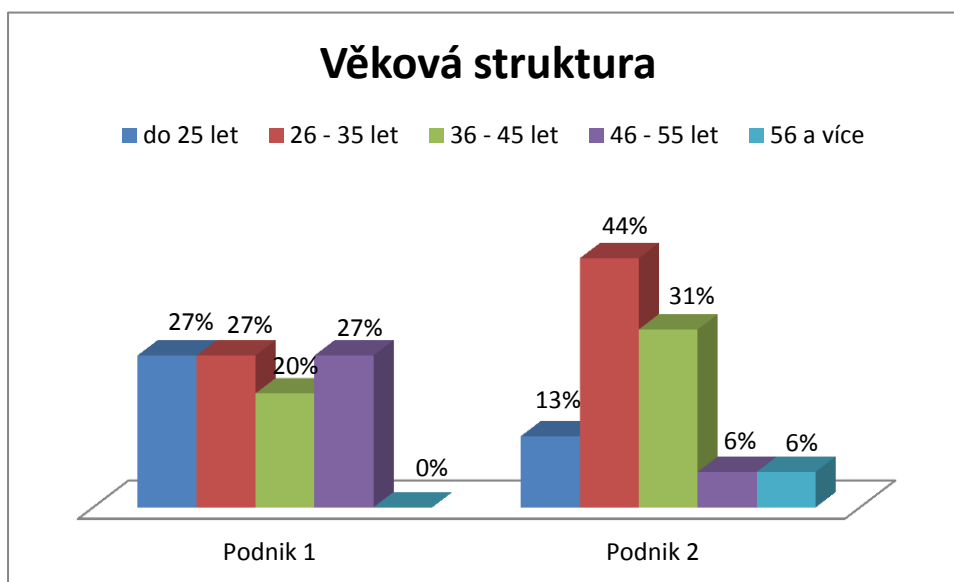
Otázka 24: Kolik je Vám let?

Tabulka 29: Věková struktura

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
do 25 let	4	26,67	2	12,50
26 - 35 let	4	26,67	7	43,75
36 - 45 let	3	20,00	5	31,25
46 - 55 let	4	26,67	1	6,25
56 a více	0	0,00	1	6,25
celkem	15	100,00	16	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 4: Věková struktura



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Do věku 25 let je zde zaměstnáno 27 % lidí, stejný počet mají věkové kategorie 26-35 let a 46 – 55 let, zbylých 20 % se nachází ve věku 36 – 45 let.

Podnik 2: Nejčetnější skupinou jsou respondenti ve věku 26 – 35 (44 %), následuje věk 46 – 55 let (31 %), poté stáří do 25 let. Nejméně četnou kategorii tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 46 – 55 let a se stejným procentuálním vyjádřením lidé nad 56 let.

Diskuse: Podnik 1 má dobře rozloženou věkovou strukturu svých zaměstnanců. Mladé, perspektivní členy doplňují zkušení pracovníci. Do důchodového věku mají členové society ještě stále daleko, takže tento tým může spolupracovat ještě dlouhou řadu let. Ve druhém podniku nelze přesně specifikovat věkovou strukturu, protože se dotazníkového šetření zúčastnila přibližně třetina zaměstnanců.

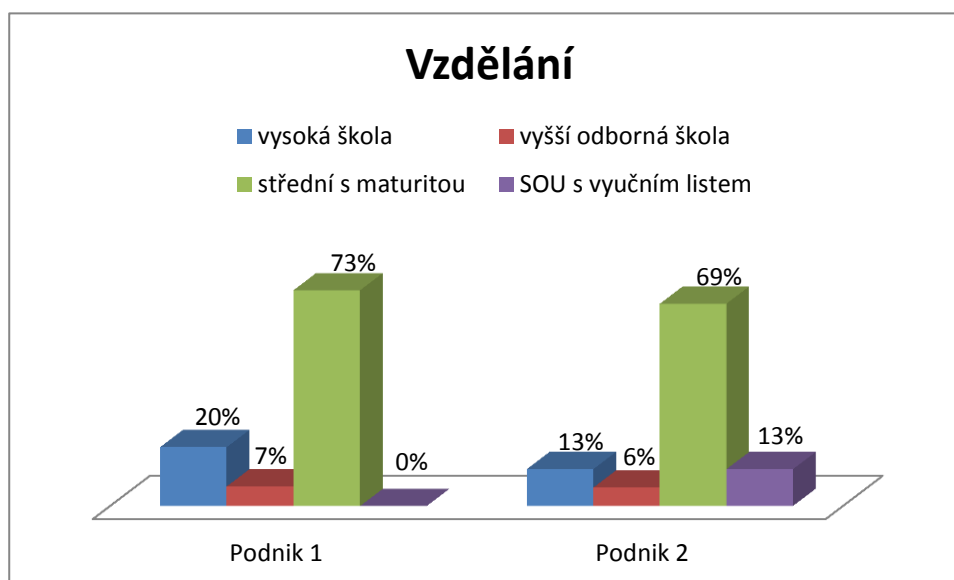
Otázka 25: Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

Tabulka 30: Vzdělání

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
vysoká škola	3	20,00	2	12,50
vyšší odborná škola	1	6,67	1	6,25
střední s maturitou	11	73,33	11	68,75
SOU s vyučným listem	0	0,00	2	12,50
celkem	15	100,00	16	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 5: Vzdělání



Zdroj: dotazníkové šetření

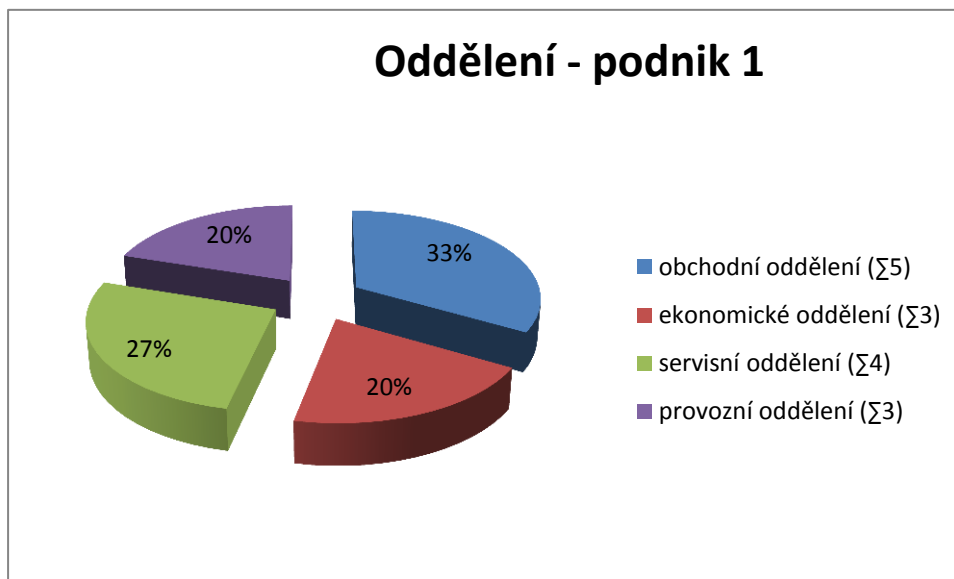
Podnik 1: Nejčtenější kategorií vzdělání v tomto subjektu je střední škola s maturitou (73 %), 20 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání a 7 % absolvovalo vyšší odbornou školu.

Podnik 2: Také zde byla nejčtenější odpovědí střední škola s maturitou (69 %), poté s 13 % vysoká škola, stejným počtem učiliště a pouze 6 % s vyšším odborným vzděláním.

Diskuse: Graf č. 5 zobrazuje zaměření se v tomto odvětví na pracovníky s maturitou. Vysokoškolského vzdělání dosahují pouze řídicí pracovníci.

Otázka 26: Do jakého oddělení jste v podniku přiřazen/a?

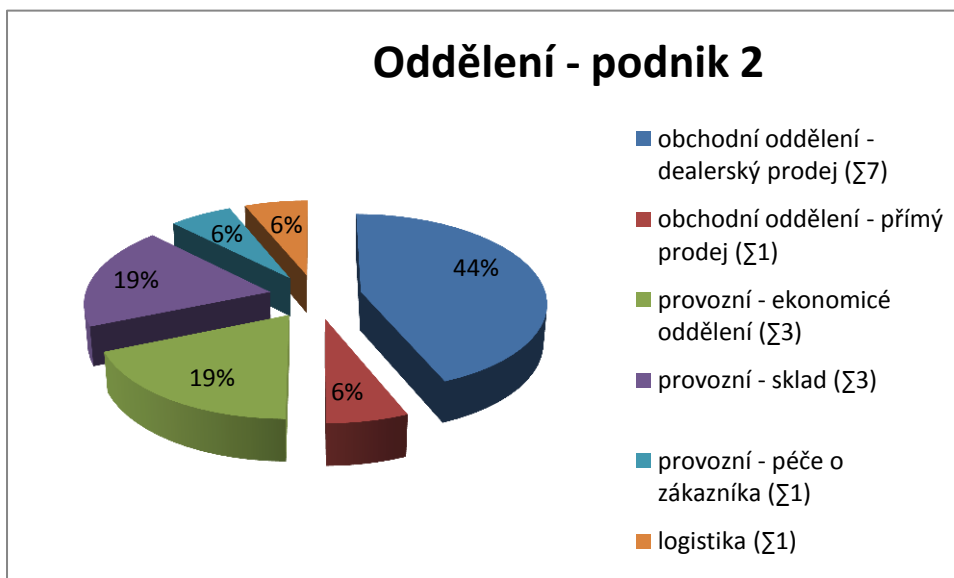
Graf 6: Oddělení - Podnik 1



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: V organizaci ženy zastávají převážně administrativní práci, a také obchodní činnost. Technická část, neboli servisní oddělení, je výhradně mužskou záležitostí. Nejpočetnější je obchodní tým, který má za úkol zajistit práci pro celý podnik.

Graf 7: Oddělení - Podnik 2



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 2: Dotazníkového šetření se zúčastnili převážně členové obchodního a provozního týmu. Na organizační strukturu lze nahlédnout v příloze č. 2.

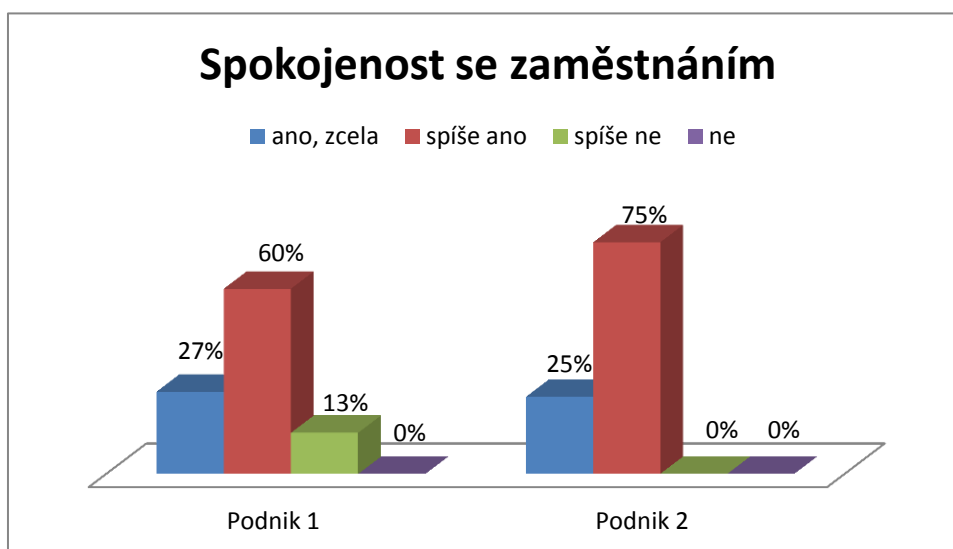
Otázka 27: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Tabulka 31: Spokojenost se zaměstnáním

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
ano, zcela	4	26,7	4	25
spíše ano	9	60,0	12	75
spíše ne	2	13,3	0	0
ne	0	0,0	0	0
celkem	15	100,00	16	100,00

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 8: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Nadpoloviční většina (60 %) je převážně spokojena, dalších 27 % práce zcela naplňuje, posledních 13 % současné zaměstnání příliš nebaví.

Podnik 2: Tři čtvrtiny personálu jsou spíše spokojeni se svým zaměstnáním, zbylá čtvrtina je naprosto spokojena.

Diskuse: Dotaz směřoval na zjištění spokojenosti s aktuálním zaměstnáním. Ve druhé organizaci, práce zcela nebo alespoň z velké části, naplňuje a uspokojuje všechny respondenty. V prvním podniku převážná většina (87 %) je spokojena, pouze 13 % se přiklání k opačnému názoru. Napovídá tomu i fakt, že majoritní část respondentů ve zkoumaných objektech je zaměstnána déle než tři roky (viz otázka č. 23). Také dlouhodobost je spojená s jistotou práce, kterou dotázaní klasifikují jako velmi důležitou (otázka č. 4).

Otázka 28: Jaké faktory Vás nejvíce motivují?

Zde musel respondent zvolit minimálně jednu odpověď, maximálně pět. Otázka byla polouzavřená, tudíž na výběr měl účastník šetření několik variant, případně mohl vypsát svoji odpověď.

Tabulka 32: Nejvíce motivující faktory - Podnik 1

Faktor	Četnost	%
dobré vztahy na pracovišti	9	60,0
mzda	9	60,0
prémie	8	53,3
důvěra spolupracovníků a vedení	7	46,7
benefity	6	40,0
pochvala a uznání	6	40,0
účast na rozhodování	6	40,0
možnost profesního růstu	3	20,0
úspěch	1	6,7
vyšší zodpovědnost	1	6,7
možnost růstu celé společnosti	1	6,7

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 60 % zaměstnanců nejvíce motivujícím faktorem je mzda, ale také dobré vztahy na pracovišti. Také dalším stimulem pro zlepšení výkonu mohou být prémie (53 %), důvěra ostatních (47 %), benefity (40 %) a pochvala či uznání (40 %). Možnost pracovního růstu uvedla jen pětina. Naopak vyšší zodpovědnost (7 %) nemotivuje stejně tak, jako růst celé společnosti (7 %).

Tabulka 33: Nejvíce motivující faktory - Podnik 2

Faktor	Četnost	%
dobré vztahy na pracovišti	11	68,75
důvěra spolupracovníků a vedení	11	68,75
mzda	10	62,50
pochvala a uznání	10	62,50
prémie	7	43,75
benefity	6	37,50
účast na rozhodování	4	25,00
možnost profesního růstu	3	18,75
splnitelné cíle	1	6,25
vyšší zodpovědnost	1	6,25
nemám motivaci	1	6,25

Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 2: Stejně jako v předešlé organizaci, nejčastější motivací jsou právě zmiňované dobré vztahy na pracovišti (69 %). Stejně procentuální zastoupení má důvěra ostatních spolupracovníků a vedení. Významnými podněty pro členy týmu jsou mzda (63 %), pochvala a uznání (63 %). Jako podstatný stimul zaměstnanci uvádí prémie (44 %), benefity (38 %), účast na rozhodování (25 %) a možnost profesního růstu (19 %).

Diskuse: Nejvíce motivujícím faktorem v obou subjektech jsou dobré vztahy na pracovišti. To poukazuje na femininní zaměření společností. Důvěra spolupracovníků je velice významná v podniku 2 (69 %), v podniku 1 pouze 47 %. Tento fakt potvrzuje vyšší míru feminity ve druhém subjektu. Podle očekávání se na horních příčkách umístila mzda se 60 % respektive 63 %. Pochvala a uznání jsou významnými motivačními faktory ve firmě dva (63 %), naopak ve firmě jedna motivuje pouze 40 % lidí. V obou podnicích se zřikají vyšší zodpovědnosti. Účast na rozhodování motivuje 40 % (podnik 1) a 25 % (podnik 2).

Otázka 29: Jaká je atmosféra ve Vašem podniku?

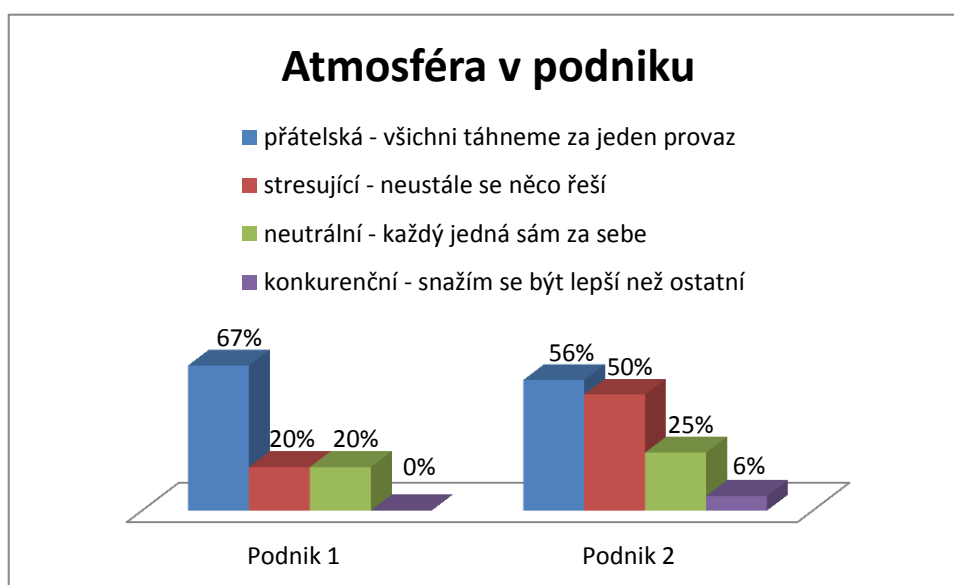
U této otázky měl respondent na výběr ze čtyř možností, zvolit mohl až tři varianty.

Tabulka 34: Atmosféra v podniku

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
přátelská - všichni táhneme za jeden provaz	10	66,7	9	56,3
stresující - neustále se něco řeší	3	20,0	8	50,0
neutrální - každý jedná sám za sebe	3	20,0	4	25,0
konkurenční - snažím se být lepší než ostatní	0	0,0	1	6,3

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 9: Atmosféra v podniku



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Nejvyšší četnosti dosahovala přátelská atmosféra (67 %). Následuje stresující a neutrální atmosféra s pětiovým zastoupením.

Podnik 2: Nejčastější odpovědí byla zvolena přátelská atmosféra (56 %), dále stresující (50 %), neutrální (25 %) a konkurenční (6 %).

Diskuse: Z šetření vyplývá důležitost dobré atmosféry v podniku. Tato otázka to opět potvrzuje. Respondenti převážně hodnotí náladu v organizaci jako přátelskou. Ovšem v podniku 2 se v polovině případů objevila stresující atmosféra.

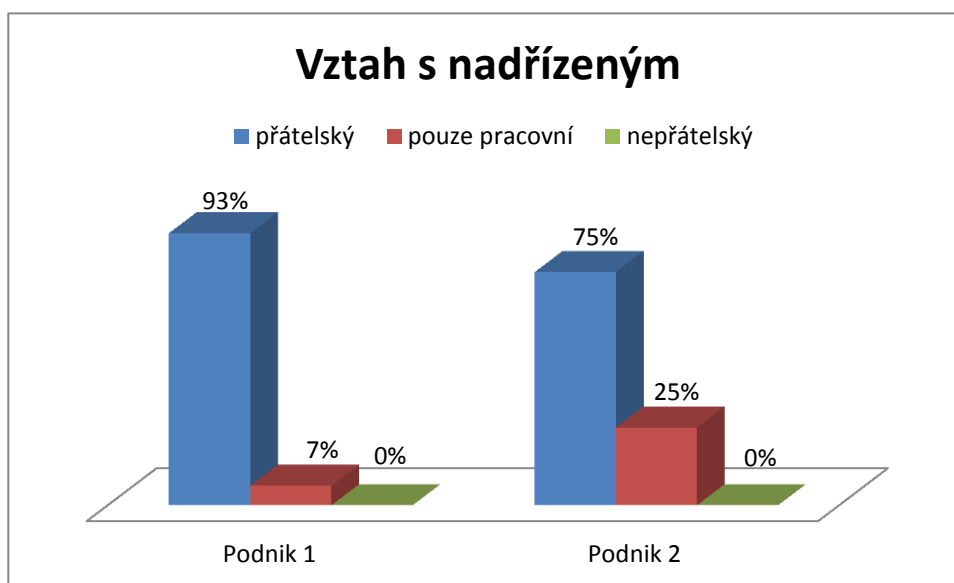
Otázka 30: Jak hodnotíte vztah s přímým nadřízeným?

Tabulka 35: Vztah s nadřízeným

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
přátelský	14	93,3	12	75,0
pouze pracovní	1	6,7	4	25,0
nepřátelský	0	0,0	0	0,0
celkem	15	100,0	16	100,0

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 10: Vztah s nadřízeným



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 93 % zaměstnanců je vztah s přímým nadřízeným přátelský a pro 7 % jen pracovní.

Podnik 2: Tři čtvrtiny respondentů označili vztah s nadřízeným jako přátelský, zbylá čtvrtina jej hodnotí jako pouze pracovní.

Diskuse: V podniku 1 je zcela jasný přátelský vztah mezi podřízeným a jeho přímým nadřízeným. Ve druhém podniku také většina (75 %) hodnotí přístup vedoucího jako kamarádský. Potvrzuje to malý mocenský odstup.

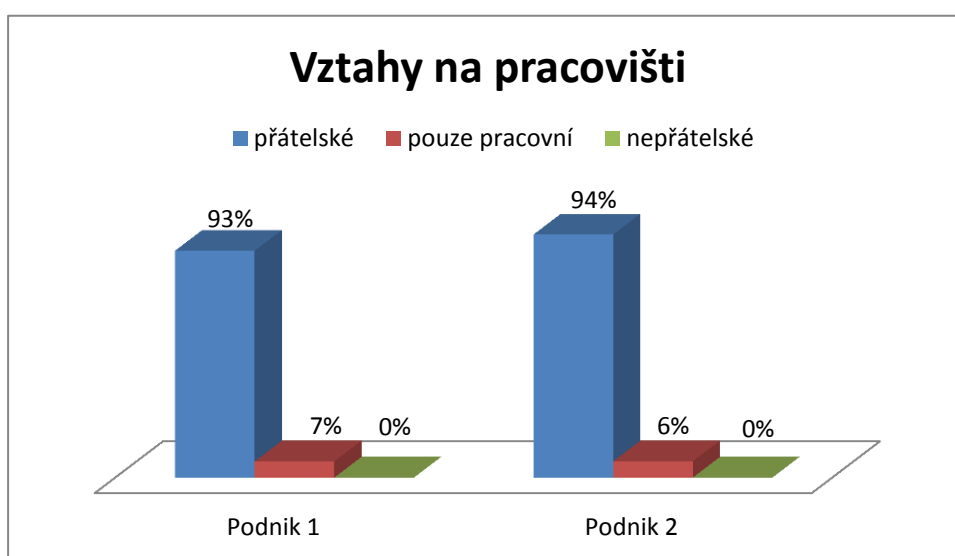
Otázka 31: Jak hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky?

Tabulka 36: Vztahy na pracovišti

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
přátelské	14	93,3	15	93,8
pouze pracovní	1	6,7	1	6,3
nepřátelské	0	0,0	0	0,0
celkem	15	100,0	16	100,0

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 11: Vztahy na pracovišti



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 93 % zaměstnanců je vztah s kolegy přátelský a pro 7 % jen pracovní.

Podnik 2: Vztahy se spolupracovníky označilo 94 % jako přátelské, zbylých 60 je hodnotí jako pracovní.

Diskuse: I tato otázka potvrzuje výborné vztahy na pracovišti. Pokud se vrátíme k otázce č. 28, výsledky ukazují, že pro 60 %, respektive 69 %, jsou vztahy se svými kolegy velkým motivačním faktorem pro zvýšení výkonu a kvality prostředí.

Otázka 32: Co ve Vaší práci považujete za NEVYHOVUJÍCÍ?

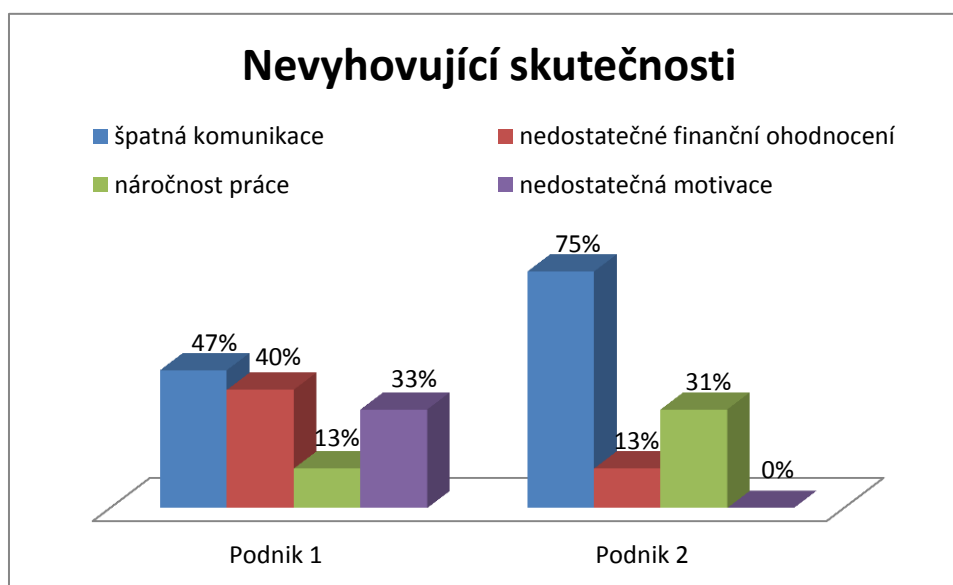
Otázka č. 32 byla zaměřena na zjištění, co zaměstnancům v podniku nevyhovuje. Zde musel respondent vybrat minimálně jednu možnost, maximálně však tři. Také mohl vypsát svoji odpověď.

Tabulka 37: Nevyhovující skutečnosti

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
špatná komunikace	7	46,7	12	75,0
nedostatečné finanční ohodnocení	6	40,0	2	12,5
náročnost práce	2	13,3	5	31,3
nedostatečná motivace	5	33,3	0	0,0

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 12: Nevyhovující skutečnosti



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Pro 47 % zaměstnanců je nevyhovující špatná komunikace, dále 40 % není spokojeno s finančním ohodnocením, 33 % není dostatečně motivováno a 13 % uvedlo, že má příliš náročnou práci.

Podnik 2: Největším problémem je bezpochyby komunikace, s tím souhlasí 75 % lidí. Náročnost práce označilo za nevyhovující 31 % dotázaných. Pouze 13 % není spokojeno se svoji mzdou.

Diskuse: Nejvýznamnější nevyhovující skutečností je bezpochyby komunikace. Jak naznačuje následující uvedená otázka č. 33, největší problém vzniká v dorozumívání mezi odděleními.

Otázka 33: Kde se nejvíce vyskytují problémy v komunikaci?

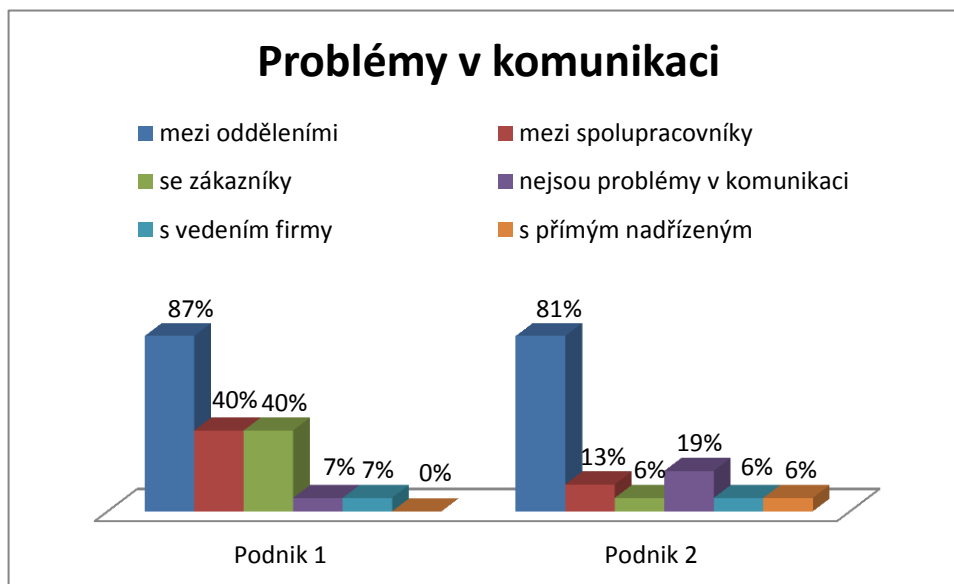
Respondent musel zvolit alespoň jednu z odpovědí nebo vypsát vlastní.

Tabulka 38: Problémy v komunikaci

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
mezi odděleními	13	86,7	13	81,3
mezi spolupracovníky	6	40,0	2	12,5
se zákazníky	6	40,0	1	6,3
nejsou problémy v komunikaci	1	6,7	3	18,8
s vedením firmy	1	6,7	1	6,3
s přímým nadřízeným	0	0,0	1	6,3

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 13: Problémy v komunikaci



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Problémy v komunikaci, podle 87 % pracovníků, nejčastěji vznikají mezi odděleními, dalších 40 % lidí shledává překážku v dorozumívání mezi spolupracovníky a také 40 % zmiňuje častou bariéru v komunikaci se zákazníkem.

Podnik 2: I zde je nejvýznamnější překážkou dorozumívání v podniku právě mezi jednotlivými odděleními. Téměř pětina neshledává potíž v komunikaci. Dalších 13 % vidí bariéru v komunikaci mezi spolupracovníky.

Diskuse: Nejpodstatnějším problémem je bezpochyby komunikace mezi odděleními. Tato skutečnost je zcela evidentní a společnosti se musí zaměřit především na zlepšení komunikace v rámci celého podniku.

Otázka 34: Jaký prostředek komunikace se v podniku nejvíce využívá?

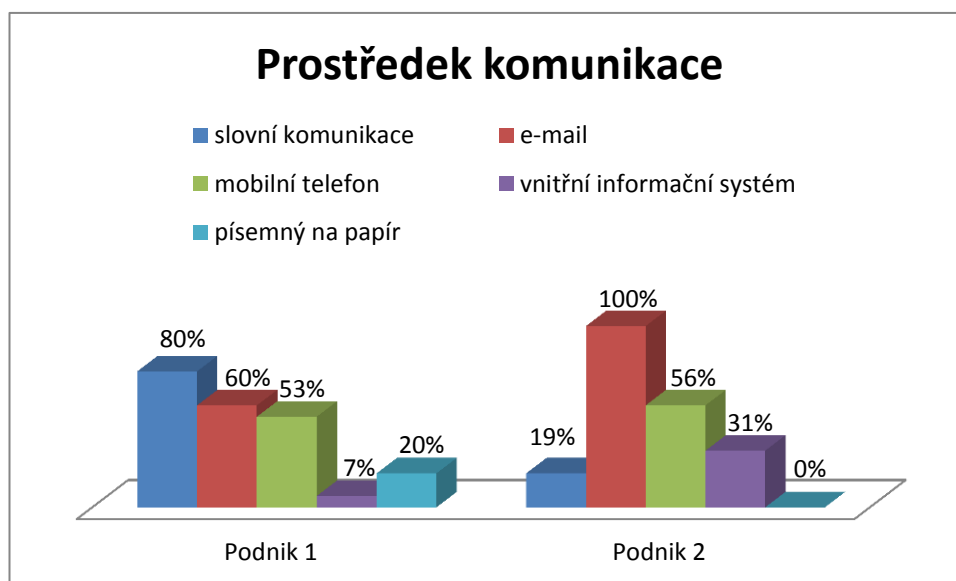
Tento dotaz slouží ke zjištění, jakým způsobem si kolegové předávají informace. Respondent musel zvolit alespoň jednu z odpovědí nebo vypsát vlastní.

Tabulka 39: Prostředek komunikace

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
slovní komunikace	12	80,0	3	18,8
e-mail	9	60,0	16	100,0
mobilní telefon	8	53,3	9	56,3
vnitřní informační systém	1	6,7	5	31,3
písemný na papír	3	20,0	0	0,0

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 14: Prostředek komunikace



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Nejčastěji se zaměstnanci dorozumívají prostřednictvím mluveného slova (80 %). Velice často si přeposílají informace emailem (60 %). Mobilní telefon používá 53 %, písemnou papírovou formu využívá 20 % a pouhých 7 % aplikuje vnitřní informační systém.

Podnik 2: Všichni respondenti odpověděli, že nejčastěji používají k dorozumívání s kolegy emailovou schránku. Mobilní telefon používá 56 % lidí, informační systém (31 %) a slovní komunikaci (19 %).

Diskuse: Zaměstnanci podniku 1 komunikují převážně ústní formou. Všichni mají pracoviště v jedné budově, každý den se setkávají a je tak možné předat si informace z očí do očí. Ve druhém podniku tento způsob není realizovatelný, protože všichni nepracují na jednom místě a tudíž nepřicházejí často do styku. Z rozhovorů, se zaměstnanci podniku 2 vyplynulo, že by v současné době měla probíhat nejčastěji komunikace mezi spolupracovníky pomocí emailu. Tuto skutečnost v dotazníku uvedlo 100 % respondentů. Ovšem zpětná vazba není příliš rychlá. Pravděpodobně mailová komunikace povede ke zlepšení, ovšem neodstraní veškeré bariéry.

Mobilní telefon je nejrychlejší forma dorozumívání s okamžitou zpětnou vazbou. Více než polovina všech dotázaných tento způsob nejčastěji využívá.

Ze zúčastněného pozorování bylo zjištěno, že v podniku 1 má každý zaměstnanec na recepci svoji přihrádku se jménem. Tam si navzájem členové vkládají písemné vzkazy, příkazy, připomínky či zanechávají drobné předměty. Tento další způsob by mohl zcela nahradit již zmiňovaná emailová komunikace.

Otázka 35: V čem spočívají silné stránky Vašeho podniku?

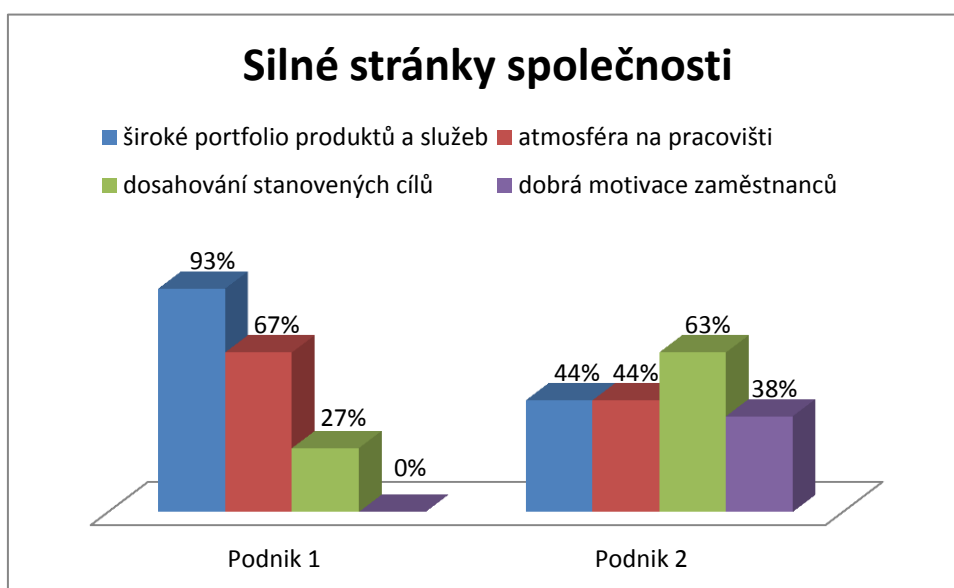
Poslední otázka směřovala k zjištění, jaké jsou silné stránky podniku podle svých zaměstnanců. Zde byla možnost zvolit více než jednu variantu.

Tabulka 40: Silné stránky společnosti

	Podnik 1		Podnik 2	
	počet	%	počet	%
široké portfolio produktů a služeb	14	93,3	7	43,8
atmosféra na pracovišti	10	66,7	7	43,8
dosahování stanovených cílů	4	26,7	10	62,5
dobrá motivace zaměstnanců	0	0,0	6	37,5

Zdroj: dotazníkové šetření

Graf 15: Silné stránky společnosti



Zdroj: dotazníkové šetření

Podnik 1: Za nejsilnější stránku zaměstnanci považují široké portfolio produktů a služeb (93 %). Dalších 67 % tvrdí, že atmosféra na pracovišti je důvodem úspěchu. Pro 27 % je silnou stránkou dosahování stanovených cílů.

Podnik 2: Zde je výtčením a následným splněním cílů (63 %) velice silnou stránkou. Atmosféra na pracovišti a široký sortiment produktů jsou hodnoceny shodně ze 44 % jako výhodou před konkurencí. Také 38 % dotázaných shledává sílu ve správně nastaveném motivačním systému.

Diskuse: Podnik 1 se zabývá velice širokým sortimentem, a také servisem. Zaměstnanci si dobře uvědomují, že právě toto je nejsilnější stránka. Naopak v podniku 2 to považuje pouhých 44 % za výhodu. Vyplyvá z toho, že druhá organizace je zaměřena pouze na jednu značku a nevěnuje se další oblasti podnikání. Prodej hardwaru doplňuje o svůj vlastní software, což je jeho velkou výhodou. Lze také konstatovat, že pracovníci druhé organizace jsou naprostými odborníky ve svém oboru. Z důvodu velmi širokého portfolia produktů v podniku 1 nemohou zaměstnanci znát tak dokonale sortiment.

Silnou stránkou je také dobrá atmosféra na pracovišti a výborné mezilidské vztahy. V podniku 2 jsou striktně nastaveny vize, cíle a plány. Vedení směřuje k jejich plnění, na rozdíl od podniku 1, který je nemá oficiálně definované.

5. DISKUSE

Velká část diskuse byla již provedena při rozboru jednotlivých otázek dotazníkového šetření.

Šetření se zúčastnilo 15 respondentů z podniku 1. Společnost zaměstnává 16 pracovníků, tudíž návratnost dotazníků činila 94 %. V organizaci ženy zastávají převážně administrativní práci, a také obchodní činnost. Technická část, neboli servisní oddělení, je výhradně mužskou záležitostí. Nejpočetnější je obchodní tým, který má za úkol sehnat práci pro celý podnik. Podíl rozdělení, dle pohlaví dotázaných, vychází téměř na polovinu, 53 % mužů a 47 % žen.

Ve druhém sledovaném podniku se do průzkumu zapojilo 16 respondentů. Muži tvoří 56 %, zbylých 44 % ženy. Pouze třetina zaměstnanců vyplnila dotazník, tudíž nelze konstatovat rozložení zaměstnanců dle pohlaví v celém podniku. Organizační struktura se dělí na oddělení obchodní, provozní, technické a vývoj. Do obchodního týmu patří přímý a dealerský prodej a také marketing. Technická část je zaměřena na servis a reklamace. Provozní oddíl má na starost finance, administrativu, péči o zákazníka a sklad.

Největší zastoupení ve sledovaných podnicích má personál se vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Několik řídicích pracovníků vystudovalo také vysokou školu.

Podnik 1 má dobře rozloženou věkovou strukturu svých zaměstnanců. Mladé a perspektivní členy doplňují zkušení pracovníci. Do důchodového věku mají členové society ještě stále daleko, takže tento tým může spolupracovat ještě dlouhou řadu let. Ve druhém podniku nelze přesně specifikovat věkovou strukturu, protože se dotazníkového šetření zúčastnila přibližně třetina zaměstnanců. Nejpočetnější kategorií dotázaných jsou lidé ve věku 26-35 let.

Ve druhém subjektu tři čtvrtiny zaměstnanců působí déle než tři roky, v první organizaci je 87 % zaměstnáno minimálně tři roky, dokonce 53 % zde pracuje nad 10 let. Z toho vyplývá věrnost, neochota přijímat velké riziko změn a potřeba jistoty. Ve druhé organizaci, práce zcela nebo alespoň z velké části, naplňuje a uspokojuje všechny

respondenty. Převážná většina (87 %) v prvním podniku je spokojena, pouze 13 % spíše není.

Z šetření vyplývá důležitost dobré atmosféry v podniku. Respondenti převážně hodnotí náladu v organizaci jako přátelskou. Vztahy s kolegy klasifikuje přes 93 % všech účastníků šetření také jako kamarádké. V podniku 1 dokonce 67 % bere jako velice silnou stránku právě dobrý pracovní kolektiv, ve druhém toto tvrzení shledává 44 %. Výsledky ukazují, že pro 60 %, respektive 69 %, jsou vztahy se svými kolegy velkým motivačním faktorem pro zvýšení výkonu a kvality prostředí.

KOMUNIKACE

Nejvýznamnější nevyhovující skutečností je bezpochyby komunikace. Zaměstnanci podniku 1 komunikují převážně ústní formou. Všichni mají pracoviště v jedné budově, každý den se potkávají a je tak možné předat si informace z očí do očí. Ve druhém podniku tento způsob není realizovatelný, protože všichni nepracují na jednom místě a tudíž nepřicházejí často do styku. Z rozhovorů se zaměstnanci podniku 2 vyplynulo, že by v současné době měla probíhat nejčastěji komunikace mezi spolupracovníky pomocí emailu. Tento fakt v dotazníku uvedlo 100 % respondentů. Ovšem zpětná vazba není příliš rychlá. Pravděpodobně mailová komunikace povede ke zlepšení, ovšem neodstraní veškeré bariéry.

Mobilní telefon je nejrychlejší forma dorozumívání s okamžitou zpětnou vazbou. Více než polovina všech dotázaných tento způsob nejčastěji využívá.

Ze zúčastněného pozorování bylo zjištěno, že v podniku 1 má každý zaměstnanec na recepci svoji přihrádku se jménem. Tam si navzájem členové vkládají písemné vzkazy, příkazy, připomínky či zanechávají drobné předměty. Tento způsob by mohl zcela nahradit již zmiňovaná emailová komunikace.

Nejpodstatnějším problémem je bezpochyby komunikace mezi odděleními. Tato skutečnost je zcela evidentní a společnosti se musí zaměřit především na její zlepšení. Prvním krokem by mohlo být zavedení jednotného způsobu dorozumívání mezi členy týmu. Zde přichází v úvahu emailová komunikace jako ideální možnost. Další nezbytnou variantou jsou školení všech zaměstnanců a především vedoucích pracovníků. Zlepšením by mohly přinést každotýdenní porady vedoucích pracovníků. Slouží to k lepšímu delegování a rozdělení úkolů, také by porady zajistily větší

informovanost svých zaměstnanců. Ke komunikaci patří také zpětná vazba. Z výzkumu vyplynulo, že se zaměstnanci často bojí vyjádřit svůj názor či nesouhlas s manažery. Zavedením hodnotících pohovorů a formulářů by zaměstnanci měli možnost se beztrestně vyjádřit. Hodnocení podřízených může provádět například externí pracovník či vedoucí jiného oddělení, aby byl tento problém odstraněn. Vedení podniku by tak zpětně dostávalo důležité informace od svých pracovníků.

PDI

malý x velký mocenský odstup (PDI)	podnik 1		podnik 2	
		32,67	↑	45,94

Index PDI ovlivňuje čtyři hlavní faktory: shoda s přímým nadřízeným, do jaké míry se bojí vyjádřit zaměstnanci názor, zda se radí vedení při rozhodování s ostatními pracovníky a také zda vadí, jestli jsou dva přímí nadřízení.

Dotázaní pracovníci podniků rozhodně preferují porozumění s nadřízeným. Dobré vztahy s kolegy, nadřízeným a převládající pozitivní atmosféra na pracovištích výrazně zmenšují mocenský odstup. V podniku 2 přikládají větší význam porozumění si se svým přímým nadřízeným.

Pokud se management radí se svými podřízenými při rozhodování, vyvolává to pocit důležitosti a potřeby, tím se zvyšuje výkonnost a především zainteresovanost daného člověka. Výsledky v hodnocených podnicích jsou podobné. Zaměstnanci projevují velký zájem o účast na rozhodování. Z tohoto důvodu by v některých oblastech měla vedení společností více zapojit své zaměstnance v procesu rozhodování (viz návrhy řešení v závěru). Ovšem je třeba zmínit zjištění výzkumu, že výsledky odhalily častý strach pracovníků vyjádřit svůj názor a velkou obavu z konfrontace s manažery, kteří mají názor opačný či odlišný. Otázka, směřující na nejvíce motivující faktory, ukázala, že účast na rozhodování je výrazným stimulem pro 40 % pracovníků v podniku 1 a pro 25 % v podniku 2.

Většina zaměstnanců obou podniků se občas či často bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými, což může být překvapující.

Ze zúčastněného pozorování v podniku 1, za několik posledních let vyplynulo, že zaměstnanci se nemusejí bát vyjádřit svůj názor v komunikaci se svým vedením. Většinou musí být nesouhlas odůvodněn patřičnými argumenty. Na celofiremních poradách jsou zaměstnanci často vyzýváni k vyjádření svého názoru, ale málokdy některý z nich vysloví nesouhlas.

Vztah se svým přímým nadřízeným v podniku 2 hodnotí 75 % respondentů jako přátelský. V předchozím podniku je toto číslo o celých 18 % vyšší. Také atmosféra na pracovišti je pouze pro 56 % přátelská, v předchozím podniku o 11 % vyšší. Tyto fakty vysvětlují, proč vychází v tomto podniku vyšší mocenský odstup než v podniku 1.

Bezmála polovina všech respondentů uvádí, že dva nadřizení jsou příliš a taková organizační struktura by nebyla efektivní. Mohly by vznikat problémy, například při zadávání úkolů či komunikaci. Více jak třetina není rozhodnuta, zda by taková struktura byla přínosem pro podnik. Organizační struktury jsou striktně vymezeny a každý člen dobře ví, kdo je jeho přímým nadřízeným. Z rozhovorů vyplývá, že největší výhodou jednoho nadřízeného vidí pracovníci především v tom, že nedochází k rozdílným příkazům od více manažerů.

Hierarchicky níže postavení členové society tolerují a akceptují, že moc je rozdělena nerovným způsobem. Vypovídá to tedy o tom, že v obou sledovaných podnicích je malá mocenská distance, a proto směřují v této dimenzi ke znalostní ekonomice.

IDV

	podnik 1		podnik 2	
individualismus x kolektivismus (IDV)	77,00	↓	69,69	↓

Výpočet indexu IDV ovlivňují čtyři hlavní faktory: dostatek času na osobní či rodinný život, dobré pracovní prostředí, jistota zaměstnání a rozmanitá práce.

Čím více je potřebné mít dostatek času, tím více index směřuje k individualismu. Obě tyto společnosti jsou spíše individualistické. Velký význam volného času na osobní život upřednostňují ve sledovaných podnicích především ženy. Ve společnostech je zaveden jednosměnný provoz ukončený čtvrtou hodinou odpolední a pracuje se zde jen

ve všední dny. V případě větších zakázek je nutné pracovat i o víkendu. Zaměstnanci tak soboty i neděle plně využívají pro svůj volný čas a osobní život. Pro personál podniku 1 je dostatek volného času na osobní či rodinný život důležitější než pro respondenty podniku 2.

Pracovní prostředí je podstatné, jak z hlediska zdravotního a bezpečnostního, tak ergonomického a estetického. Pro 87 % zaměstnanců organizace 1, tento faktor připadá jako důležitý, pouze pro zbylých 13 % je kvalita pracovního prostředí málo důležitá. Ve druhé organizaci 75 % vyjádřilo významnost prostředí. Průměrná hodnota tak ve druhém podniku vychází o 0,45 vyšší než v podniku předchozím. Zaměstnancům podniku 1 více záleží na dobrých pracovních podmínkách a kvalitním prostředí.

Pokud člověk cítí jistotu zaměstnání, odvádí kvalitnější práci a vyšší výkony. Naopak obava ze ztráty zaměstnání může snižovat koncentraci a zvyšovat chybovost. Průměr známky 1,73 v podniku 1 jasně naznačuje potřebu lidí mít jistotu zaměstnání a tím i zajištění stálého příjmu. Naznačuje to tedy, že práce jim vyhovuje, a proto nechtějí podstupovat větší změny. Pro velkou část podniku 2 (94 %) je jistota zaměstnání významná a průměrná hodnota tak vychází 1,5.

Rozmanitá a dobrodružná práce není až tak důležitý faktor pro zaměstnance daných společností. Rutinní pracovní náplň může být ovšem unavující a také demotivující. Zkoumané podniky se pohybují v sektoru služeb, lze proto tvrdit, že k uspokojení svých zákazníků, díky neomezeným požadavkům, musí zaměstnanci někdy splnit řadu složitých kroků a rozhodně se tedy nejedná o rutinní činnosti. Organizace 1 podniká ve více oblastech, proto mohou mít její pracovníci rozmanitější práci, ale na druhou stranu nemohou být takovými specialisty.

Oba podniky kladou důraz na jednotlivce, ale za velmi důležité považují odpovědnost za jeho vlastní chování a pověřené úkoly. Jednotlivci jsou většinou hodnoceni za své vlastní přidělené úkoly, ovšem v případě větších zakázek, se zaměstnanci spojí a vytvoří tedy tým. Vzhledem k tomu, že pracovníci působí ve společnosti zpravidla velice dlouho, tak už se dobře znají a tvoří velice dobrý kolektiv. Ovšem každý se nejprve stará sám o sebe. Sociální útvar tvoří až sekundární úlohu. Tento faktor výrazně převládá, a proto jsou výsledkem individualistické kultury.

Podniky by měly nabízet svým pracovníkům společné aktivity, které by vedly ke kolektivismu. Například zapojit více zaměstnanců do společných úkolů nebo častěji pracovat v týmu. Založit nové rituály jako jsou například společné obědy, teambuildingy, společenské události či akce.

MAS

maskulinita x feminita (MAS)	podnik 1		podnik 2	
		50,67	↔	12,50

Index MAS ovlivňují tyto čtyři hlavní faktory: dobrá spolupráce, příležitost pracovního růstu, důvěra v ostatní a vina v případě selhání.

Jak vyplývá z výzkumu, podniky upřednostňují dobré vztahy a přátelskou atmosféru na pracovišti. Průměr odpovědí 1,6 a 1,69 zřetelně vyjadřuje potřebu lidí dobré spolupráce s kolegy.

Pro ženskou část dotázaných není tak důležitá kariéra jako pro mužskou. Zde se potvrzují všeobecně známé fakty, že ženy mají větší zájem o solidaritu, otevřenost, důvěru a dobré mezilidské vztahy. Touhu po pracovním růstu v podniku 1 vyjádřilo 80 % dotázaných. Vzhledem k velikosti podniku (16 zaměstnanců) a minimální fluktuaci pracovníků se nenaskytuje podřízeným mnoho příležitostí povýšení. Uvolnění vedoucí pozice, se předpokládá v nejbližších letech na dvou postech, z důvodu plánované mateřské dovolené. Z rozhovorů v podniku 2 také vyplynula malá šance na povýšení. Manažeři jsou na svých pozicích již několik let a v případě plnění plánů jako doposud, se nemusí o svoji pozici příliš obávat. Možnost profesního růstu není příliš motivujícím faktorem, v podniku 1 (20 %) a v podniku 2 (19 %). Zaměstnanci chtějí mít možnost růstu, ale není pro ně příliš motivující. Průměrná hodnota známek vychází 2,13 (podnik 1) a 2,56 (podnik 2). Rozdíl tedy činí 0,43 a výsledek poukazuje na skutečnost, že podnik 2 je více femininní.

Velká část je velice nedůvěřivá k ostatním lidem. Zaměstnanci prosazují svůj prospěch na úkor ostatních, a proto také nemají vzájemnou důvěru. Z šetření vyplývá fakt, že muži v obou organizacích, jsou méně důvěřiví než ženy, a tato nedůvěra může

pramenit z minulých zkušeností. Průměrná hodnota známek, v prvním sledovaném subjektu, se zastavila na čísle 3,27, ve druhém podniku dosáhla hodnota 3,63. Značí to mnohem vyšší nedůvěru ve druhé organizaci. Výsledná dimenze ukazuje, že podnik 2 je oproti prvnímu zcela femininní.

Zaměstnanci podniku 1 převážně souhlasí s výrokem vlastní viny při neúspěchu, a tak vychází průměrná hodnota známek 2,4. Zaměstnanci jsou zvyklí spoléhat především sami na sebe, a také cítí zodpovědnost za vykonanou práci. Jsou odměňováni na základě svých výsledků. Podniku 2 vychází přesně hodnota 3. To naznačuje, že právě na rozdíl od předešlé organizace, zaměstnanci upřednostňují důvěru a solidaritu. Proto také největší rozdíl mezi společnostmi je právě index MAS. Podnik 2 je silně femininní, podnik 1 se nachází v šedé zóně.

Hodnota 12,5 v podniku 2 vypovídá o tom, že zde převládá solidarita, umírněnost a péče o kvalitu života. Index poukazuje na skutečnost, že rozdíly v sociálních rolích mužů a žen jsou naprosto minimální. Dá se říci, že v rámci oddělení jsou velice dobré mezilidské vztahy a pracovníci si navzájem důvěřují. V této dimenzi se sledované podniky nejvíce odlišují. U podniku 2 zcela převládá feminita, podnik 1 nabývá středových hodnot, tzv. na rozhraní šedé zóny.

Zlepšení by mohlo přinést dosažení pocit uznání ostatních zaměstnanců. Toho lze docílit nejrůznějšími oceněními. Pokud pracovník slaví nějaké životní jubileum, dobře vykonává svoji práci po dlouhou řadu let, dosáhl významných úspěchů, měl by za to být náležitě oceněn. Poděkování ve formě certifikátů či odměn určitě nikoho neurazí a každý si takových ocenění váží. Uznání je možné získat i například vyhlášením zaměstnance měsíce, čtvrtletí nebo roku. Pochvalu před všemi spolupracovníky nejspíš nikdo neodmítne. Takový pracovník by mohl být nejen pochválen, ale také odměněn jakoukoliv zvolenou formou.

UAI

jistota x riziko (UAI)	podnik 1		podnik 2	
	106,67	↓	111,56	↓

Pro výpočet UAI slouží 4 hlavní otázky: nervozita při práci, znalosti a odpovědi manažera, soupeření mezi zaměstnanci a porušování předpisů.

Zaměstnanci jsou poměrně často pod tlakem, například při zpracovávání nabídek výběrových řízení či při dokončování zakázek do určitého termínu. Celkový průměr první organizace tak vychází přibližně uprostřed škály (3,27). Stresující atmosféru uvedla pouze pětina pracovníků. Ve druhém podniku vychází průměrná hodnota známek ještě vyšší (3,63). Z odpovědí je patrná napjatost zaměstnanců při práci. Přesná polovina dotázaných také uvedla, že atmosféra v podniku je stresující. Podstatně vyšší stresující nálada mezi kolegy ve druhé sledované firmě tedy napovídá o výsledku této otázky.

Někteří zastávají názor, že manažer nemusí vždy znát odpověď na veškeré dotazy svých podřízených. Často totiž mohou mít pracovníci, na nižších úrovních, vyšší odbornost a zkušenost v daném odvětví. Manažer především musí řídit, kontrolovat, vést či dobře motivovat své podřízené a není tak důležité, že prokazuje menší odbornost. Naopak necelá polovina všech dotázaných nesouhlasí s tímto výrokem a upřednostňují znalosti v pracovní specializaci před manažerskými dovednostmi.

Lidé jsou spíše nakloněni k tvrzení, že pokud mezi sebou soupeří zaměstnanci, dochází kvůli tomu k neshodám či konfliktům a následně ke zhoršení pracovního prostředí a odvedené práce. Na druhou stranu soupeření by mohlo přinést zvýšení výkonnosti, zlepšení postupů či vyšší kvalitu. Pro podniky je tedy důležitá správná motivace k soupeření, ale pouze v dobrém slova smyslu. Pro některé členy může být pocit uznání, naturální či finanční odměna, silnou motivací. Pokud bude například vyhlášován zaměstnanec měsíce, který splní nejlépe dané úkoly, mohlo by to vyvolat zvýšení výkonnosti nejen jednotlivců, ale také celé organizace.

Zaměstnanci se zcela neshodují s názory na striktní dodržování pravidel. Průměrné hodnoty však ukazují, že respondenti se přiklánějí k neporušování předpisů. Nechtějí dávat managementu podněty k ukončení pracovního poměru, váží si své práce a jistota

je velice podstatná pro většinu dotázaných. Zaměstnanci podniku dva jsou zvyklí na striktnější dodržování nastavených pravidel.

Oba zkoumané podniky se jednoznačně vyhýbají riziku a nejistotě. Žádoucí je pro společnosti stav jistoty, kterého lze dosáhnout přesností a precizností. Společnosti se distancují od významnějších změn, které by mohly pro podnik znamenat určité riziko. Je zde uplatňován systém norem a pravidel k odstranění možných selhání.

LOT

krátkodobá x dlouh. orientace (LOT)	podnik 1		podnik 2	
		49,33	↔	37,50

Výpočtu LOT napomáhají dvě hlavní kritéria: šetrnost a úcta k tradici.

Čím je nižší průměrná hodnota známek šetrnosti, tím je také dlouhodobější zaměření organizace. Pokud se podniky chtějí posunout v indexu LOT ke znalostní ekonomice, musí být zaměstnanci stále šetrnější. Průměr podniku 1 (2,13) poukazuje na dlouhodobější zaměření, oproti podniku 2 (2,44).

Úcta k tradici naznačuje kladený důraz na minulost a současnost, také na aktivity, které s těmito časovými úseky souvisí. Čím je nižší průměrná hodnota, tím se organizace zaměřuje na kratší období. Výsledek naznačuje dlouhodobější orientaci podniku 1, který se v celkové dimenzi LOT nachází v šedé zóně. Podnik 2 je zaměřený spíše krátkodobě.

Oba tyto podniky jsou na trhu přes 20 let, což už svým způsobem poukazuje na dlouhodobé zaměření a upřednostňování optimálního zisku před okamžitým. Na druhou stranu nezapomínají na minulost a současnost, také na aktivity, které s těmito časovými úseky souvisí. Významný je zde respekt vůči tradicím, a proto hodnoty oscilují kolem středových hodnot.

Pracovníci jsou si dobře vědomi toho, že pokud si řádně plní své úkoly, mají jistotu práce, takže se mohou dívat do budoucnosti a nemusí se bát ztráty zaměstnání.

Znalostní ekonomika se vyznačuje nízkou vzdáleností mocenských pozic, kolektivismem, feminismem, dlouhodobostí a nízkému vyhýbání se nejistotě.

Podnik 1: Tento konkrétní podnik tak nesplňuje podmínky kolektivismu a vyhýbání se nejistotě. Index maskulinity a dlouhodobé orientace vychází kolem středových hodnot. Jednoznačně splňuje pouze podmínku malé mocenské distance.

Podnik 2: Zde vychází velmi podobné výsledky. Tato organizace směřuje k znalostní ekonomice v oblastech feminity a vzdálenosti mocenských pozic. Naopak nesplňuje podmínku dlouhodobosti, kolektivismu a vyhýbání se riziku.

Diskuse: Vysvětlením podobnosti výsledků, může být skutečnost, že se podniky pohybují v podobné oblasti trhu. Objevují se velice podobné hodnoty jednotlivých dimenzí, až na index MAS, kde se výrazně sledované subjekty odlišují.

Společnosti kladou důraz zejména na chování jednotlivce, což by mohlo být pro dosahování organizačních cílů jakousi překážkou. Ač je dobré myslet i na vysokou kvalitu osobních životů zaměstnanců, je třeba sledovat i zájmy organizace jako celku.

Averze k riziku je v současné době nepříliš žádoucí. V důsledku globalizace existuje nepřehledné množství konkurentů a také neustálých změn, kterým je třeba se rychle přizpůsobovat. Což vyžaduje určitou míru riskování a potřebu inovace. Kdo neriskuje, může se spokojit s dosažením cílů bez stresu, ale větší míra riskování přináší naopak větší užitek.

6. ZÁVĚR

Kultura podniku výrazným způsobem ovlivňuje samotné řízení lidských zdrojů, které je pak určující pro přístup ke vzdělávání a využívání znalostí.

Hlavním cílem této práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí v malých a středních podnicích a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury. Dílčím cílem bylo získat základní teoretické znalosti a zákonitosti v problematice podnikové kultury. Po nastudování odborné literatury danou problematiku seskupit do literárního přehledu, který tvoří první část práce. Cílem praktické části bylo analyzovat a definovat současný stav podnikové kultury ve vybraných podnicích. Pro analýzu podnikové kultury bylo využito kvalitativních a kvantitativních metod. Posledním cílem bylo navržení vhodných řešení pro zlepšení stávající situace. Na konci práce lze konstatovat, že všechny stanovené cíle byly splněny.

Dotázaní pracovníci podniků rozhodně preferují porozumění s nadřízeným. Dobré vztahy s kolegy, nadřízeným a převládající pozitivní atmosféra na pracovištích výrazně zmenšují mocenský odstup. V podniku 2 přikládají větší význam porozumění si se svým přímým nadřízeným.

Hierarchicky níže postavení členové society tolerují a akceptují, že moc je rozdělena nerovným způsobem. Vypovídá to tedy o tom, že v obou sledovaných podnicích je malá mocenská distance, a proto směřují v této dimenzi ke znalostní ekonomice.

Oba podniky kladou důraz na jednotlivce, ale za velmi důležité považují odpovědnost za jeho vlastní chování a pověřené úkoly. Jednotlivci jsou většinou hodnoceni za své vlastní přidělené úkoly, ovšem v případě větších zakázek, se zaměstnanci spojí a vytvoří tedy tým. Vzhledem k tomu, že pracovníci působí ve společnosti zpravidla velice dlouho, tak už se dobře znají a tvoří velice dobrý kolektiv. Ovšem každý se nejprve stará sám o sebe. Sociální útvar tvoří až sekundární úlohu. Tento faktor výrazně převládá, a proto jsou výsledkem individualistické kultury.

V podniku 2 převládá solidarita, umírněnost a péče o kvalitu života. Index poukazuje na skutečnost, že rozdíly v sociálních rolích mužů a žen jsou naprosto

minimální. Dá se říci, že v rámci oddělení jsou velice dobré mezilidské vztahy a pracovníci si navzájem důvěřují. V této dimenzi se sledované podniky nejvíce odlišují. U podniku 2 zcela převládá feminita, podnik 1 nabývá středových hodnot, tzv. na rozhraní šedé zóny.

Oba zkoumané podniky se jednoznačně vyhýbají riziku a nejistotě. Žádoucí je pro společnosti stav jistoty, kterého lze dosáhnout přesností a precizností. Společnosti se distancují od významnějších změn, které by mohly pro podnik znamenat určité riziko. Je zde uplatňován systém norem a pravidel k odstranění možných selhání.

Sledované podniky jsou na trhu přes 20 let, což už svým způsobem poukazuje na dlouhodobé zaměření a upřednostňování optimálního zisku před okamžitým. Na druhou stranu nezapomínají na minulost a současnost, také na aktivity, které s těmito časovými úseky souvisí. Významný je zde respekt vůči tradicím, a proto hodnoty oscilují kolem středových hodnot.

Pracovníci jsou si dobře vědomi toho, že pokud si řádně plní své úkoly, mají jistotu práce, takže se mohou dívat do budoucnosti a nemusí se bát ztráty zaměstnání.

Návrhy:

Podnik 1

- Jasně stanovení vize, strategie, dlouhodobých cílů a plánů (neexistuje oficiálně sepsaný dokument, zaměstnanci nemohou plnit plány, když nejsou stanoveny).
- Zlepšení komunikace, především mezi jednotlivými odděleními:
 - zavedení jednotného způsobu dorozumívání (nikde není uvedeno, který prostředek mají zaměstnanci využívat).
 - odstranění papírové komunikace a nahrazení emailovou (výhodou přehlednost, rychlost, dohledatelnost).
 - odborné kurzy pro manažery – zaměřené především na komunikaci uvnitř organizace, na správnou motivaci svých podřízených, delegování úkolů apod.
- Zavedení každotýdenních porad manažerů pro delegování úkolů a zlepšení informovanosti – zvýšení efektivnosti.
- Spoluúčast na rozhodování (alespoň při méně důležitých skutečnostech, například hlasování).
- Možnost zpětné vazby zaměstnanců (provádět měsíční či čtvrtletní hodnotící pohovory nebo vyplňovat hodnotící formuláře). Vzhledem k tomu, že se často zaměstnanci bojí vyjádřit svůj názor, provádět externí pracovník nebo vedoucí jiného oddělení).
- Nabízet společné aktivity, které by vedly ke kolektivismu (více společných úkolů, práce v týmech, teambuilding, společné obědy atd.).
- Vyhlásování zaměstnance měsíce, roku (pocit uznání, zvýšení motivace).
- Ocenění zaměstnanců (životní jubilea, dlouholeté trvání v podniku, různé certifikáty, poděkování).
- Vylepšení motivačního systému (žádný ze zaměstnanců nepovažuje motivaci pracovníků za silnou stránku podniku).
- Využití kreativity a potenciálu pracovníků (odměny za vlastní nápady – nové symboly)
- Navrhnout společný „dress code“ pro vedení společnosti či obchodní zástupce.
- Nová interní dokumentace (sepsání etického kodexu).

Podnik 2

- Zlepšení komunikace, především mezi jednotlivými odděleními:
 - zavedení jednotného způsobu dorozumívání (nikde není uvedeno, který prostředek mají zaměstnanci využívat).
 - odborné kurzy pro manažery – zaměřené především na komunikaci uvnitř organizace, na správnou motivaci svých podřízených, delegování úkolů apod.
- Zavedení každotýdenních porad s vedoucími pracovníky pro delegování úkolů a pro zlepšení informovanosti.
- Spoluúčast na rozhodování (alespoň při méně důležitých skutečnostech, například hlasování o společenských aktivitách).
- Možnost zpětné vazby zaměstnanců (provádět měsíční či čtvrtletní hodnotící pohovory nebo vyplňovat hodnotící formuláře). Vzhledem k tomu, že se často zaměstnanci bojí vyjádřit svůj názor, provádět externí pracovník nebo vedoucí jiného oddělení).
- Vyhlášení zaměstnance měsíce, roku (pocit uznání, zvýšení motivace).
- Ocenění zaměstnanců (životní jubilea, dlouholeté trvání v podniku, různé certifikáty, poděkování – pocit uznání).
- Nabízet společné aktivity, které by vedly ke kolektivismu (více společných úkolů, práce v týmech atd.).
- Zavedení nových rituálů (společné večírky, akce, teambuilding, týmové obědy, víkendové pobyty, sportovní aktivity).
- Nová interní dokumentace (sepsání etického kodexu).
- Vizitky s fotografií zaměstnance – inspirace u prvního podniku.
- Webové stránky – doplnit kontaktní informace o zaměstnancích.

SUMMARY

The main objective of this dissertation was compare of two firms from aspect corporate culture. The questionnaire, interviews and observational metod were used for the research and for the understanding of the companies culture.

After studying the literature I summarized the theoretical information, which forms the first part of my thesis. Based on the study of literature, I analyzed corporate culture in a selected companies. This analysis forms the second part of my thesis. In order to discover the results, the questionnaire VSM 94 of Geert Hofstede was used. From this questionnaire, 20 questions were used which were supplemented with 15 own questions. Furthermore, the unstructured interviews were conducted with the employees and I also took part the observations in both companies in order to help understand and discover the symbols.

After that, I focused on finding the dimensions according to Geert Hofstede. The calculations were made on the established formulas.

At the end of my thesis I proposed the recommendations for overall improvement and streamlining the current situation.

Keywords: corporate culture, knowledge society, learning, symbols, analysis, quastionnaire.

7. PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture -Cultural change work in progress*. London: Routledge.

Armstrong, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

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

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s.

Hajerová Müllerová, L., & Šimek, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Hofstede, G., - Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

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

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

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

Krninská, R. & Duspivová, M. (2013). Podniková kultura v malých a středních podnicích. *Konference INPROFORUM 2013 - Zdroje a limity ekonomického růstu a předpoklady vývoje české ekonomiky* (s. 65 - 71). České Budějovice: JCU.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s.

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

Nový, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing.

Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993) *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. Č. Budějovice: ZF JU.

Schein, E. (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.

Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

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

Truneček, J. (2004b). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.

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

Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Justice.cz (2015). Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online]. [2015-02-03]. Dostupné z WWW:<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=309562&typ=UPLNY>>

Justice.cz (2015). Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online]. [2015-02-03]. Dostupné z WWW:<<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=439510&typ=UPLNY>>

Kenast.cz (2015). [online]. [2015-02-06]. Dostupné z WWW:< <http://www.kenast.cz> >

Kyocera.cz (2015). [online]. [2015-03-05]. Dostupné z WWW:<<http://www.kyocera.cz>>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Tři úrovně podnikové kultury	17
Obrázek 2: Cibulový diagram.....	18
Obrázek 3: Vztah národní a podnikové kultury.....	20
Obrázek 4: Organizační struktura – Podnik 1.....	35
Obrázek 5: Logo společnosti - Podnik 1.....	39
Obrázek 6: Logo společnosti - Podnik 2.....	40

Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj obrátů – Podnik 1	35
Graf 2: Pohlaví.....	70
Graf 3: Délka pracovního poměru	71
Graf 4: Věková struktura	72
Graf 5: Vzdělání.....	73
Graf 6: Oddělení - Podnik 1.....	74
Graf 7: Oddělení - Podnik 2.....	74
Graf 8: Spokojenost se zaměstnáním.....	75
Graf 9: Atmosféra v podniku	78
Graf 10: Vztah s nadřízeným.....	79
Graf 11: Vztahy na pracovišti.....	80
Graf 12: Nevyhovující skutečnosti	81
Graf 13: Problémy v komunikaci.....	82
Graf 14: Prostředek komunikace	83
Graf 15: Silné stránky společnosti	85

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled dimenzí směřující ke znalostní ekonomice	28
Tabulka 2: Podnik 1.....	33
Tabulka 3: Podnik 2 - Janus spol. s r.o.	36
Tabulka 4: Dostatek volného času	43

Tabulka 5: Kvalita pracovního prostředí	44
Tabulka 6: Porozumění s nadřízeným	45
Tabulka 7: Jistota zaměstnání	46
Tabulka 8: Spolupráce s lidmi	47
Tabulka 9: Spoluúčast na rozhodování	48
Tabulka 10: Pracovní růst	49
Tabulka 11: Zajímavost práce.....	50
Tabulka 12: Spolehlivost a stálost	51
Tabulka 13: Šetrnost	51
Tabulka 14: Vytrvalost	52
Tabulka 15: Úcta k tradici	53
Tabulka 16: Nervozita při práci	54
Tabulka 17: Strach z vyjádření nesouhlasu	55
Tabulka 18: Důvěra v lidi	56
Tabulka 19: Kvalitní manažer.....	57
Tabulka 20: Dva nadřizení.....	58
Tabulka 21: Soupeření mezi zaměstnanci	59
Tabulka 22: Porušování předpisů	60
Tabulka 23: Selhání	61
Tabulka 24: Analýza dimenzí	62
Tabulka 25: Dimenze - Podnik 1	69
Tabulka 26: Dimenze - Podnik 2	69
Tabulka 27: Pohlaví	70
Tabulka 28: Délka pracovního poměru	71
Tabulka 29: Věková struktura.....	72
Tabulka 30: Vzdělání.....	73
Tabulka 31: Spokojenost se zaměstnáním	75
Tabulka 32: Nejvíce motivující faktory - Podnik 1	76
Tabulka 33: Nejvíce motivující faktory - Podnik 2	76
Tabulka 34: Atmosféra v podniku	78
Tabulka 35: Vztah s nadřízeným	79
Tabulka 36: Vztahy na pracovišti	80
Tabulka 37: Nevyhovující skutečnosti	81
Tabulka 38: Problémy v komunikaci.....	82

Tabulka 39: Prostředek komunikace.....	83
Tabulka 40: Silné stránky společnosti	84

8. PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační struktura – Podnik 2

Příloha 3a: Tabulka výpočtu VSM – Podnik 1

Příloha 3b: Tabulka výpočtu VSM – Podnik 2

Příloha 3c: Tabulka výpočtu VSM – předvýzkum

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

toto dotazníkové šetření probíhá v rámci výzkumu ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. Výzkum je zaměřen na podnikovou kulturu v malých a středních podnicích. Veškeré zde Vámi uvedené informace budou zpracovány anonymně.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku!

Bc. Aleš Staněk

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

- | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | nanejvyš důležité | | | | |
| 2 | velmi důležité | | | | |
| 3 | mírně důležité | | | | |
| 4 | málo důležité | | | | |
| 5 | velmi málo důležité či nedůležité | | | | |
- Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.
1 2 3 4 5
 - Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.).
1 2 3 4 5
 - Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.
1 2 3 4 5
 - Mít jistotu zaměstnání.
1 2 3 4 5
 - Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.
1 2 3 4 5
 - Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích.
1 2 3 4 5
 - Mít příležitost pracovního růstu.
1 2 3 4 5
 - Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.
1 2 3 4 5

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

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 9. | Osobní stálost a spolehlivost | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Šetrnost | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Vytrvalost | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Úcta k tradici | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? | | | | | |
| | 1. nikdy | | | | | |
| | 2. zřídka | | | | | |
| | 3. občas | | | | | |
| | 4. často | | | | | |
| | 5. velmi často | | | | | |

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

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

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

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

15. Většině lidí se dá věřit.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

21. Co by podle Vašich představ měla vyjadřovat podniková kultura? *Zaškrtněte v každém řádku pouze jednu ze dvou uvedených možností.*

- | | |
|------------------|-------------------------|
| - soudržnost | - respekt |
| - týmovost | - povinnost jednotlivce |
| - porozumění | - úspěch |
| - investice | - okamžitý zisk |
| - přijímání změn | - potřeba jistoty |

22. Pohlaví.

- a) muž
- b) žena

23. Jak dlouho působíte v daném podniku?

- a) do 1 roku
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 6 – 9 let
- e) 10 a více let

24. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) nad 56 let

25. Nejvyšší dosažené vzdělání.

- a) ZŠ
- b) SOU bez maturity
- c) SOŠ nebo SOU s maturitou
- d) VOŠ
- e) VŠ

26. Do jakého oddělení v podniku jste přiřazen/a?

- a) servisní
- b) obchodní
- c) provozní
- d) ekonomické

27. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

- a) ano, zcela
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, nejsem spokojen

28. Jaké faktory Vás nejvíce motivují? (*Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5*).

- a) mzda
- b) prémie
- c) benefity
- d) pochvala a uznání
- e) možnost profesního růstu
- f) účast na rozhodování
- g) vyšší zodpovědnost

- h) dobré vztahy na pracovišti
 - i) důvěra spolupracovníků a vedení
 - j) vyšší zodpovědnost
 - k) jiný.....
29. Jaká je atmosféra ve Vašem podniku? (zvolte alespoň 1 možnost, max.3)
- a) přátelská – všichni táhneme za jeden provaz
 - b) konkurenční – snažím se být lepší než ostatní
 - c) neutrální – každý jedná sám za sebe
 - d) stresující – neustále se něco řeší
 - e) jiná.....
30. Jak hodnotíte vztah s přímým nadřízeným pracovníkem?
- a) přátelský
 - b) pouze pracovní
 - c) nepřátelský
31. Jak hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky?
- a) pouze pracovní
 - b) přátelské
 - c) nepřátelské
32. Co považuje v práci za nevyhovující? (zvolte alespoň 1 možnost, max. 3)
- a) špatná komunikace
 - b) nejistota zaměstnání
 - c) náročná práce
 - d) nedostatečná motivace
 - e) nedostatečné finanční ohodnocení
 - f) jiné....
33. Kde se nejvíce vyskytují problémy v komunikaci? (zvolte alespoň 1 možnost, max. 3)
- a) s vedením firmy
 - b) s přímým nadřízeným
 - c) mezi odděleními
 - d) mezi spolupracovníky
 - e) se zákazníky
 - f) nejsou problémy v komunikaci
34. Jaké prostředek komunikace se v podniku nejvíce využívá? (zvolte alespoň 1 možnost, max. 3)
- a) e-mail
 - b) mobilní telefon
 - c) vnitřní informační systém
 - d) slovní komunikace
35. V čem spočívají silné stránky Vaší společnosti? (zvolte alespoň 1 možnost, max. 5)
- a) otevřená a přátelská atmosféra na pracovišti
 - b) dosahování stanovených cílů
 - c) široké portfolio produktů a služeb
 - d) dobrá motivace zaměstnanců (odměňování, benefity, osobní rozvoj)
 - e) jiné.....

Příloha 3a: Tabulka výpočtu VSM – Podnik 1

VSM - Podnik 1 (Kenast s.r.o.)

	zam1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	celkem	průměr
1.	2	3	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	25	1,666667
2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	3	2	2	1	2	2	27	1,8
3	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	4	2	2	27	1,8
4	2	1	2	1	1	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	26	1,733333
5	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	24	1,6
6	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	2	2	4	2	3	37	2,466667
7	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	32	2,133333
8	2	2	3	2	2	2	3	3	1	2	1	3	4	2	3	35	2,333333
9	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	22	1,466667
10	3	2	2	3	2	1	2	4	2	2	2	2	1	2	2	32	2,133333
11	1	1	2	1	2	1	3	2	2	3	1	3	1	2	2	27	1,8
12	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	39	2,6
13	3	2	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	49	3,266667
14	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	1	4	3	48	3,2
15	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	2	2	2	4	4	49	3,266667
16	4	3	2	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	4	4	47	3,133333
17	2	1	2	3	3	3	2	4	4	3	1	3	1	2	4	38	2,533333
18	2	2	1	2	2	3	2	4	4	3	1	4	1	2	2	35	2,333333
19	4	3	1	2	2	3	4	2	2	3	4	2	1	4	4	41	2,733333
20	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	3	3	36	2,4

index mocenského odstupu	32,67
individualismus x kolektivismus	77
maskulinita x feminita	50,67
jistota x riziko	106,7
krátkodobá x dlouhodobá orientace	49,33

Příloha 3b: Tabulka výpočtu VSM – Podnik 2

VSM - Podnik 2 (Janus spol. s r.o.)

	zam1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	celkem	průměr
1.	2	1	3	1	2	4	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	31	1,9375
2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	36	2,25
3	2	1	1	1	1	5	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	26	1,625
4	1	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	24	1,5
5	2	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	27	1,6875
6	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	4	3	39	2,4375
7	2	3	2	2	2	5	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	41	2,5625
8	2	5	2	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	2	39	2,4375
9	1	1	2	1	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	22	1,375
10	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	39	2,4375
11	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	3	1	1	3	2	2	35	2,1875
12	2	3	2	1	3	4	2	2	1	2	4	2	1	2	4	2	37	2,3125
13	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	5	3	58	3,625
14	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	5	3	56	3,5
15	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	58	3,625
16	4	5	4	1	2	3	4	4	3	3	2	2	4	3	1	4	49	3,0625
17	2	1	1	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	5	40	2,5
18	3	1	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	1	1	3	39	2,4375
19	2	3	4	4	2	3	2	2	3	2	2	1	1	3	4	3	41	2,5625
20	2	5	2	4	2	3	3	3	3	2	2	5	3	4	3	2	48	3

index mocenského odstupu	45,94
individualismus x kolektivismus	69,69
maskulinita x feminita	12,5
jistota x riziko	111,6
krátkodobá x dlouhodobá orientace	37,5

Příloha 3c: Tabulka výpočtu VSM – předvýzkum

VSM - Podnik 1 (Kenast s.r.o.) - předvýzkum

otázka	zam.1	zam.2	zam.3	zam.4	celkem	průměr
1	2	2	3	3	10	2,5
2	3	2	3	4	12	3
3	2	1	2	2	7	1,75
4	1	2	2	3	8	2
5	1	1	2	2	6	1,5
6	3	3	4	4	14	3,5
7	2	2	3	4	11	2,75
8	4	2	3	3	12	3
9	2	2	2	2	8	2
10	2	2	2	1	7	1,75
11	2	2	3	3	10	2,5
12	3	2	3	3	11	2,75
13	2	1	3	2	8	2
14	3	2	2	3	10	2,5
15	1	2	2	2	7	1,75
16	2	1	2	3	8	2
17	3	2	4	3	12	3
18	2	2	1	2	7	1,75
19	2	1	2	2	7	1,75
20	2	1	2	2	7	1,75

index mocenského odstupu 28,75

individualismus x kolektivismus 60

maskulinita x feminita 47,5

jistota x riziko 96,25

krátkodobá x dlouhodobá orientace 60

