



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 jako faktor motivace

Vypracovala: Bc. Lucie Němcová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie NĚMCOVÁ**
Osobní číslo: **E16618**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Podniková kultura jako faktor motivace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Specifikace problematiky podnikové kultury se zaměřením na její kulturní dimenze a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Návrhy změn podnikové kultury s orientací na žádoucí znalostní ekonomiku.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k motivačním faktorům, podnikové kultuře, jejím kulturním dimenzím a znalostní ekonomice. Vybrané informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod zkoumání získat informace z nestandardizovaných rozhovorů, či osobního pozorování. Po utřídění, analýze dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybrané organizaci a zhodnotit její motivační faktory. Zpracovat návrhy změn podnikové kultury v návaznosti na znalostní ekonomiku.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise.* London: Kogan Page.

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

Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu.* Praha: Management Press.

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

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

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

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

Datum zadání diplomové práce: **26. ledna 2017**

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

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za všestrannou pomoc, náměty, cenné rady a odborné vedení při tvorbě mé diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat společnostem TBP-Transformátory, spol. s r. o. a VESAD, s. r. o. za ochotu, spolupráci a poskytnuté informace v rámci dotazníkového šetření.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	5
2.1. Podniková kultura	5
2.1.1. Definice podnikové kultury	5
2.1.2. Úrovně podnikové kultury	6
2.1.3. Pojetí podnikové kultury	8
2.1.4. Prvky podnikové kultury	10
2.1.5. Typologie podnikové kultury	12
2.1.6. Silná podniková kultura	15
2.1.7. Změna podnikové kultury	17
2.1.8. Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho	18
2.1.9. Kulturní dimenze z pohledu znalostní ekonomiky	21
2.2. Motivace	23
2.2.1. Pojem motiv	23
2.2.2. Pojem motivace	24
2.2.3. Zdroje motivace	25
2.2.4. Motivace pracovního jednání	27
2.2.5. Teorie motivace	27
2.2.6. Motivace a podniková kultura	29
2.3. Znalostní společnost	30
2.3.1. Podniková kultura ve znalostní ekonomice	30
3. Metodický postup	32
3.1. Cíl diplomové práce	32
3.2. Vymezení zkoumaných souborů	32
3.3. Použité metody výzkumu	32

3.3.1.	Výzkum pomocí dotazníku VSM	32
3.3.2.	Výzkum pomocí dotazníku TBSD	33
3.4.	Zpracování dat	33
4.	Výsledky výzkumu	37
4.1.	Charakteristika vybraných podniků	37
4.1.1.	TBP – Transformátory, spol. s r. o.....	37
4.1.2.	VESAD, s. r. o.	37
4.2.	Vyhodnocení výzkumu.....	38
4.2.1.	Souhrn výsledků kulturních dimenzí	38
4.2.2.	Porovnání výsledků VSM 2013 a VSM z TBSD.....	46
4.2.3.	Vyhodnocení symbolických hodnot dle TBSD	50
5.	Diskuze a návrhy	59
6.	Závěr	65
I.	Summary and keywords.....	69
II.	Seznam použitých zdrojů	71
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1. Úvod

Podniková kultura každého podniku je jedinečná a nenapodobitelná. Každý podnik sdílí odlišné hodnoty, rozvíjí jiné představy a respektuje vlastní vzory jednání uvnitř i vně společnosti. Tyto aspekty ovlivňují atmosféru v podniku a v konečném důsledku i úspěch podnikatelské činnosti. Podniková kultura každé firmy se formuje dlouhodobě. Utváření žádoucí podnikové kultury je důležitou součástí podnikových řídicích procesů a je základem pro správné fungování podniku.

Význam podnikové kultury se v současné době zvyšuje v souvislosti s globalizačními trendy, kdy se většina firem pohybuje v multikulturním prostředí a firemní prostředí tak ovlivňují kulturní odlišnosti mezi lidmi v organizaci.

Podle názoru Johna Kottera jsou nejvýznamnějším trendem této éry také další změny a rychleji se transformující prostředí, z čehož vyplývá, že je potřeba přehodnotit podnikovou kulturu. Důležité je položit si otázku, zda podniková kultura daného podniku brzdí změny anebo se pružně přizpůsobuje rychle se měnícímu podnikatelskému prostředí. Úkolem managementu je vytvářet přizpůsobivou podnikovou kulturu, která vede k rozvoji lidí v organizaci (Gibson, 2007).

Rozvoj lidského kapitálu je nezanedbatelným faktorem pro rozvoj celého podniku. Samotní zaměstnanci, kteří tvoří lidský kapitál, jsou pro firmu významným zdrojem produktivity, jelikož jsou nositeli znalostí, zkušeností, dovedností a tvůrčích schopností. Dle Tureckiové (2004) podniková kultura za optimálních podmínek přispívá ke stabilizaci a vyšší motivovanosti stávajících zaměstnanců.

Lidskému kapitálu musí být tedy věnována značná pozornost. Snaha vedoucích pracovníků v této oblasti by se neměla omezovat pouze na finanční či hmotné odměny, ale měla by se soustředit na vytvoření právě takové podnikové kultury, která by dokázala zabezpečit identifikaci všech zaměstnanců s podnikem. Taková firemní kultura je schopna pak dostatečně motivovat. Motivace má zásadní vliv na správné fungování každé organizace. Dostatečně motivovaní zaměstnanci totiž vykonávají svoji práci kvalitněji než ti, kteří motivovaní nejsou a dokážou se lépe ztotožnit se svou rolí v podnikovém procesu. Motivující podniková kultura rovněž pomáhá při začlenění nových pracovníků v podniku a je základem pro rozvoj lidského potenciálu, který by měl vyústit v seberealizaci každého jedince v organizaci.

Cílem této diplomové práce je specifikace problematiky podnikové kultury se zaměřením na její kulturní dimenze a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Dále navrhnout změny podnikové kultury s orientací na žádoucí znalostní ekonomiku.

Pro splnění tohoto cíle byly vybrány společnosti *TBP-Transformátory, spol. s r. o.* a *VESAD s. r. o.* Obě firmy působí v oblasti elektroprůmyslu a nacházejí se na Blatensku v Jihočeském kraji.

V této práci se čtenář nejprve seznámí se základními pojmy a poznatky z teorie podnikové kultury a motivace. Součástí textu je rovněž přiblížení role podnikové kultury ve znalostní ekonomice. Praktickou část práce představuje analýza podnikových kultur zvolených organizací, která je provedena na základě vlastního výzkumu. V závěru práce jsou navrženy změny a doporučení v žádoucím směru znalostní ekonomiky.

2. Literární řešerše

Následující text je zaměřen na vysvětlení základních pojmů a poznatků z teorie, týkající se oblastí podnikové kultury a motivace. Poslední část je věnována znalostní společnosti.

2.1. Podniková kultura

Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Každý podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Podniková kultura je jedním z hlavních témat vědeckého výzkumu a vzdělávání, jednak v teorii řízení a stejně tak i v manažerské praxi. Existují pro to dobré důvody: kulturní rozměr je zásadní ve všech aspektech života organizace. Dokonce i v těch organizacích, kde se kulturním otázkám dostává málo výslovné pozornosti, jak lidé v organizaci přemýšlejí, co cítí, čeho si cení a jak se chovají, se řídí představami, významy a přesvědčeními kulturní povahy (Alvesson, 2012).

Podle Trunečka (2004b) není chápání podniku z kulturologického hlediska u našich firem doposud samozřejmé. Proces internacionalizace ekonomiky si však změnu postojů dříve nebo později vynutí. Vytváření podnikové kultury je v zájmu každého podniku. Pojetí podnikové kultury však není v současné době jednotné.

2.1.1. Definice podnikové kultury

Všechny přístupy a definice podnikové kultury vychází z obecného chápání kultury a liší se podle pojetí jednotlivých autorů. V manažerské literatuře se setkáváme s názvem kultura firmy, organizační kultura nebo manažerská kultura. Zejména v britské literatuře se používá termín organizační klima. V posledních letech se vnímání tohoto pojmu začalo ustalovat. Kulturní antropologie popisuje podnikovou kulturu podle jejích symbolů, rituálů a hodnot (Truneček, 2004b).

Schein in Lukášová (2010; s. 17) charakterizuje podnikovou kulturu jako: „*vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné*

a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“

Podniková kultura je vzorem hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusejí být výslovně vyjádřeny, ale utvářejí způsoby, podle kterých se lidé chovají a jednají. Hodnoty odkazují na to, co je považováno za důležité z hlediska chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2006).

Podle Brosse a Hentze in Truneček (2004b; s. 211) se pod pojmem podniková kultura chápe: *„typické jednání, uvažování 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.“*

John Kotter charakterizuje podnikovou kulturu jako skupinové normy nebo tradiční způsoby chování, které si postupem času vypracoval určitý soubor lidí (Gibson, 2007).

Parker in Keytonová (2011) hovoří o perspektivě, v níž se kultura a organizace sbíhají do sebe navzájem, přičemž proces tvorby kultury se objevuje v organizacích a organizační proces v kultuře.

Organizační kultura je definována také jako způsob, jakým vzájemně souvisejí členové organizace, jejich práce a vnější svět ve srovnání s jinými organizacemi. To může umožnit nebo omezit strategii organizace (The Hofstede Centre, 2017).

2.1.2. Úrovně podnikové kultury

Podniková kultura tvoří logicky uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, anebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem (Bedrnová, Nový et al., 2007). Bedrnová, Nový et al. (2007) vychází z koncepce podnikové kultury E. H. Scheina, jehož koncepci podnikové kultury znázorňuje Obrázek 1.

Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje zejména:

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (Schein)



(Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový et al., 1998; s. 468)

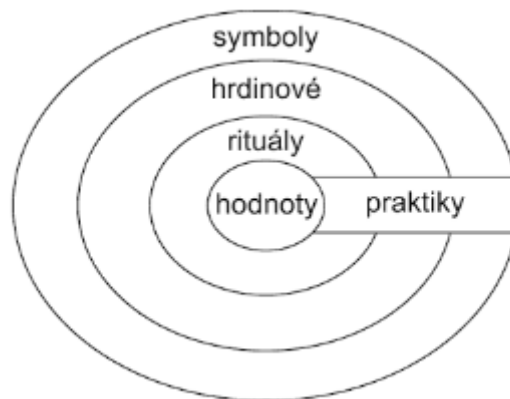
1. **vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí** - ovlivňujícími faktory jsou různá nebezpečí, příležitost a možnost rozvoje či jistota;
2. **podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání**, transformované do představy o ostatních spolupracovnících;
3. **představy o povaze mezilidských vztahů** – představy o správném uspořádání vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, projevení emocí a jejich vtahování do vzájemných pracovních vztahů, představy o tom, zda má mezi spolupracovníky převažovat vzájemná konkurence nebo kooperace, zda má přednost individuální či týmový úspěch;
4. **představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování**, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné - kdo je zdrojem pravdy a jejím nositelem, důvěra spíše v autoritu nebo v tradici, uznávání výsledků vědeckého zkoumání, intuice nebo pragmatického jednání (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Na střední úrovni podnikové kultury se jedná o nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům a akcionářům. Nejvyšší

úroveň podnikové kultury pak tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku, která je pochopitelná vnějšímu pozorovateli jen ve spojitosti se znalostí předchozích úrovní. Jedná se o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon či oblečení (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Hofstede & Hofstede (2006) využívají k popisu projevů kultury pojmy: *symboly*, *hrdinové* a *rituály*, které podle nich vyjadřují poměrně čisté pokrytí souhrnného konceptu. Jsou zobrazovány jako slupky cibule, což má naznačit, že symboly jsou nej povrchnější a hodnoty nejzákladnější projevy kultury. Hrdinové a rituály se nalézají mezi nimi. Grafické znázornění tohoto konceptu zobrazuje Obrázek 2.

Obrázek 2: Cibulový diagram úrovní projevů kultury



(Zdroj: Hofstede & Hofstede, 2006; s. 17)

Geert Hofstede v podstatě rozlišuje podnikovou kulturu na dvě úrovně. Ve svém cibulovém diagramu označuje *symboly*, *hrdiny* a *rituály* společně jako *praktiky*. Podle něj představují viditelnější část kultury. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné, jsou *hodnoty* (Lukášová, 2010).

2.1.3. Pojetí podnikové kultury

V podnikové praxi můžeme vyzorovat dva přístupy týkající se pojetí podnikové kultury:

- *podnik má kulturu* – to znamená, že jsou vytvářeny určité právní, organizační, ekonomické a sociální normy a předpisy. Jedná se o určitou institucionalizaci podnikové kultury ve smyslu standardizace a písemného vyjádření.

- *podnik je svébytnou kulturou* – to znamená, že podniková kultura nemá oporu v předpisech a instrukcích. Je však u většiny pracovníků silně zakořeněna a zažita. Podnikovou kulturu vytvářejí manažeři osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem či dobrým přístupem k zaměstnancům (Truneček, 2004b).

Bedrnová, Nový et al. (2007) nazývají uvedené přístupy jako *objektivistické* a *interpretativní* pojetí podnikové kultury:

- *objektivistický přístup* vychází z předpokladu, že podniková kultura je jednou z mnoha skutečností stejného řádu, které utvářejí podnikovou realitu. Chápe ji jako integrativní jev, jehož funkcí je integrovat všechny ostatní prvky podnikové kultury, zajistit tak stabilitu, identitu a spojení spolupracovníků prostřednictvím vyšších hodnot,
- *interpretativní pojetí* vychází z předpokladu, že podniková kultura má hlubší význam, neboť zahrnuje veškerou podnikovou realitu, tj. všechny ostatní subsystémy. Přiklání se k subjektivní interpretaci sociální struktury a procesů v podniku. Toto pojetí úzce koresponduje se zdůrazněním významu symbolů a jejich subjektivní interpretace.

Interpretativní přístup má podle Lukášové (2010) své kořeny především v kulturní antropologii a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou pak považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. V rámci *objektivistického přístupu* je naopak kultura chápána jako „něco, co organizace má“. Je považována za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Schultz in Lukášová (2010) rozlišuje přístup *racionalistický*, *funkcionalistický* a *symbolický*. Racionalistický je odvozen z metafory stroje, který chápe kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace. Funkcionalismus vnímá organizace jako sociální systémy a na kulturu nahlíží z hlediska funkcí, které má v organizaci. V rámci symbolismu jsou organizace vnímány jako lidské systémy.

V současnosti při výkladu podnikové kultury převládá přístup objektivistický (Lukášová 2010).

2.1.4. Prvky podnikové kultury

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně. Nejčastěji jsou však za prvky kultury považovány: **základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje** a dále **vnější manifestace kultury**, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny: *architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem nebo propagační brožury*. Mezi artefakty nemateriální povahy jsou řazeny *organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály* (Lukášová, 2010).

Všichni pracovníci musí být s jednotlivými prvky podnikové kultury dostatečně seznámeni a také se musí setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci, každém okamžiku a na každém místě (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Nejčastěji uváděnými prvky podnikové kultury jsou:

- *Základní přesvědčení*

Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky, jsou velmi stabilní a odolné vůči změně (Lukášová, 2010).

- *Hodnoty a postoje*

Představují soustavu hodnot, které jsou v organizaci reálně v daném čase sdíleny a promítají se do každodenního chování lidí v organizaci (Lukášová, 2010).

- *Normy chování*

Jedná se o nepsaná pravidla či zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Jsou to neformální pravidla chování, která členové sdílejí (Lukášová, 2010).

- *Organizační mluva*

Je to způsob mluvy užívaný v organizaci, který odráží hodnoty sdílené v organizaci, dále míru formálnosti či neformálnosti vztahů atd. (Lukášová, 2010).

- *Historky a mýty*

Historky vyprávěné v rámci organizace jsou přibarvené příběhy, které se odehrály v minulosti. Jejich interpretace je někdy velmi obtížná. Jsou pro členy organizace

snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou proto také významným nástrojem předávání kultury. Mýty jsou určité způsoby uvažování, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit (Lukášová, 2010).

- *Zvyky, rituály, ceremoniály*

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity (Lukášová, 2010).

- *Hrdinové*

Pro pracovníky představují hrdinové zosobnění základních hodnot. V organizaci plní důležité funkce. Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého jedince, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci vnějšmu světu, udržují a posilují jedinečnost organizace a motivují zaměstnance (Lukášová, 2010).

- *Firemní architektura a vybavení*

Vzhled budovy má význam nejen ve vztahu k vnějšmu prostředí, ale také dovnitř, pro identitu firmy. Vybavení organizací často svědčí o tom, co je v organizaci prioritou (Lukášová 2010).

Bedrnová, Nový et al. (1998; s. 485) považují za rozhodující prostředek (prvek) podnikové kultury především *symboly*. Symbol charakterizují jako: „*znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Symbol může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná.*“

Symboly vytváříme, abychom pojmenovali, identifikovali a rozlišovali lidi, věci a situace. Bez symbolů bychom nemohli vytvářet významy a sdílet zkušenosti s ostatními. Podle Keytonové (2011) symboly představují silné fyzické ukazatele organizačního života a jsou základem, z něhož členové organizace dávají význam pro porozumění *artefaktům, hodnotám a předpokladům*.

Bedrnová, Nový et al. (2007) člení symboly, důležité pro podnikovou kulturu, do tří kategorií: **verbální symboly** (slovní hříčky, historky), **symbolická jednání** (obyčeje,

rituály, ceremoniály) a **symbolické artefakty materiální povahy** (logo, barvy, architektura).

2.1.5. Typologie podnikové kultury

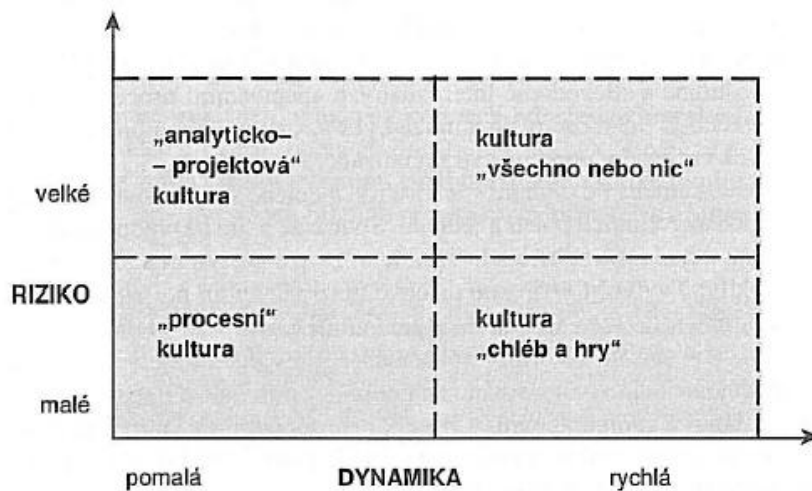
Každá organizace má originální a neopakovatelnou podnikovou kulturu. Dle Bedrnové, Nového et al. (2007) je i přesto možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a nejčastěji se objevující typy. Každá typologie pak představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přiblížit anebo je potřeba se mu vyhnout.

Dle Lukášové (2010) pak praktický význam typologie spočívá především v tom, že manažeři mohou v praxi porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy v realitě.

Za jednu z nejužitečnějších považuje odborná literatura typologii, kterou zpracoval T. B. Deal a A. A. Kennedy (Bedrnová, Nový et al., 2007). Znázorňuje ji Obrázek 3.

Podle Deal a Kennedyho in Lukášová (2010) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

Obrázek 3: Typologie podnikové kultury (T. B. Deal a A. A. Kennedy)



(Zdroj: Bedrnová, Nový et al., 1998; s. 482)

▪ **Kultura „všechno nebo nic“**

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Jde o velmi temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu je nepřípustné. Úspěch určuje autoritu, moc příjmy, popularitu a oblíbenost. Úspěchy jsou velmi expresivně slaveny a naopak

neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, popř. neméně rychlého sestupu a doba zaměstnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži a ženy mají rovnoprávné postavení a jsou na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše (Bedrnová, Nový et al., 2007).

- **Kultura „chléb a hry“**

Silná extrovertní orientace, kde je vysokou hodnotou přátelství a sympatiemi podmíněné chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenání, ceny a oblíbené jsou různé příběhy. Používá se podnikový žargon, časté jsou zkratky a slova z oblasti sportu. Větší význam má sociální prostředí než fyzické podmínky práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hovořit o soukromých záležitostech je možné, emoce se mohou projevit i navenek, oblečení je neformální (Bedrnová, Nový et al., 2007).

- **„Analyticko-projektová“ kultura**

Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavním rituálem je zasedání. Vše je třeba důkladně prozkoumat. Rychlost s sebou přináší povrchnost, je tedy podezřelá a nevídaná. Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá kariéra je nemožná, starší a staří spolupracovníci si zajišťují svůj postup pro sebe výhodnými pravidly. O soukromých záležitostech se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku (Bedrnová, Nový et al., 2007).

- **Procesní kultura**

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, cíl sám o sobě není ničím a hraje podřadnou roli. Chyby se nedělají, vše se registruje. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví i co dotyčnému přinese. Je také oblíbeným tématem rozhovoru. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé bez chyb, kteří třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Odlišnou typologii podnikových kultur zpracovali K. Vries a D. Miller in Bedrnová, Nový et al. (2007). Je odvozena z psychologické terminologie a označuje zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce. Uvedené typy podnikových kultur představují ve všech případech deformované sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnání řídicích procesů. Cílem je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur. Jedná se o následující typy kultur:

- **paranoidní kultura** - stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků;
- **nátlaková kultura** - perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, vše je řízeno, emoce jsou nepřipustné;
- **dramatická kultura** - vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, ostatní ji idealizují a cítí se být na ni silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona, projevování pozitivních emocí je projevem loajality;
- **depresivní kultura** - pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu;
- **schizoidní kultura** - velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

Typologie W. Bridgese in Lukášová (2010) je založena na analogii mezi chováním organizace a chováním jedince. Šestnáct typů organizačního charakteru je paralelou šestnácti osobnostních typů známých prostřednictvím dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) vyvinutých na základě Jungovy teorie Američankami Catharine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers. Vychází rovněž ze čtyř dvojic protikladných tendencí původně prezentovaných C. G. Jungem:

- **extroverze vs. introverze** - otevřená kultura orientovaná směrem ven vs. orientace dovnitř;
- **smyslové vs. intuitivní vnímání** - smyslové vnímání zaměřené na detailní a dokonale uspořádané informace vs. orientace spíše na celkový obraz;

- **analytické vs. citové zpracování** - rozhodování na základě profesionálních, vědeckých a morálních principů vs. rozhodování na základě hodnot a individuálních okolností;
- **usuzování vs. vnímání** – organizace směřující k dosažení rozhodnutí vs. organizace, kde rozhodnutí nemá klíčový význam.

H. I. Ansoff in Lukášová (2010) rozlišuje typy organizační kultury podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí. Může podle něj být **stabilní** (introvertní organizace orientovaná do minulosti, má averzi k riskování), **reaktivní** (introvertní, orientovaná na současnost, akceptuje minimum rizika), **anticipující** (orientovaná na současnost, riziko akceptuje ve větší míře, schopna dílčích změn), **prozkoumávající** (extravertní, orientovaná na současnost i budoucnost, riziko a změny akceptuje ve značné míře) a **tvořivá** (velmi extravertní, orientovaná na budoucnost a akceptace rizika je běžnou součástí její praxe).

Existuje celá řada dalších nejznámějších typologií podnikové kultury. Jak uvádí Lukášová (2010) vývoj typologií je poměrně populárním předmětem výzkumného zájmu badatelů již po několik desetiletí.

2.1.6. Silná podniková kultura

„Podniková kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a vytváří neopakovatelnou tvář firmy, bývá označována jako silná, zřetelná nebo zdravá“ (Truneček, 2004b; s. 231).

Základní rysy zdravé (silné, zřetelné) podnikové kultury podle Trunečka (2004b) můžeme vyjádřit:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni,
- podnikový management přijímá zodpovědnost, je iniciativní, sdílí informace s ostatními a nebrání s podřízenými veřejně mluvit,

- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědností,
- řízení není nařizování a přikazování, ale podporování a povzbuzování.

O silné podnikové kultuře lze hovořit, teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Silná podniková kultura podle Bedrnové, Nového et al. (2007):

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný;
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování;
- urychluje plynulou implementaci;
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků;
- zvyšuje motivaci a týmový duch;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Podle Lukášové (2010) se silou organizační kultury rozumí, nakolik jsou *přesvědčení, hodnoty, normy* a z nich vyplývající *vzorové chování* v organizaci sdíleny. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, pak je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní.

Praxe ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které lze hodnotit rozporně nebo negativně (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Mezi negativní průvodní jevy řadí Bedrnová, Nový et al. (2007):

- tendenci k uzavřenosti* – kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty nebo záměrně odmítány;
- fixaci na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace* – vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu, nové myšlenky jsou odmítány, snaha o vyhýbání se změnám pak vede ke strnulosti podniku a nedostatku přizpůsobivosti;

- c) *kolektivní snahu vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu* – přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost i budoucnost z toho důvodu, že se v minulosti osvědčila, to má za následek kolektivní snahu vyhnout se kritické sebereflexi.

Truneček (2004b) zdůrazňuje, že podniková kultura významným způsobem přispívá k integraci, koordinaci a motivaci jednotlivých sociálních subjektů organizace. Velmi podstatně přispívá k ochotě angažovat se pro firemní cíle, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě.

Důsledky podnikové kultury pro organizaci bývají většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné (Bedrnová, Nový et al., 2007).

2.1.7. Změna podnikové kultury

V odborné literatuře lze zaznamenat diskuse o tom, do jaké míry a zda vůbec může být podniková kultura organizace utvářena a měněna. Jsou zaznamenány tři základní názory: *1. management organizace může kulturu účinně řídit a měnit, 2. management může kulturu cíleně ovlivňovat do určité míry, 3. záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná* (Alvesson & Sveningsson in Lukášová, 2010).

Truneček (2004b) klade důraz na extrémní setrvačnost podnikové kultury a přiklání se k tomu, že bývá obtížné ji změnit.

Zastánce stanoviska možnosti rychlých a relativně snadných změn označují Bedrnová, Nový et al. (2007) jako „*kulturní inženýry*.“ Opačný pól představují „*kulturalisté*“, kteří vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit. Kompromisní názor označují termínem „*korekce stávajícího kursu*.“ Ten vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život.

Bedrnová, Nový et al. (2007) dále uvádějí, že převažují názory na reálnost a efektivnost dílčích změn podnikové kultury. Nezbytnou podmínkou úspěchu je však vnitřní přesvědčení spolupracovníků o nutnosti a správnosti změny. Na straně nositelů změny (řídících pracovníků) pak spočívá odpovědnost za dodržení etických principů ovlivňování spolupracovníků.

Z hlediska průběhu a charakteru změny jsou rozlišovány dva základní typy změny podnikové kultury: *revoluční* a *evoluční* změna. K revoluční změně dochází obvykle tehdy, pokud existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu v rámci zachování existence organizace vynucuje. Vnější tlak představuje například radikální změna prostředí, vnitřní tlak může pramenit ze špatných hospodářských výsledků. K evoluční změně se přistupuje, pokud existuje potřeba něco v rámci organizace zlepšit. Například posílení orientace na zákazníka (Lukášová, 2010).

2.1.8. Dimenze národní kultury podle Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede se zabýval studiem národní kultury v kontextu managementu. Proslavil se svým rozsáhlým výzkumem národních kultur, prováděným v 70. letech minulého století u zaměstnanců společnosti IBM. Dotazník, který byl ve výzkumu použit, byl zaměřen na zjišťování názorů na různé aspekty pracovního života a výzkum preferovaných hodnot. Na základě výsledků byly formulovány čtyři základní dimenze národní kultury (Lukášová, 2010).

Pro charakteristiku kulturních dimenzí použil Hofstede & Hofstede (2006; s. 29) následující definici: „*Dimenze je aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.*“ Základními dimenzemi jsou pak dle Hofstedeho & Hofstedeho (2006): *vzdálenost moci* (od malé k velké), *kolektivismus vs. individualismus*, *feminita vs. maskulinita* a *vyhýbání se nejistotě* (od slabé k silné). Tyto dimenze společně tvoří model rozdílů mezi národními kulturami.

Rozdíly v obsahu národních kultur, se určitým způsobem promítají do řízení organizací. Výzkumy prokázaly, že obsah národní kultury determinuje především utváření a volbu organizačních struktur, míru akcentace a způsob realizace manažerských funkcí v organizacích, styl vedení a představy o roli manažera v organizaci (Lukášová, 2010).

Model dimenzí Geerta Hofstedeho byl později rozšířen o pátou dimenzi – *krátkodobá versus dlouhodobá orientace* (Lukášová, 2010). Tato dimenze byla odhalena při výzkumu týkajícího se Číny (Čopíková & Bláha & Horváthová, 2015).

Pro další výzkum Hofstede experimentálně zahrnoval další dimenzi - *požitky versus umírněnost* (Kobylarek et al., 2013).

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

▪ **Vzdálenost moci**

V zemích s velkým rozpětím moci se považuje za samozřejmé, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni. Tato skutečnost je očekávána a z obou stran vnímána jako žádoucí. Důsledkem tohoto předpokladu je tendence k centralizaci moci. Za samozřejmé se považuje, že kontakty jsou iniciovány pouze nadřízenými. Podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. V zemích s malým rozpětím moci se nadřízení a podřízení považují za sobě rovné. Role jsou chápány jako něco, co může být lehce změněno. Organizace bývají decentralizované a organizační struktury ploché. Podřízení očekávají, že nadřízení pro ně budou dosažitelní a že rozhodnutí s nimi budou předem konzultována (Lukášová, 2010).

▪ **Kolektivismus vs. individualismus**

Kolektivismus je vlastní těm společnostem, kde lidé jsou od narození integrováni do silných a soudržných skupin, poskytujících jednotlivci ochranu jako protihodnotu za loajalitu. Od zaměstnance se očekává, že bude vždy jednat v zájmu skupiny, a to i v případě, že zájem skupiny není v souladu s jeho osobními zájmy. V individualistických organizacích se předpokládá, že pracovníci se budou chovat jako jednotlivci řídicí se svými individuálními potřebami a ekonomickými zájmy (Lukášová, 2010).

Pro individualistické kultury je typický akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost (Krninská, 2002).

▪ **Maskulinita vs. feminita**

V maskulinních kulturách jsou děti vychovávány k tomu, aby byly asertivní, ambiciózní a soupeřivé. V organizacích je pak totéž očekáváno od manažerů. Dominantními hodnotami jsou kariérový postup a materiální úspěch. Zdůrazňovány jsou výsledky a spravedlivé odměňování založené na výkonnostních kritériích. Ve femininních kulturách mají lidé sklon ke skromnosti a solidaritě. Od manažerů je spíše než rozhodnost očekáváno hledání konsensu, konflikty se řeší kompromisy a vyjednáváním. Dominantními hodnotami jsou péče o druhé a ochrana jiných. Vztahy jsou vnímány jako velmi důležité a odměňování v organizacích směřuje k rovnosti (Lukášová, 2010).

Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen odlišené, zatímco ve femininní společnosti se tyto role překrývají (Krninská, 2002).

- **Vyhýbání se nejistotě**

V zemích s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou lidé aktivní, emocionální, nepokojní a zaneprázdnění. Prožívají pocity vnitřní naléhavosti a prožitky úzkosti a stresu, spojené s vysokou potřebou předvídatelnosti a srozumitelnosti. Existuje zde potřeba pravidel, zákonů, předpisů a regulací sloužící k redukci úzkosti. Potřeba pravidel je záležitostí emocí. V zemích s malou mírou vyhýbání se nejistotě působí lidé dojmem klidu a netečnosti. Nejistota je pro ně normálním rysem života a je akceptována tak, jak přichází, aniž způsobuje stres a emocionální nepohodu. Pravidla se v této kultuře stanovují jen tehdy, je-li to nezbytně nutné. Lidé tolerují odlišné myšlenky a rádi stimulují inovace (Lukášová, 2010).

- **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace**

Krátkodobá orientace firem je spojena s hodnotami, které zdůrazňují současnost a minulost. Organizace nehospodaří šetrně se svými zdroji, a proto nemívají dostatek peněz na investice. Zaměřují se na okamžité výsledky a na plnění svých sociálních závazků. Důraz je kladen na respektování tradic. Dlouhodobá orientace firem je spojena se zaměřením na budoucnost a s adaptací tradic na moderní kontext. Sociální závazky jsou respektovány pouze v rámci limitů a organizace šetrně hospodaří, jelikož je zdůrazňována vytrvalost a hospodárnost (Lukášová, 2010).

V dlouhodobě orientovaných společnostech existuje větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (Krninská, 2002).

- **Požitky vs. umírněnost**

Společnost s převažujícím zaměřením se na počitky umožňuje relativně svobodné uspokojení základních a přirozených lidských přání, které souvisejí s užíváním si života a zábavou. Umírněnost je charakteristická pro společnost, která kontroluje uspokojování potřeb a reguluje jej prostřednictvím přísných sociálních norem (Kobylarek et al., 2013).

2.1.9. Kulturní dimenze z pohledu znalostní ekonomiky

Mezi žádoucí dimenze směřující ke znalostní ekonomice patří dle Krninské (2014) ty, které mají žádoucí vliv na rozvoj lidského kapitálu, jimiž jsou: *malý mocenský odstup; kolektivismus, feminita, přijímání změn včetně rizika, dlouhodobá orientace a umírněnost.*

- **Mocenský odstup**

Malá mocenská distance je žádoucí kulturní dimenzí a lze ji vyjádřit soudržností mezi podřízenými a nadřízenými. Umožňuje rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace, to znamená, že umožňuje všeobecně všem zaměstnancům přispívat svými podněty k rozvoji podniku (Krninská, 2014).

- **Kolektivismus vs. individualismus**

Žádoucí kulturní dimenze kolektivismus otevírá cestu k součinnosti a týmovosti, jelikož jednotlivec je podporován, aby své jedinečné individuální schopnosti dal ve prospěch society. Týmovost otevírá cestu ke společné práci nejen s explicitními, ale především s tacitními znalostmi i k rozvoji lidského potenciálu (Krninská, 2014).

- **Maskulinita vs. feminita**

Feminita, která je žádoucí kulturní dimenzí, otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, zaručující otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávací a seberozvojové procesy. Je základním předpokladem rozvoje lidského kapitálu. Atmosféra otevřenosti a důvěry je nejsilnějším faktorem zabezpečujícím výkonnost organizace (Krninská, 2014).

- **Vyhýbání se nejistotě**

Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucí kulturní dimenzí znalostní ekonomiky, jelikož umožňuje snazší vyrovnávání se s proměnami globální společnosti (Krninská, 2014).

- **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace**

Žádoucí dimenze dlouhodobá orientace naplňuje princip trvalé udržitelnosti a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, které je založené na investicích do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu (Krninská, 2014).

- **Požitky vs. umírněnost**

V rámci znalostní ekonomiky je pro podnikovou kulturu žádoucí umírněnost, která naplňuje princip trvalé udržitelnosti z hlediska střídmosti, popř. skromnosti oproti potřebě uplatňování vysokých nároků společnosti, v které převažuje konzumní způsob života (Krninská, 2014).

2.2. Motivace

Pojmy motiv a motivace, patří mezi čteně používaná slova soudobého jazyka, a to jak hovorového, tak odborného. Často převládá také jejich laické použití. Motivace a motiv jsou odbornou užítou abstrakcí (Dvořáková et al., 2007).

Armstrong (2006) rozlišuje motivaci ostatních lidí a motivaci sebe sama. Motivovat ostatní lidi znamená, přimět je, aby jednali tak, jak si přejeme, aby bylo dosaženo výsledku. Motivování sebe sama je pak o tom, jak nezávisle nastavit směr a přijmout postup, který zajistí, že dosáhneme cíle.

2.2.1. Pojem motiv

Dvořáková et al. (2007) uvádí, že slovo motiv vstoupilo do dnešní doby s mnohými významy, a to zejména:

- v obecné významové rovině – podnět, pohnutka, popud, důvod,
- v literatuře a výtvarném umění – nejjednodušší či základní námětový prvek díla,
- v architektuře – ozdobný prvek až atributivního významu,
- v hudbě – hudební výraz, příznačný pro konkrétní skladbu.

Samotné slovo *motiv* pochází z latinského *motus*, což bylo vícevýznamové slovo (Dvořáková et al., 2007).

Podle Armstronga (2006) je motiv důvodem něco udělat.

Bedrnová, Nový et al. (1998; s. 222) zmiňují tuto definici: „*motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“

Nakonečný in Blažek (2014) hovoří o tom, že konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem. Motiv souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle.

Motivy člověka aktivizují do té doby, dokud cíle není dosaženo nebo dokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle (Horalíková in Krninská, 2012).

Z uvedených názorů vyplývá, že lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání (Armstrong & Taylor, 2014).

Druhy motivů:

Existuje řada rámcových i komplexnějších klasifikací motivů, např.: *prvotní a odvozené, plně či částečně vědomé a nevědomované, vrozené a získané, biogenní, psychogenní a sociogenní, materiální a duchovní* (Dvořáková et al., 2007).

Bedrnová, Nový et al. (2007) rozlišují motivy *cílové, terminální* a motivy, jimž dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav, nazývané *instrumentální* (např. zájem o literaturu). Dále člení motivy na motivy *orientované stejným směrem* a motivy *protikladné*.

Krninská (2012) člení motivy, podle působení na pracovní jednání člověka, na motivy *aktivní, podporující a potlačující*. Aktivní motivy přímo podněcují pracovní výkon. Podporující motivy vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů. Potlačující motivy naopak člověka odvádějí do pracovního výkonu k jiným činnostem.

2.2.2. Pojem motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy). Orientují činnost člověka určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Pojem motivace může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali a způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování (Armstrong & Taylor, 2014).

Smyslem motivace dle Plamínka (2010) je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Dále uvádí, že slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek.

Motivace je definována jako psychická síla, která určuje:

- a) *směr chování člověka* - týká se mnoha možných situací, v rámci nichž by se jedinec mohl angažovat;
- b) *úroveň úsilí člověka* - úsilí se týká toho, jak tvrdě lidé pracují;
- c) *úroveň vytrvalosti člověka vystaveného překážkám* - souvisí s tím, zda se lidé, když čelí překážkám, snaží vytrvat v činnosti anebo se vzdávají (Lauby, 2005).

Dvořáková et al. (2007; s. 151) definuje motivaci jako abstrakci: „*klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání.*“

Motivace také podle Dvořákové et al. (2007) garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, ve všech jejích modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti i vně osobnosti – též jako **zájmy, postoje, sklony a názory.**

Motivace souvisí **s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti - makroprostorem**, který je vytvářen kulturní pamětí, **s jeho osobností** jako *mikroprostorem* vytvářeným i osobním nevědomím a **s jeho činností**, která se v úrovni *meziprostoru* (pracovní jednání) setkává s předchozími úrovněmi (Krninská, 2012).

2.2.3. Zdroje motivace

Porozumění problematice motivace lidského chování, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, jak motivace vzniká, z čeho pramení a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá. Bedrnová, Nový et al. (2007) definují zdroje motivace jako ty skutečnosti, které vytvářejí motivaci.

Ke zdrojům motivace patří:

- **Potřeby**

Potřeba je latentně motivující – energizující a cíleně zaměřující činnost subjektu, která musí být v psychice takto identifikována a aktualizována. Dvořáková et al. (2007) zdůrazňuje, že v souvislosti s motivací se o potřebách uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích.

Bedrnová, Nový et al. (2007) zastávají stejný názor a na potřeby pohlíží jako na základní zdroj motivace. Potřebu charakterizují jako člověkem prožívaný, ne vždy však zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného.

- **Návyky**

Návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby jednal již vyzkoušeným a osvojeným způsobem (Krninská, 2012).

Dle Bedrnové, Nového et al. (2007) lze pak z hlediska vnějšího pozorovatele návyk definovat jako naučený vzorec chování, který se v rovině prožívání projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.

- **Zájmy**

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“ (Růžička in Bedrnová, Nový et al., 1998; s. 228).

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Aktivizují člověka a jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu (Krninská, 2012).

- **Hodnoty**

Hodnoty jsou kvality či vlastnosti, které jsou považovány za hodnotné. Představují nejvyšší priority a vnitřní hnací motivy jedince (Dvořáková et al., 2007).

Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale také jejich subjektivní individuální smysl pro konkrétního jedince (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Hodnotu je možno vyjádřit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání (Krninská, 2012).

- **Ideály**

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životního cílu. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si obzvláště cení a čeho se mu případně nedostává (Krninská, 2012).

2.2.4. Motivace pracovního jednání

Motivací k práci rozumíme aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním pracovní pozice a s výkonem odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost a orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní ochotu (Krninská, 2012).

Teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které se musí, podle Dvořákové et al. (2007), při použití v praxi stát součástí znalostí a profesního vybavení vedoucích zaměstnanců. Je žádoucí, aby manažeři zvládli ověřené a osvědčené základní principy řízení lidí.

2.2.5. Teorie motivace

Současné teorie motivace mají své kořeny v názorových proudech ovlivňujících psychologické myšlení zejména ve druhé polovině 20. století (Dvořáková et al., 2007).

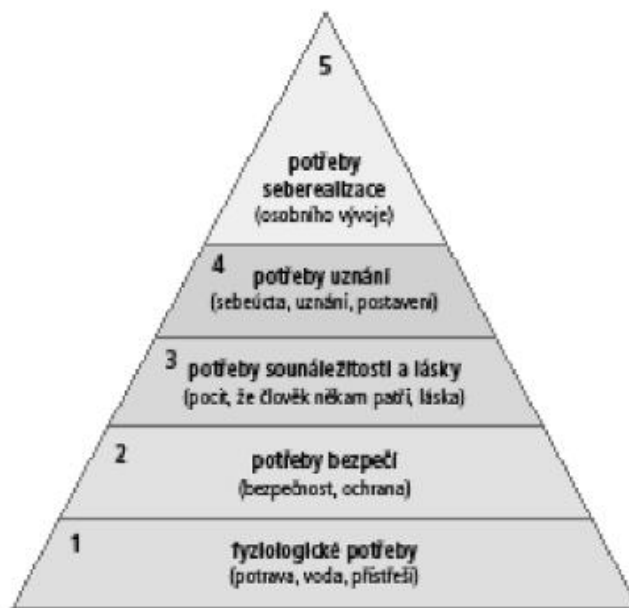
Vybrané teorie motivace:

- **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Jedná se o teorii, která je založena na rozvoji a motivaci jedince. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou hierarchizovány podle důležitosti do několika úrovní. Rozeznává osm přirozených potřeb, mezi které patří i vědění a porozumění a také potřeba vyniknout. Nejčastěji tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi, které zobrazuje Obrázek 4 (Dědina & Cejthamr, 2005).

Maslow se pokoušel vysvětlit, proč jsou lidé motivováni určitými potřebami v určitý čas. Tyto potřeby jsou uspořádány hierarchicky, od těch nejnaléhavějších až k těm nejméně naléhavým. Podle důležitosti se jedná o fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby váženosti a potřeby seberealizace. Lidé se pokoušejí nejprve uspokojit své nejdůležitější potřeby, pak ty, které jsou důležité hned po nich (Kotler & Keller, 2007).

Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb



(Zdroj: Maslow in Kotler & Keller, 2007; s. 223)

- **Dvoufaktorová teorie (F. Herzberg)**

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. Na pracovní spokojenost a pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů – faktory vnější a vnitřní (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Dvořáková et al. (2007) zmiňují, že tyto faktory mají rozdílné postavení a také rozdílnou funkci v procesu motivace. Vnější faktory nazývané hygienické zahrnují mzdu nebo jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav či absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Vnitřní faktory tzv. motivátory tvoří výkon, uznání, obsah práce, funkční vzestup či možnost rozvoje.

- **Teorie kompetence (R. W. White)**

Jedná se o specificky orientovanou teorii potřeb. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Snaha o osobní kompetenci zaměřuje jednání člověka při zvládnání pracovních úkolů, při formování kontaktů se spolupracovníky i při uplatňování se v širších společenských

vztazích. Naplňování tohoto motivu dává možnost rozvoje osobnosti člověka anebo tento rozvoj omezuje (Krninská, 2012).

- **Teorie X a Y (D. McGregor)**

Jedná se o reflexi existence protikladných představ o člověku jako pracovníkovi. Z těchto představ vycházejí dva přístupy k němu (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Teorie X představuje realizaci principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení. *Teorie Y* představuje styl vedení, který vychází z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (Dvořáková et al., 2007).

2.2.6. Motivace a podniková kultura

Podniková kultura zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu a v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Podniková kultura může působit jako významný motivační faktor a přispívat k efektivnímu řízení a rozvoji lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek (Tureckiová, 2004).

Jestliže členové organizace zvládají vzorec základních a rozhodujících představ, ztotožňují se s nimi a jednají podle nich, je vytvořena atmosféra důvěry a součinnosti, stává se podniková kultura sama o sobě motivující (Krninská, 2012).

Stejný názor sdílejí i Lukášová & Nový (2004), kteří rovněž tvrdí, že podniková (organizační) kultura je zdrojem motivace. Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Podniková kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.

Lukášová & Nový (2004) rovněž uvádějí, že lidé v organizaci nejsou motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci pociťují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují se jejími cíli a posláním. Motivační potenciál podnikové kultury je pak velmi silný a účinný.

Nepříznivá podniková kultura, špatné mezilidské vztahy, neexistující, neznámé nebo nefunkční firemní hodnoty a strategie podle Plamínka (2010) lidem v motivaci brání.

2.3. Znalostní společnost

Ve znalostní společnosti, do které vstupujeme, dochází k posunu od tradičního vůdcovství výrobců k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Znalosti se stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní formy tj. peníze, půda či technologie jsou na něm kriticky závislé a budou čím dál více podřízeny znalostnímu kapitálu (Truneček, 2004b).

V současnosti si již mnoho organizací uvědomuje, že tradiční zdroje spojené s industriální společností nejsou jediné, kterým je nutné věnovat pozornost při současném přechodu ke znalostní společnosti. Znalosti, jako jeden ze strategických zdrojů organizací v 21. století, by měly zajistit stabilní tempo růstu výkonnosti a konkurenční výhodu (Bureš, 2007).

Vznik a rozšíření termínu znalostní ekonomika je spojováno se jménem Petera Druckera. Znalosti se v Druckerově pojetí stávají hlavním výrobním faktorem současnosti, jelikož hospodářský růst již nelze zabezpečovat neustálým růstem množství lidských zdrojů. Proto je nezbytná změna v produktivitě každého jedince, kdy musí dojít k jeho přeměně ve znalostního pracovníka. Pro každou firmu zůstanou jedinou konkurenční výhodou lidé, kteří budou disponovat znalostmi, kterých budou umět využít (Soukup & Rathouský, 2017).

Vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostní považuje Truneček (2004b) za jednu z nejdůležitějších změn. Tato skutečnost má podstatný vliv na manažerské myšlení i jednání.

2.3.1. Podniková kultura ve znalostní ekonomice

Truneček (2004b, s. 107) v rámci znalostní koncepce zdůrazňuje nezastupitelné postavení a důležitost podnikové kultury. Vedle podnikové kultury klade důraz také na informační technologii. *„Znalostní koncepce musí vedle dynamiky jednotlivých podnikových subsystémů zdůraznit jejich vzájemné vztahy (synergický efekt) a fundamentální postavení znalostního pracovníka.“* Dle Trunečka (2004b) má podniková kultura rozhodující význam ve dvou směrech. Směrem ven určuje chování k zákazníkům a směrem dovnitř kultivuje podnikové prostředí a vyrovnává se s požadavky zaměstnanců.

Bureš (2007) přikládá značný význam podnikové kultuře v oblasti znalostního managementu. Organizační kultura je velmi často při zavádění znalostního managementu opomíjena. Hraje však při zavádění znalostního managementu jednu z nejvýznamnějších rolí a rozhodujícím významem ovlivňuje úspěch a neúspěch tohoto procesu.

Z hlediska řízení znalostí je důležité vytvářet takovou podnikovou kulturu – znalostní, aby se myšlenky, postupy, metody i techniky mohly volně sdílet, přenášet a tvořit. Znalostní podniková kultura a její budování je pak záležitostí dlouhodobou a závislou na celé řadě faktorů (Truneček, 2004a).

Mezi základní charakteristiky globálního paradigmatu strategického řízení organizací pro znalostní společnost je zařazováno mimo jiné také systematické vytváření znalostní podnikové kultury. Girstlová in Kislingerová et al. (2008) uvádí, že během tohoto procesu musí vedení podniku zcela vědomě, systematicky a důsledně vytvářet a udržovat specifickou kulturu. Tento model řízení podniku vychází ze znalostí a dovedností lidí a je založen na trvalé integritě strategického, podnikatelského, znalostního a realizačního prostředí podniku. Podniková kultura posiluje formy chování, které jsou v souladu s firemními cíli a standardy i s jejími úspěšnými pravidly osobních vztahů.

3. Metodický postup

3.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je specifikace problematiky podnikové kultury se zaměřením na její kulturní dimenze a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Návrhy změn podnikové kultury s orientací na žádoucí znalostní ekonomiku.

3.2. Vymezení zkoumaných souborů

K provedení výzkumu byly osloveny dvě firmy, jejichž předmětem podnikání je *výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení*. Obě firmy jsou srovnatelné z hlediska podnikatelského zaměření a také počtu zaměstnanců. Dle třídění Českého statistického úřadu náleží do kategorie středních podniků. Právní formou těchto organizací je společnost s ručením omezeným.

Prvním podnikem je společnost TBP-Transformátory, spol. s r. o., která sídlí v Blatné a druhou firma VESAD, s. r. o. nacházející se v Sedlici u Blatné.

3.3. Použité metody výzkumu

Pro získání potřebných dat byly využity techniky kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Prostřednictvím dotazníku Value Survey Module 94 & 2013 Geerta Hofstedeho (dále jen VSM) byla získána data kvantitativního charakteru. Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí Testu barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD), jehož autory jsou Vadim Ščepichin, Gargí Jana Ščepichinová a Helena Kolářová.

3.3.1. Výzkum pomocí dotazníku VSM

Dotazník VSM obsahuje otázky pro varianty VSM 94 a VSM 2013. Skládá ze šesti kulturních dimenzí a s jeho pomocí lze získat data, která se týkají vědomých hodnot respondentů. Varianta pro VSM 1994 zkoumá pouze pět kulturních dimenzí. Dotazník obsahuje celkem 36 otázek, které lze rozdělit do čtyř bloků.

První blok tvoří 11 otázek, v rámci nichž respondent přiřazuje důležitost jednotlivým faktorům, které se týkají ideálního zaměstnání. Formulace odpovědi je možná na základě 5 stupňové škály. Číslo 1 znamená, že je daný faktor pro respondenta *nanejvýš důležitý* a číslo 5 představuje faktor *nedůležitý*. Číslo 2 označuje *velmi důležitý* faktor,

3 *mírně důležitý* a 4 *málo důležitý*. Druhá část dotazníku obsahuje 12 otázek, jejichž cílem je zjistit důležitost vybraných faktorů v osobním životě respondenta. Tyto otázky využívají rovněž 5 stupňovou škálu. Předposlední soubor otázek prezentuje 7 otázek, kde dotazovaný určuje míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. I v tomto případě dotazník operuje s 5 stupňovou škálou, kde číslo 1 znamená *naprostý souhlas* a číslo 5 *naprostý nesouhlas*. Číslo 2 pak vyjadřuje *souhlas*, 4 *nesouhlas* a 3 představuje možnost pro případ, kdy dotazovaný *není zcela rozhodnut*. Poslední část dotazníku je vyhrazena 6 identifikačním otázkám, které slouží pouze pro statistické účely.

V podniku TBP – Transformátory, spol. s r. o. byl dotazník rozdán 20 pracovníkům z celkového počtu 21 zaměstnanců a jeho návratnost činila 75 %, tj. 15 dotazníků. Ve firmě VESAD, s. r. o. byla návratnost dotazníků 74 %. Z počtu 27 zaměstnanců jej vyplnilo 20 osob.

3.3.2. Výzkum pomocí dotazníku TBSD

Dotazník TBSD je zaměřený na získání informací o skutečném chování a postoji jedince prostřednictvím nevědomého hodnocení symbolů, které reprezentují vybraná podnětová slova. V dotazníku TBSD proband přiřazuje k těmto slovům barvy dle nabízené barevné sady. TBSD je transkulturní test, to znamená, že všichni rozumí slovům i barvám, jež jsou v testu používána.

V dotazníku bylo využito celkem 74 slov a 12 různých barev. Proband vybírá ke každému slovu 3 odlišné barvy, které se podle jeho uvážení ke slovu nejlépe hodí. Přitom nezáleží na jejich pořadí nebo na tom, jak se k sobě barvy navzájem hodí. Poté proband přiřazuje ke každému slovu hodnocení na číselné škále 1 až 4, kdy číslo 1 představuje nejlepší a 4 nejhorší. Nakonec provede sestavení pořadí používaných dvanácti barev dle vlastní preference či oblíbenosti a to od nejlepší barvy po nejhorší.

Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní metodu, byl v podniku TBP – Transformátory, spol. s r. o. předán dotazník 8 zaměstnancům. Ve firmě VESAD, s. r. o. vyplnilo dotazník 9 pracovníků.

3.4. Zpracování dat

Získaná data byla následně naeditována do programu VSM v5-2017 (kvantitativní výzkum) a TBSD v5-2017 (kvalitativní výzkum), jejichž prostřednictvím byly vypočteny a poté vyhodnoceny indexy kulturních dimenzí.

Vzorce pro výpočet dimenzí (Hofstede, 2006):

- Index mocenský odstup (PDI):

$$\text{PDI (1994)} = -35 * 94_c3 + 35 * 94_c6 + 25 * 94_c14 - 20 * 94_c17 - 20$$

$$\text{PDI (2013)} = 35 * (13_c7 - 13c_2) + 25 * (13_c20 - 13_c23)$$

- Index kolektivismus vs. individualismus (IDV):

$$\text{IDV (1994)} = -50 * 94_c1 + 30 * 94_c2 + 20 * 94_c4 - 25 * 94_c8 - 130$$

$$\text{IDV (2013)} = 35 * (13_c4 - 13c_1) + 35 * (13_c9 - 13_c6)$$

- Index maskulinita vs. feminita (MAS):

$$\text{MAS (1994)} = 60 * 94_c5 + 20 * 94_c7 + 20 * 94_c15 - 70 * 94_c20 + 100$$

$$\text{MAS (2013)} = 5 * (13_c5 - 13c_3) + 35 * (13_c8 - 13_c10)$$

- Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO):

$$\text{LTO (1994)} = -20 * 94_c10 + 20 * 94_c12 + 40$$

$$\text{LTO (2013)} = 40 * (13_c13 - 13_c14) + 25 * (13_c19 - 13_c22)$$

- Index vyhýbání se nejistotě (UAI):

$$\text{UAI (1994)} = 25 * 94_c13 + 20 * 94_c16 - 50 * 94_c18 - 15 * 94_c19 + 120$$

$$\text{UAI (2013)} = 40 * (13_c18 - 13_c15) + 25 * (13_c21 - 13_c24)$$

- Index požitky vs. umírněnost (IVR):

$$\text{IVR (2013)} = 35 * (13_c12 - 13_c11) + 40 * (13_c17 - 13_c16)$$

Neznámá 13_c označuje čísla otázek v dotazníku pro variantu VSM 2013 a 94_c pro variantu 1994, za které je doplňováno bodové hodnocení 1 až 5. Výsledné indexy jsou posuzovány v rozmezí 0 až 100, avšak mohou nabývat i hodnot mimo uvedený interval. Hraniční hodnoty jednotlivých dimenzí, které jsou žádoucí pro znalostní ekonomiku, zobrazuje Tabulka 1.

Tabulka 1: Indexy kulturních dimenzí

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup - malý vs. velký (PDI)	Malý odstup	Velký odstup
Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Obava z nejistoty - vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Požitky vs. umírněnost (IVR)	Umírněnost	Požitky

(Zdroj: Krminská & Duspivová, 2013)

Pokud je hodnota žádoucí kulturní dimenze PDI, IDV, MAS, UAI a IVR nižší než 25 bodů, jedná se o kulturní dimenzi převládající *jednoznačně*. Pohybuje-li se hodnota pod hranicí 50 bodů a to od 44 do 25 bodů včetně je použito výrazu *spíše*. Přechodová zóna, kdy je kulturní dimenze *částečná*, se nachází v intervalu 45 až 55 bodů. Pouze u dlouhodobé orientace je potřeba index LTO vyšší než 50 to znamená, že charakter této kulturní dimenze je určen opačným způsobem a to: nad 55 bodů se jedná o *spíše* dlouhodobou orientaci a nad 75 bodů jde o *jednoznačně* dlouhodobou orientaci (Tabulka 2).

Tabulka 2: Vyjádření síly žádoucích kulturních dimenzí (v bodech)

Indexy PDI, IDV, MAS, UAI, IVR	Index LTO	Kulturní dimenze
nižší než 25	vyšší než 75	jednoznačně
25 - 44	56 -75	spíše
45 - 55		částečně (přechodová zóna)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci vyhodnocení dotazníku TBSD byl vypočten aritmetický průměr sečtených hodnot u jednotlivých slov. Bylo tak zjištěno pořadí, které vypovídá o tom, jak jsou hodnoty vyjádřené pomocí symbolů v testovaných komunitách vnímány, přijímány a jaká je jejich hierarchie. Výsledné pořadí je pak odstupňováno od nejlépe hodnoceného symbolu (1 – 74) po nejhůře hodnocený symbol. Získané hodnoty byly rozděleny do čtyř intervalů podle průměrného pořadí v nevědomí:

Tabulka 3: Intervaly symbolů podle průměrného pořadí podnětových slov v TBSD

Symboly vnímané	Výsledek TBSD
velmi pozitivně	6 – 12,99
spíše pozitivně	13 – 19,99
spíše negativně	20 – 26,99
velmi negativně	27 - 33

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4. Výsledky výzkumu

K provedení kvantitativního i kvalitativního výzkumu byly, jak již bylo zmíněno, dvě firmy. Jsou jimi TBP-Transformátory, spol. s r. o. a VESAD, s. r. o. působící v oblasti elektroprůmyslu. Obě firmy jsou srovnatelné z hlediska předmětu podnikání a také počtu zaměstnanců.

4.1. Charakteristika vybraných podniků

4.1.1. TBP – Transformátory, spol. s r. o.

Společnost **TBP - Transformátory, spol. s r. o.** (dále jen TBP-Transformátory) byla založena v roce 1991 a sídlí v Blatné přibližně 23 kilometrů od Strakonice. Provozovna firmy se dříve nacházela na Komenském náměstí, odkud se v roce 2011 přemístila na svou současnou adresu v Písecké ulici č. 488. Firma zaměstnává 21 pracovníků.

Společnost patří mezi přední světové výrobce transformátorů a vinutých dílů pro elektrotechnický průmysl, zdravotnictví, spotřební elektroniku, hobby a mnoho jiných oblastí využití. Původně byla výrobní činnost firmy zaměřena pouze na zahraniční trh. V krátkém čase však byl zahájen vývoj vlastních výrobků a prodej v tuzemsku. V současné době se výrobky používají v zařízeních po celém světě. Produktová řada podniku je tvořena více než 7000 typy výrobků a je dále rozšiřována prostřednictvím zakázkové výroby. V rámci zakázkové výroby firma vyrábí dle parametrů specifikovaných zákazníkem, které se týkají výkonu, napětí, proudů, izolační pevnosti nebo také způsobu připojení. Zabývá se velkosériovou, malosériovou i kusovou výrobou (TBP - Transformátory, 2018).

4.1.2. VESAD, s. r. o.

Společnost **VESAD, s. r. o.** (dále jen VESAD) se nachází se v Sedlici u Blatné. Společnost má výrobní prostory pronajaté v Sedlici na adrese Husova č. 235, kde je také kancelář firmy. Na pronajatém objektu byla se souhlasem vlastníka provedena rekonstrukce a přístavba objektu, která byla dokončena v roce 2009. Podnik zaměstnává 27 pracovníků.

V roce 1994 byla založena firma Zíka Josef – Výroba elektronických součástek a dílů, která se zaměřovala na výrobu elektronických součástek pro domácí odběratele. Výrobní sortiment se dále rozšiřoval o dodávky elektronických dílů pro automobilový

průmysl a pro domácí i zahraniční odběratele. Na základě rozšiřující se výroby byla založena v roce 2006 firma VESAD, s. r. o. (VESAD, 2018).

Do výrobního sortimentu patří transformátory, tlumivky, senzory, rezistory, cívky, antény různých parametrů a další elektronické díly a komponenty. Firma se zabývá rovněž speciální aplikací dle přání zákazníka a zhotovuje mechanické díly na zakázku.

4.2. Vyhodnocení výzkumu

Následující kapitola se věnuje vyhodnocení výzkumu, který byl proveden ve dvou vybraných podnicích představených v předchozí části (4.1.).

4.2.1. Souhrn výsledků kulturních dimenzí

Prostřednictvím dotazníku VSM 94 & 2013 a hodnotícími odpověďmi na otázky souvisejících především s vědomou úrovní respondentů byla získána data týkající se kulturních dimenzí na vědomé úrovni. Vědomá úroveň se týká uvědomování si vnějších i vnitřních podnětů a sjednocuje duševní i mentální činnosti, které do jisté míry řídí. V Tabulce 6 jsou uvedeny výsledné indexy kulturních dimenzí. Dimenze, které jsou nežádoucí ve směru znalostní ekonomiky, jsou vyznačeny červenou barvou a oranžovou barvou jsou rozlišeny ty dimenze, jejichž indexy se pohybují u hraničních hodnot.

Tabulka 4: Kulturní dimenze dle VSM

Dimenze	VSM 1994		VSM 2013	
TBP – Transformátory				
PDI	37,4	spíše malá mocenská vzdálenost	24,7	jednoznačně malá mocenská vzdálenost
IDV	-52,4	jednoznačně kolektivismus	4,7	jednoznačně kolektivismus
MAS	-133,4	jednoznačně feminita	-9,4	jednoznačně feminita
UAI	-67,4	jednoznačně přijímání rizika	3,7	jednoznačně přijímání rizika
LTO	10,7	krátkodobá orientace	17,7	krátkodobá orientace
IVR	x		48	částečná umírněnost
VESAD				
PDI	46	spíše malá mocenská vzdálenost	36	spíše malá mocenská vzdálenost
IDV	-65,8	jednoznačně kolektivismus	-8,8	jednoznačně kolektivismus
MAS	-21	jednoznačně feminita	7	jednoznačně feminita
UAI	-25,3	jednoznačně přijímání rizika	-5,5	jednoznačně přijímání rizika
LTO	15	krátkodobá orientace	6,3	krátkodobá orientace
IVR	x		35,5	spíše umírněnost

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Index mocenský odstup (PDI)

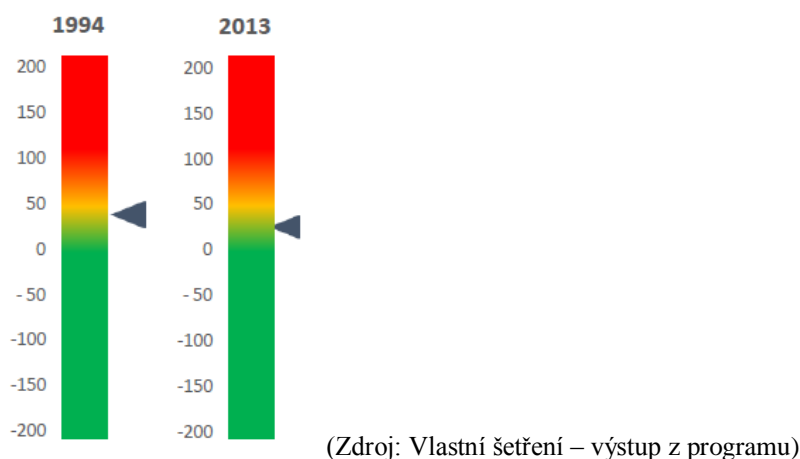
TBP – Transformátory:

Hodnota indexu vzdálenosti mocenských pozic činí 37,4 dle VSM 1994 a dle VSM 2013 24,7 bodů. První výsledek vypovídá o spíše malé mocenské vzdálenosti a druhý ukazuje na existenci jednoznačně malé mocenské vzdálenosti. Výsledné hodnoty zobrazuje Graf 1.

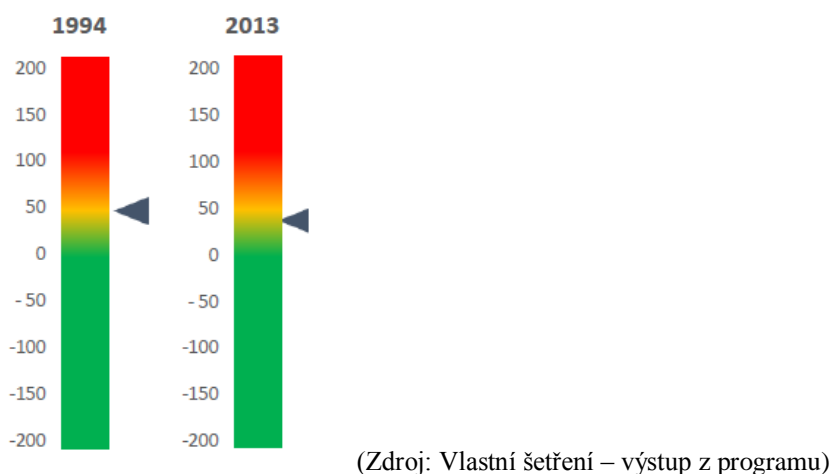
VESAD:

Zde je hodnota indexu 46 dle VSM 1994 a dle VSM 2013 36 bodů (Graf 2). Výsledek tak v obou případech představuje spíše malou mocenskou vzdálenost.

Graf 1: Mocenská vzdálenost (TBP-Transformátory)



Graf 2: Mocenská vzdálenost (VESAD)



Vzdálenost mocenských pozic v obou podnicích je nižší než 50 bodů, což odpovídá požadované výši z hlediska znalostní ekonomiky. Hodnoty firmy TBP-Transformátory

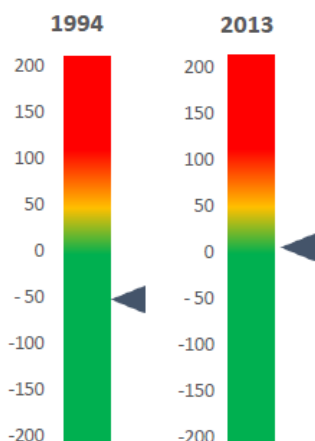
odpovídají spíše malé mocenské vzdálenosti a jednoznačně malé mocenské vzdálenosti. Podnik VESAD je založen na spíše malé mocenské vzdálenosti. Na základě toho můžeme říci, že v obou podnicích se podřízení a nadřízení považují za existenciálně rovné. Jelikož se jedná o malé firmy, přispívá k tomuto výsledku i fakt, že v obou podnicích existuje plochá hierarchická struktura a počet nadřízených je minimální. Tato kulturní dimenze se svým charakterem stává motivačním faktorem.

Index kolektivismus vs. individualismus (IDV)

TBP – Transformátory:

Z hodnot indexu dimenze IDV vyplývá, že v podniku převládá jednoznačně kolektivismus nad individualismem. Hodnoty činí -52,4 dle VSM 1994 a dle VSM 2013 4,7 bodů. Hodnoty indexů lze vidět v Grafu 3.

Graf 3: Kolektivismus vs. individualismus (TBP-Transformátory)



(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

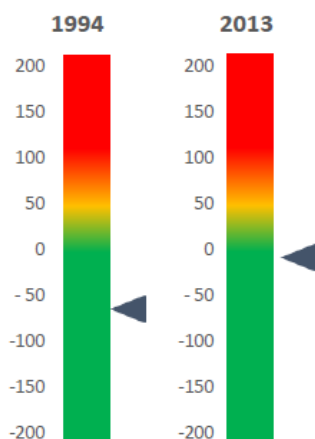
VESAD:

V tomto podniku jsou hodnoty indexu VSM -65,8 (VSM 1994) a -8,8 (VSM 2013) bodů. Hodnoty zobrazuje Graf 4. Tyto hodnoty jsou nižší a vypovídají rovněž o převaze jednoznačného kolektivismu, který je žádoucí z hlediska znalostní ekonomiky.

Výsledky této kulturní dimenze se v obou firmách pohybují pod žádoucí hranicí, tj. index nižší než 50. U VESADu se oba posouvají pod nulový výsledek. Jedná se jednoznačně o kolektivismus. Znamená to tedy, že jednotliví zaměstnanci jednají v souladu se zájmy celé skupiny, ke které jsou značně loajální. Zaměstnanci preferují práci v příjemném kolektivu a udržují dobré neformální vztahy na pracovišti. K výsledku kolektivistického přístupu přispívá také velikost obou organizací, tj. nízký

počet zaměstnanců i organizačních stupňů na pracovišti. Stav této kulturní dimenze se stává motivačním faktorem.

Graf 4: Kolektivismus vs. individualismus (VESAD)



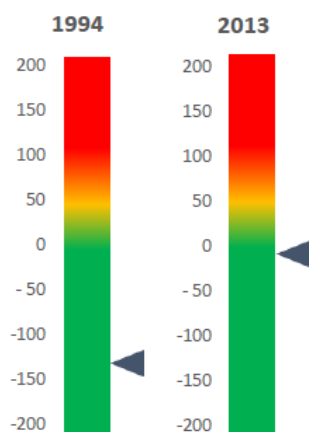
(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

TBP – Transformátory:

V podniku podle VSM převládá jednoznačná feminita. Hodnota indexu dle VSM 1994 činí -133,4 a hodnota dle VSM 2013 -9,4 bodů. Výsledné hodnoty zobrazuje Graf 5.

Graf 5: Maskulinita vs. feminita (TBP-Transformátory)



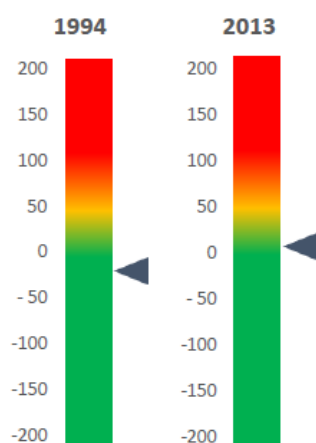
(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

VESAD:

I zde byla prokázána existence kulturní dimenze jednoznačné feminity, jejíž index dosáhl hodnoty -21 dle VSM 1994 a dle VSM 2013 7 bodů. Výsledky jsou zřejmé z Grafu 6.

Výsledky obou firem se pohybují pod hranicí 50 bodů. Pro obě organizace je tedy příznačná jednoznačná feminita. Zaměstnanci obou firem sdílejí femininní hodnoty, kterými je např. vstřícnost a sociálnost. V obou firmách je kladen důraz na dobré vztahy a práci v příjemném kolektivu. Taková atmosféra se stává motivačním faktorem. Firma TBP-Transformátory dosáhla lepších hodnot než firma VESAD. Tyto výsledky pravděpodobně ovlivnil větší počet žen na pracovišti této firmy.

Graf 6: Maskulinita vs. feminita (VESAD)



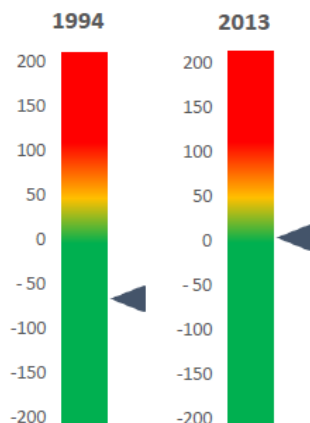
(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

TBP – Transformátory:

Hodnoty tohoto indexu dosahují výše -67,4 (VSM 1994) a 3,7 (VSM 2013) bodů. Výsledky jsou zobrazeny v Grafu 7 a ukazují, že zde převládá jednoznačné přijímání rizika.

Graf 7: Vyhýbání se nejistotě (TBP-Transformátory)



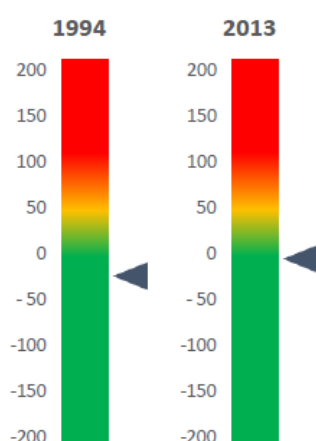
(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

VESAD:

Jednoznačné přijímání rizika je charakteristické i pro VESAD, kde hodnota VSM 1994 činí -25,3 a hodnota dle VSM 2013 -5,5 bodů. Hodnoty jsou zřejmé z Grafu 8.

Dle VSM 1994 dosáhla lepších hodnot firma TBP-Transformátory. Hodnoty indexu UAI jsou však v obou organizacích nižší než 50 a vypovídají tak o jednoznačném přijímání rizika. Zaměstnanci obou podniků se nevyhýbají změnám. Na základě uvedených hodnot se pracovníci cítí bezpečně v neznámých situacích a jsou ochotni je přijímat. Obě firmy se tedy umějí vyrovnávat se změnami na trhu a v konkurenčním prostředí. Stav této kulturní dimenze se stává motivačním faktorem.

Graf 8: Vyhýbání se nejistotě (VESAD)



(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

TBP – Transformátory:

Výše tohoto indexu je dle VSM 1994 10,7 a dle VSM 2013 17,7 bodů a to znamená, že v podniku převažuje nežádoucí krátkodobá orientace. Výsledky zobrazuje Graf 9.

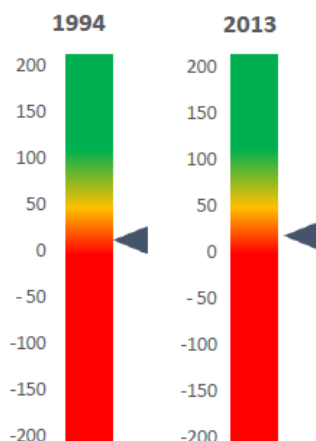
VESAD:

Krátkodobá orientace je typická i pro tento podnik. Zde index LTO z VSM dosáhl výše 15 (1994) a 6,3 (2013) bodů. Hodnoty jsou zřejmé z Grafu 10.

Z výsledných hodnot je zřejmé, že oba podniky jsou orientovány krátkodobě. V případě firmy TBP-Transformátory je index LTO pro VSM 2013 o něco málo vyšší než ve společnosti VESAD. Jelikož hranice pro žádoucí dlouhodobou orientaci je vyšší než 50, můžeme říci, že výsledek první firmy je příznivější. U VSM 1994 je tomu naopak,

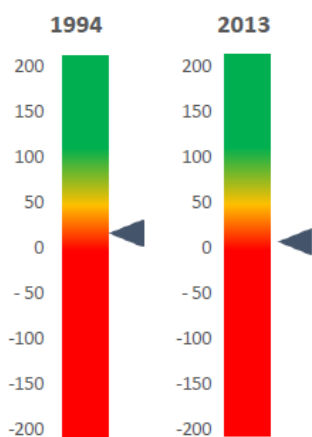
avšak rozdíl není příliš významný. V obou organizacích je kladen mnohem větší důraz na současnost a minulost. Jsou respektovány tradice, vlastní sociální povinnosti a aktivity, které přinášejí momentální efekt. Aby bylo dosaženo dlouhodobé orientace, bylo by vhodné vytvořit příhodné podmínky, které by jim pomohly přiblížit se více znalostnímu podniku (viz návrhy kap. 5).

Graf 9: Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (TBP-Transformátory)



(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

Graf 10: Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (VESAD)



(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

Index požitky vs. umírněnost (IVR)

TBP – Transformátory:

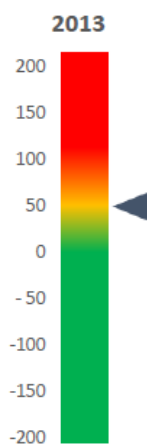
Hodnota indexu IVR na základě VSM 2013 dosáhla výše 48 bodů. Tato hodnota vyjadřuje převahu částečné umírněnosti, jelikož se pohybuje v přechodové zóně. Výsledek je zobrazen v Grafu 11.

VESAD:

Index potvrzuje spíše umírněnost. Hodnota činí 35,5 bodů. Výsledek dimenze lze vidět v Grafu 12.

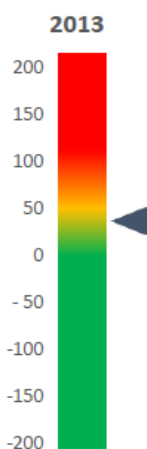
Výsledek první firmy (TBP-Transformátory) ukazuje na částečnou umírněnost a ve druhé firmě (VESAD) byla prokázána spíše umírněnost. Výše indexu pro žádoucí umírněnost by měla být nižší než 50. Této podmínky bylo dosaženo a oba podniky tak směřují v této kulturní dimenzi (IVR) do znalostní ekonomiky. Mezi její žádoucí hodnoty patří umírněnost, střídmost, skromnost, spořivost a šetrnost. Pokud oba podniky věnují pozornost této dimenzi a jejímu zlepšení mohly by se posunout do jednoznačné umírněnosti.

Graf 11: Požitky vs. umírněnost (TBP-Transformátory)



(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

Graf 12: Požitky vs. umírněnost (VESAD)



(Zdroj: Vlastní šetření – výstup z programu)

4.2.2. Porovnání výsledků VSM 2013 a VSM z TBSD

Cílem této kapitoly je porovnání kvantitativních výsledků spojených s vědomou hodnotící rovinou (VSM 2013) a kvalitativních výsledků spojených s pocitovým prožíváním, kde většinou na nevědomé rovině dochází ke sdílení určitých hodnot (VSM z TBSD). Vědomou úroveň reprezentují, jak již bylo zmíněno, data získaná dotazníkem VSM a nevědomou úroveň informace z dotazníku TBSD. Výsledky získané pomocí VSM zachycují především pravidla jednání a zvyklosti, podle kterých se societa vědomě řídí. Přestože se jedná o vědomou úroveň, mnohem větší význam mají výsledky testu TBSD, které zachycují kvalitativně pocitovou a prožitkovou úroveň spojenou s nevědomou stránkou projevující se v chování zaměstnanců. Záležitosti týkající se vědomí totiž jedinec může ovlivnit a stylizovat se pak do odpovědí a situací, které se společensky jeví jako žádoucí. TBSD naopak vypovídá o tom, jak se jeho chování projevuje v reálných situacích na základě sdílených hodnot.

V Tabulce 7 jsou porovnány výsledky dimenzí dle VSM 2013 s výsledky VSM z TBSD v jednotlivých podnicích.

Tabulka 5: Porovnání VSM 2013 a VSM z TBSD

Dimenze	VSM 2013		VSM z TBSD	
TBP - Transformátory				
PDI	24,7	jednoznačně malá mocenská vzdálenost	-22,7	jednoznačně malá mocenská vzdálenost
IDV	4,7	jednoznačně kolektivismus	-93,3	jednoznačně kolektivismus
MAS	-9,4	jednoznačně feminita	-33,8	jednoznačně feminita
UAI	3,7	jednoznačně přijímání rizika	20	jednoznačně přijímání rizika
LTO	17,7	krátkodobá orientace	43,6	krátkodobá orientace
IVR	48	částečná umírněnost	-48,7	jednoznačně umírněnost
VESAD				
PDI	36	spíše malá mocenská vzdálenost	83,2	velká mocenská vzdálenost
IDV	-8,8	jednoznačně kolektivismus	57,4	individualismus
MAS	7	jednoznačně feminita	47,4	částečná feminita
UAI	-5,5	jednoznačně přijímání rizika	78,6	vyhýbání se nejistotě
LTO	6,3	krátkodobá orientace	-58,1	krátkodobá orientace
IVR	35,5	spíše umírněnost	55,6	požitky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Index mocenský odstup (PDI)

Dle Tab. 7 byl prostřednictvím VSM z TBSD v podniku TBP-Transformátory získán index o hodnotě -22,7. Tato hodnota vypovídá o kvalitativním přístupu tj. jednoznačně malém mocenském odstupe na nevědomé úrovni. Obdobného výsledku bylo dosaženo i dle kvantitativních dat dle VSM 2013 (24,7). Můžeme tedy říci, že tato žádoucí dimenze převažuje na obou úrovních.

V podniku VESAD (Tab. 7) jsou výsledky odlišné. Vzhledem ke kvalitativním metodám zkoumání dle VSM z TBSD byla odhalena velká mocenská vzdálenost s indexem o hodnotě 83,2. Kvantitativní metoda na vědomé úrovni (VSM 2013) prokázala spíše malou mocenskou vzdálenost (36). Prožívání velké mocenské vzdálenosti v tomto podniku je spojeno s prožitky, že moc v podniku je v určitých projevech centralizována a pocity, že od podřízených se očekává, aby konali, co jim je přikázáno. Přitom podřízení tuto skutečnost respektují a nerovné rozdělení moci tolerují. Z hlediska znalostní ekonomiky je žádoucí, aby vzdálenost mezi nadřízenými a podřízenými byla zmenšena, což následuje prostřednictvím návrhů (viz kapitola 5).

Index kolektivismus vs. individualismus (IDV)

Index IDV (Tab. 7) z TBSD podniku TBP-Transformátory dosahuje výše -93,3. Tato hodnota je mnohem příznivější než výsledek VSM 2013 na vědomé úrovni (4,7). V této organizaci je typické prožívání kolektivismu, které zde jednoznačně převládá. V tomto případě je žádoucí dimenze kolektivismu jednoznačně prokázána opět na obou úrovních (VSM 2013 i VSM z TBSD).

V podniku VESAD (Tab. 7) vypovídá VSM 2013 (-8,8) o jednoznačném kolektivismu, který však na úrovni nevědomí spojeném s prožíváním nebyl potvrzen. Index IDV zde dosáhl výše 57,4 a přípustnou hranici (<50) tak překročil o 7,4 bodů a proto lze konstatovat, že se posunul k individualismu. Vztahy mezi zaměstnanci jsou tedy více volné např. s projevy chování, kdy se starají spíše sami o sebe a své nejbližší. Pracovníci podniku vystupují sami za sebe a preferují spíše samostatnou práci. Žádoucí kolektivismus by měl být podpořen navrhovanými opatřeními (viz kapitola 5).

Index maskulinita vs. feminita (MAS)

V podniku TBP-Transformátory (Tab. 7) jsou uznávány jednoznačně femininní hodnoty. Feminita, která je žádoucí kulturní dimenzí, je více prožívána na nevědomé úrovni, jelikož dle VSM z TBSD činí hodnota indexu MAS -33,8. Tento podnik

směřuje v této dimenzi do znalostní ekonomiky a dochází opět ke shodě vědomé i nevědomé úrovně (VSM 2013 je -9,4).

V Tab. 7 u podniku VESAD kvalitativní výzkum pomocí TBSD (VSM z TBSD) prokázal částečnou feminitu. Index MAS (47,4) se liší o 2,6 od přípustné hranice (<50) a pohybuje se tedy v přechodové zóně. Pro směřování do znalostní ekonomiky je žádoucí posunovat societu do jednoznačné feminity (VSM 2013 je 7).

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Hodnota indexu UAI dle VSM z TBSD v podniku TBP-Transformátory vypovídá o jednoznačném přijímání rizika. Index dosáhl výše 20 (Tab. 7). Na základě výsledku kvantitativního i kvalitativního šetření lze znovu zaznamenat shodu vědomé (3,7) i nevědomé úrovně (20).

V podniku VESAD (Tab. 7) ukazuje index UAI (-5,5) dle VSM 2013 na jednoznačné přijímání rizika. Index VSM z TBSD firmy činí 78,6 tj. vyhýbání se nejistotě. Můžeme tedy konstatovat, že potřeba jistoty je pro zaměstnance prioritní a cítí se mnohem lépe v pohodlných a známých situacích. V tomto případě nebyl výsledek kvantitativního výzkumu kvalitativně potvrzen a žádoucí dimenzi by tak opět měla podpořit navrhovaná opatření (viz kapitola 5).

Index krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

V Tab. 7 lze vidět, že TBP-Transformátory patří mezi firmy, které jsou krátkodobě orientovány. Krátkodobost, která je v rámci znalostní ekonomiky nežádoucí, je potvrzena na vědomé hodnotící úrovni (17,7) i v rámci prožívání na úrovni nevědomé (43,6). Dle výsledku VSM z TBSD se však index LTO (43,6) pozitivně přibližuje k žádoucí hodnotě (>50).

Dle VSM 2013 i VSM z TBSD bylo zjištěno, že i ve firmě VESAD (Tab. 7) převládá krátkodobá orientace a to rovněž na obou úrovních. Index LTO dle VSM 2013 činí 6,3 a dle TBSD dokonce -58,1 bodů. Lze tedy konstatovat, že dlouhodobou orientaci je nutno pomocí návrhů podpořit v obou organizacích (viz kapitola 5).

Index požitky vs. umírněnost (IVR)

Dle VSM 2013 (Tab. 7) byla ve firmě TBP-Transformátory prokázána částečná umírněnost (48). Hodnota indexu IVR se pohybuje v přechodové zóně a to 2 body od mezní hodnoty (<50). V rámci prožívání na nevědomé úrovni však můžeme zaznamenat

index jednoznačné umírněnosti (-48,7). Zaměstnanci potlačují uspokojování osobních potřeb a požitky spíše omezují. Žádoucí jednoznačná umírněnost je tedy v podniku prožívána.

Ve firmě VESAD (Tab. 7) index IVR dle VSM 2013 (35,5) vypovídá o tom, že v podniku převažuje spíše umírněnost. Dle VSM z TBSD však převažují požitky (55,6). Z výsledků indexu IVR pro VSM 2013 i VSM z TBSD (35,5 a 55,6) však vidíme, že rozdíl není příliš zásadní. Žádoucí dimenzi je opět potřeba podpořit prostřednictvím návrhů (viz kapitola 5).

V podniku VESAD dochází ve všech kulturních dimenzích kromě krátkodobé orientace (LTO) k jinému vědomému hodnocení (kvantitativní výzkum za pomoci VSM). Ve třech dimenzích (IDV, MAS, UAI) směřuje podnik na vědomé úrovni k žádoucí znalostní ekonomice. Avšak dle kvalitativního výzkumu (TBSD) lze konstatovat, že zaměstnanci prožívají a chovají se ve všech dimenzích (kromě LTO) odlišným způsobem, který nesměřuje ke znalostní ekonomice a je demotivující.

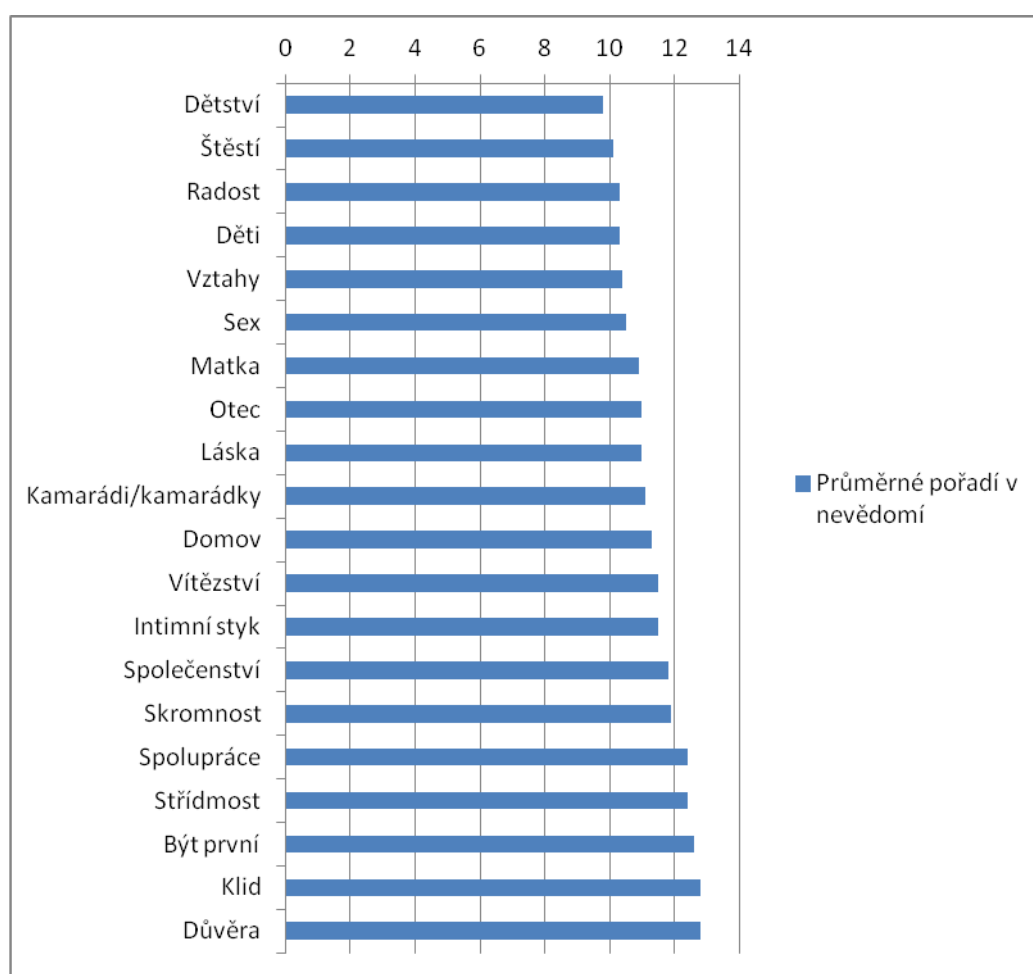
4.2.3. Vyhodnocení symbolických hodnot dle TBSD

Dotazník TBSD byl využit pro získání hierarchie symbolických hodnot (tj. podnětových slov), tak jak jsou pocitově prožívané na nevědomé úrovni ve vybraných podnicích.

Vyhodnocením dotazníků TBSD bylo zjištěno, jakým způsobem jsou v societě symbolické hodnoty (tj. podnětová slova) vnímány. Vybraná podnětová slova lze přiřadit ke kulturním dimenzím dle Hofstedeho (2006).

Hierarchie hodnot v podniku TBP – Transformátory

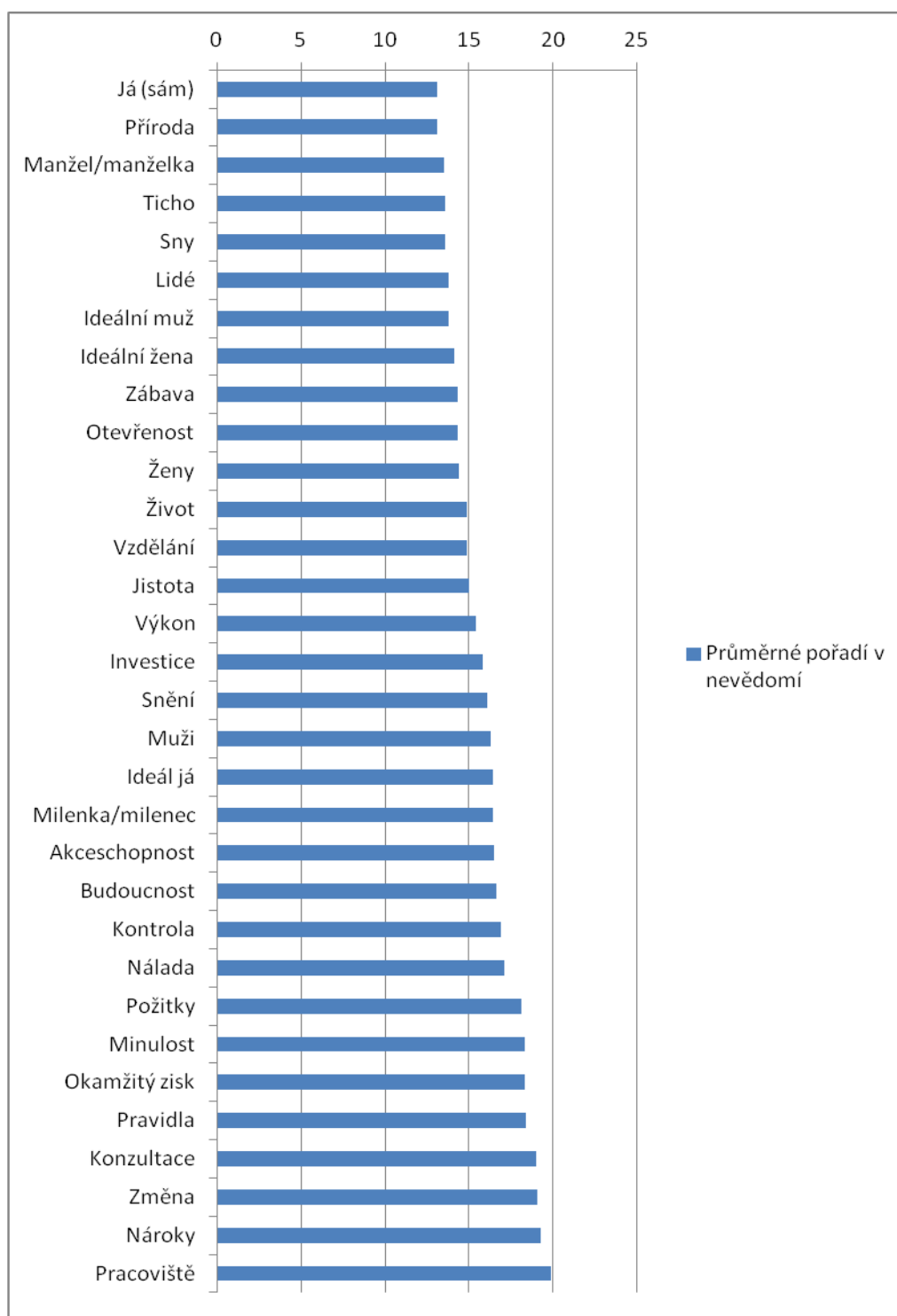
Graf 13: Velmi pozitivně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi nejpozitivněji hodnocená slova patří například slova: dětství (1. místo), štěstí (2. místo), radost (3. místo), děti (4. místo), vztahy (5. místo), atd. Tato slova patří mezi velmi pozitivně vnímané hodnoty s průměrným pořadím 9,8 až 12,8, které zobrazuje Graf 13. Tyto hodnoty mají pořadí 1 až 20 (viz Příloha 1).

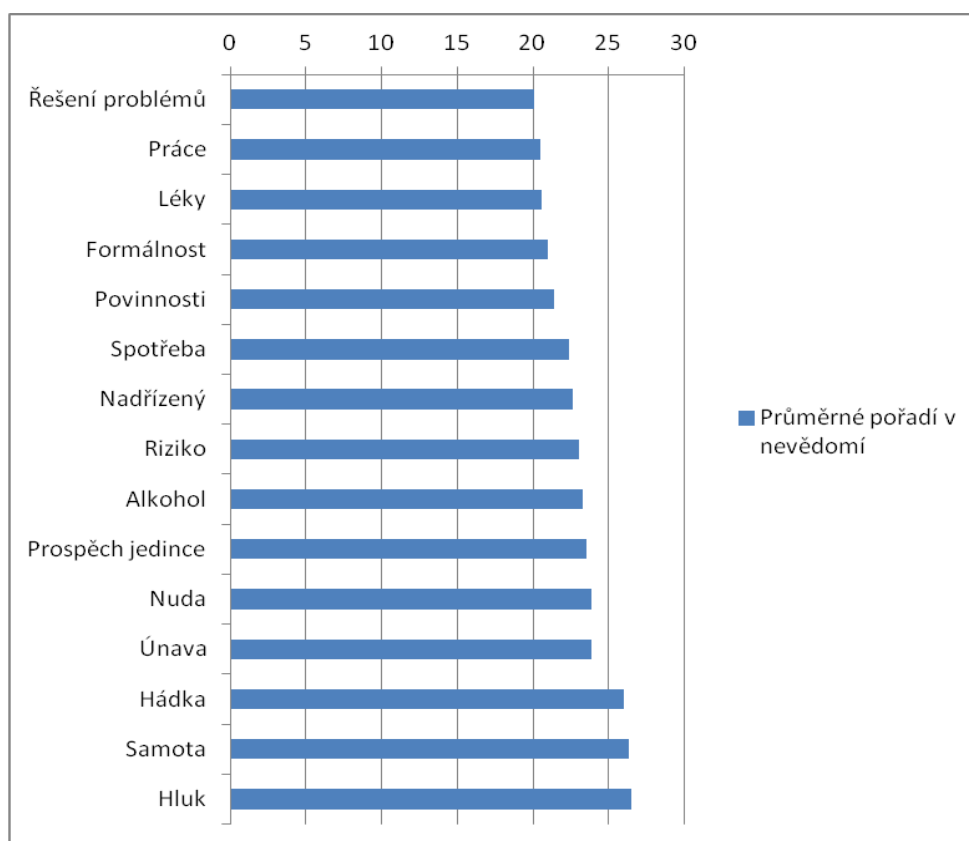
Graf 14: Spíše pozitivně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Spíše kladně byla ohodnocena slova: já sám (21. místo), příroda (22. místo), manžel/manželka (23. místo), ticho (24. místo), sny (25. místo) atd. Tato slova představují hodnoty vnímané spíše pozitivně. Uvedená slova mají pořadí 21 až 52 v intervalu 13,1 až 19,9 (viz Příloha 1) a jsou zobrazena v Grafu 14.

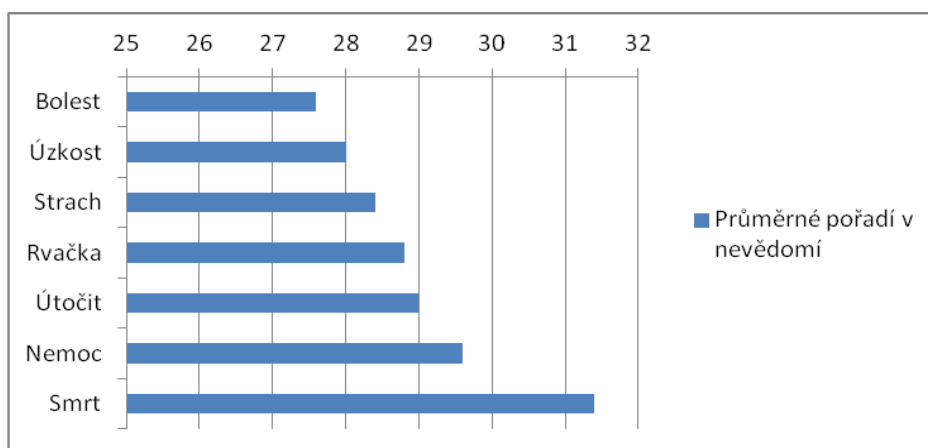
Graf 15: Spíše negativně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty, které jsou v dané societě vnímané spíše negativně, symbolizují slova zobrazená v Grafu 15. Jsou jimi: řešení problémů (53. místo), práce (54. místo), léky (55. místo), formálnost (56. místo), povinnosti (57. místo), atd. Pořadí těchto slov je 53 až 67 v intervalu 20,1 až 26,5 (viz Příloha 1).

Graf 16: Velmi negativně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory)

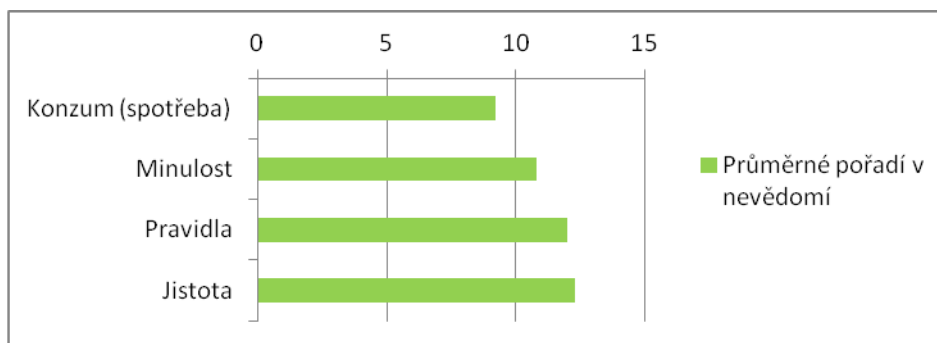


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce negativně bylo ohodnoceno celkem sedm slov: bolest (68. místo), úzkost (69. místo), strach (70. místo), rvačka (71. místo), útočit (72. místo), nemoc (73. místo) a smrt (74. místo). Tyto výrazy představují velmi negativně vnímané hodnoty (Graf 16), jejichž průměrné pořadí je v intervalu 27,6 až 31,4 (viz Příloha 1).

Hierarchie hodnot v podniku VESAD

Graf 17: Velmi pozitivně vnímané hodnoty (VESAD)

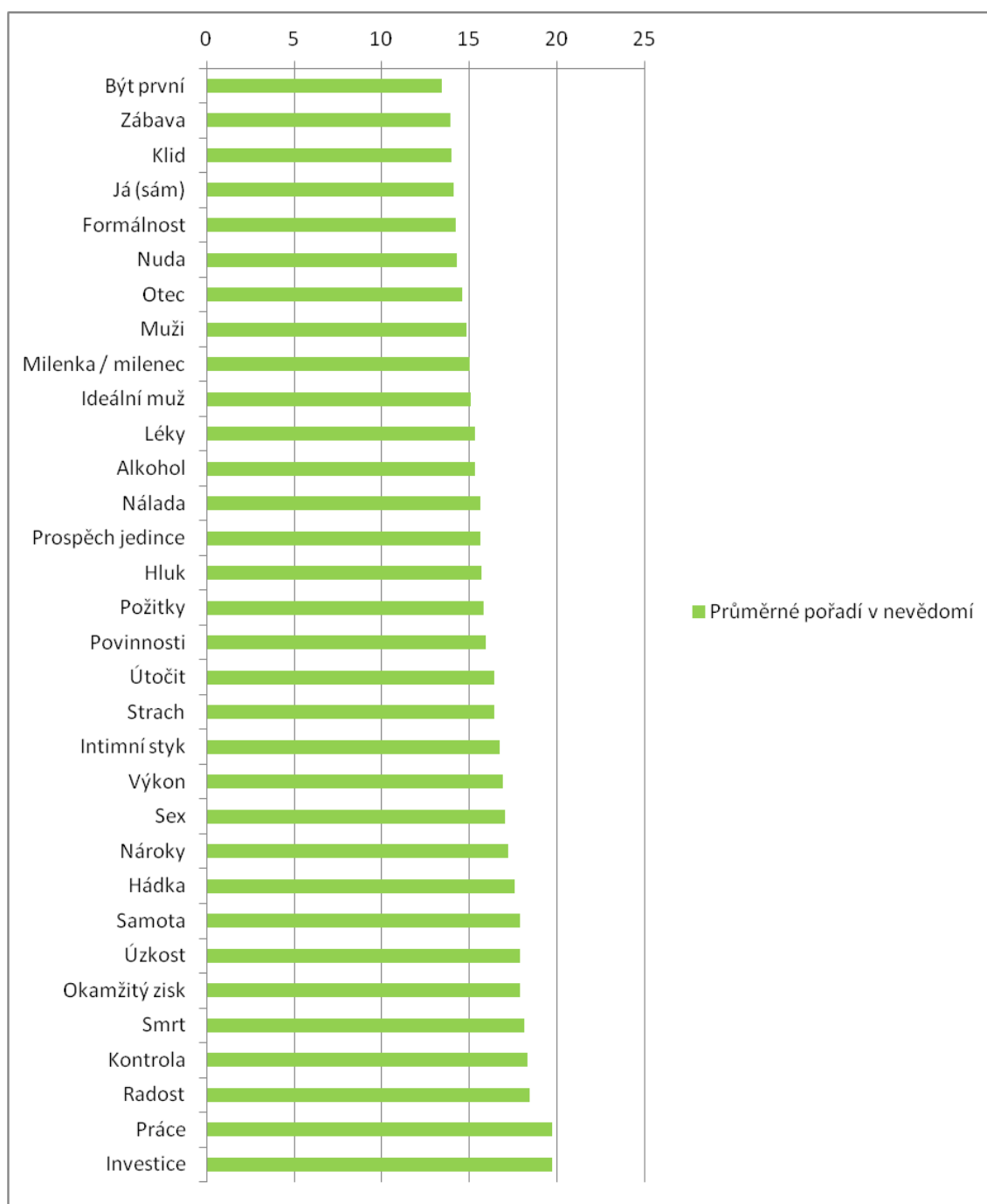


(Zdroj: Vlastní zpracování)

V této societě byla nejpozitivněji hodnocena pouze čtyři slova. Velmi pozitivně vnímané hodnoty v tomto podniku jsou: konzum/spotřeba (1. místo), minulost (2. místo), pravidla (3. místo) a jistota (4. místo). Tato slova mají průměrné pořadí v intervalu 9,2 až 12,3 (viz Příloha 2). Jsou zobrazena v Grafu 17.

Slovo konzum/spotřeba se pojí s kulturní dimenzí požitky (IVR) a krátkodobou orientací (LTO). Výraz minulost je spojován také s krátkodobou orientací (LTO). Pojmy pravidla a jistota naopak souvisejí s potřebou jistoty (UAI). Tyto kulturní dimenze jsou, jak již bylo řečeno, z hlediska znalostní ekonomiky nežádoucí. V předchozí kapitole (4.2.2.) bylo na základě kvalitativní nevědomé úrovně dle VSM z TBSD zjištěno, že požitky (IVR), krátkodobá orientace (LTO) i vyhýbání se nejistotě (IVR) jsou pro firmu VESAD charakteristické. Můžeme tedy konstatovat, že výsledek VSM z TBSD byl tímto kvalitativně potvrzen.

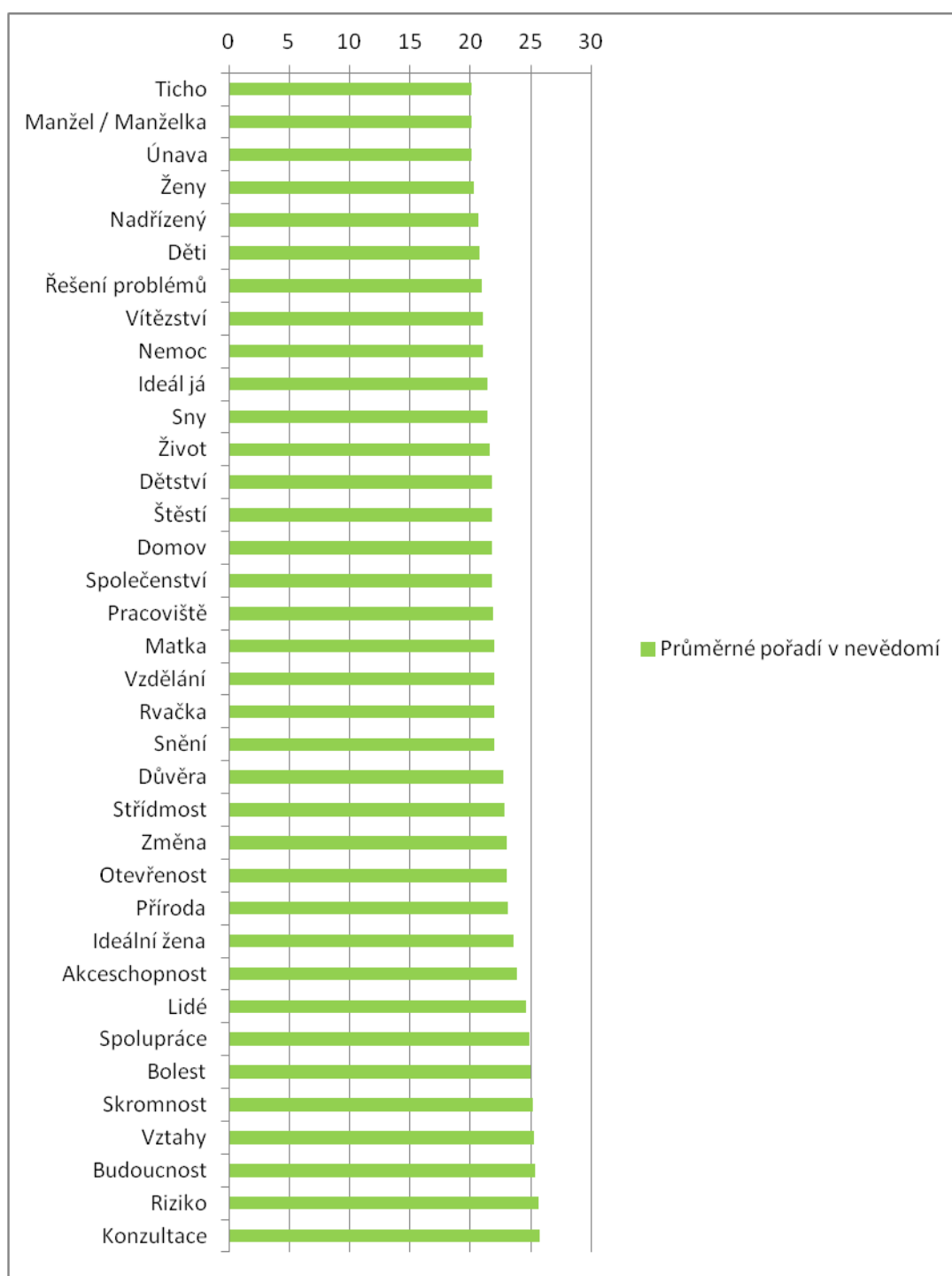
Graf 18: Spíše pozitivně vnímané hodnoty (VESAD)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi hodnotami, které jsou vnímány spíše pozitivně, se umístila např. slova být první (5. místo), zábava (6. místo), klid (7. místo), já sám (8. místo) či formálnost (9. místo). Všechny spíše pozitivně vnímané hodnoty představuje Graf 18. Slova mají pořadí 5 až 36 v intervalu 13,4 až 19,7 (viz Příloha 2).

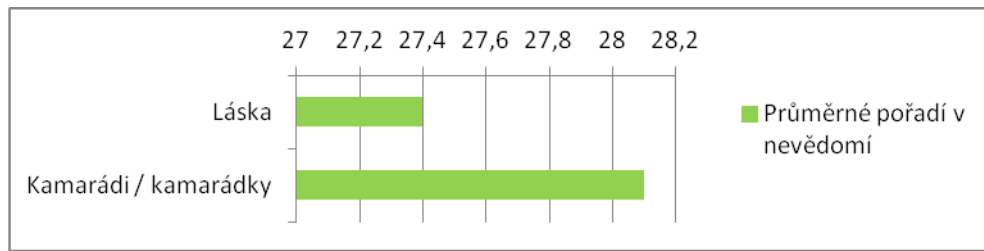
Graf 19: Spíše negativně vnímané hodnoty (VESAD)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle výsledků výzkumu pomocí TBSD bylo nejvíce vybraných podnětových slov vnímáno spíše negativně (Graf 19). Mezi těmito hodnotami se objevilo např. slovo ticho (37. místo), manžel/manželka (38. místo), únava (39. místo), ženy (40. místo), nadřizený (41. místo), atd. Tato slova mají pořadí 37 až 72 v intervalu 20,1 až 25,7 (viz Příloha 2).

Graf 20: Velmi negativně vnímané hodnoty (VESAD)



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Velmi negativně vnímané hodnoty zobrazuje Graf 20. Jsou jimi podnětová slova láska (73. místo) a kamarádi/kamarádky (74. místo). Průměrné pořadí těchto slov je 27,4 a 28,1 (viz Příloha 2).

Mocenská vzdálenost

V podniku TBP-Transformátory je míra mocenské vzdálenosti malá. Tato skutečnost je potvrzována tím, že slova otevřenost (30. místo) a konzultace (49. místo) jsou vnímána spíše pozitivně a umístila se v žebříčku hodnot před slovy formálnost (56. místo) a nadřízený (59. místo), která jsou vnímána spíše negativně.

Výsledky podniku VESAD naopak svědčí o fungování na základě velké mocenské vzdálenosti. Pojmy otevřenost (61. místo) a konzultace (72. místo), spojené s malou mocenskou vzdáleností, jsou zde vnímány spíše negativně. Velkou mocenskou vzdálenost také potvrzuje, že slova formálnost (9. místo) a kontrola (33. místo), která se umístila lépe, jsou vnímána spíše pozitivně.

Kolektivismus vs. individualismus

V podniku TBP-Transformátory vychází kolektivismus. Výsledek souvisí s tím, že pojmy společenství (14. místo), spolupráce (16. místo), kamarádi/kamarádky (10. místo) a lidé (26. místo) se umístily před pojmy prospěch jedince (62. místo), samota (66. místo) a povinnosti (57. místo). Společenství, spolupráce a kamarádi/kamarádky jsou vnímány velmi pozitivně a lidé spíše pozitivně. Prospěch jedince, samota a povinnosti jsou spíše negativní.

Ve firmě VESAD byl naopak zaznamenán individualismus. Hovoří pro něj velmi negativní vnímání pojmu kamarádi/kamarádky (74. místo). Členové society mají také spíše negativní vztah k pojmům společenství (52. místo), spolupráce (66. místo) a lidé (65. místo). Individualismus také potvrzuje skutečnost, že slova prospěch jedince

(18. místo), samota (29. místo), já sám (8. místo) a povinnosti (21. místo) jsou vnímána spíše pozitivně.

Maskulinita vs. feminita

Můžeme potvrdit, že v podniku TBP-Transformátory převažuje femininní kulturní dimenze. Slova spojená s feminitou reprezentují například důvěra (20. místo) a vztahy (5. místo), která jsou zde vnímána velmi pozitivně a umístila se v žebříčku hodnot před pojmy výkon (35. místo) a útočit (72. místo).

V podniku VESAD bylo zaznamenáno větší uznávání maskulinních hodnot než v podniku TBP-Transformátory. Dle VSM z TBSD se jedná o částečnou feminitu. Ženy (40. místo) a manžel/manželka (38. místo) se umístily až za pojmy muži (12. místo) a milenka/mileneček (13. místo), proto v rámci této firmy nemůžeme hovořit o jednoznačné feminitě, ale pouze o částečné.

Vyhýbání se nejistotě

V podniku TBP-Transformátory je potvrzováno přijímání rizika a to slovy akceschopnost (41. místo) a změna (50. místo), která jsou zde vnímána spíše pozitivně. Tento výsledek dále potvrzuje umístění slov bolest (68. místo), úzkost (69. místo) a strach (70. místo) mezi velmi negativními hodnotami. Tyto pojmy jsou spojeny s potřebou jistoty.

Ve firmě VESAD je potvrzováno vyhýbání se nejistotě. Velmi pozitivně vnímané pojmy, kterými jsou jistota (4. místo) a pravidla (3. místo) se umístily v žebříčku hodnot výše než výrazy riziko (71. místo), řešení problémů (43. místo), akceschopnost (64. místo) a změna (60. místo).

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Krátkodobou orientaci podniku TBP-Transformátory potvrzují slova štěstí (2. místo), sny (25. místo) a zábava (29. místo), která jsou spojená s krátkodobostí a umístila se v hierarchii hodnot na předních místech. Dle výsledku VSM z TBSD se však tento podnik pozitivně přibližuje k žádoucí dlouhodobé orientaci (viz kap. 4.2.2.). Toto tvrzení podporuje skutečnost, že pojmy investice (36. místo), příroda (22. místo) a budoucnost (42. místo) se umístily lépe než okamžitý zisk (47. místo) a minulost (46. místo).

Krátkodobou orientaci podniku VESAD potvrzují především velmi pozitivně vnímaná slova spotřeba (1. místo) a minulost (2. místo). Dále ji potvrzuje také umístění slov zábava (6. místo), okamžitý zisk (31. místo) před pojmy spojenými s dlouhodobou orientací, kterými jsou příroda (62. místo) a budoucnost (70. místo).

Požitky vs. umírněnost

V podniku převažuje umírněnost, kterou ovlivnilo umístění slov skromnost (15. místo) a střídmost (17. místo) mezi velmi pozitivně vnímanými hodnotami. Tato slova se zároveň objevila v žebříčku hodnot před pojmy zábava (29. místo), požitky (45. místo) a nároky (51. místo).

Opačný vztah mají k výrazům skromnost (68. místo) a střídmost (59. místo) v podniku VESAD. Tato slova jsou zde považována za spíše negativní. Societa může být proto označována za požitkářskou. To potvrzuje ostatně i spíše pozitivní hodnocení pojmů nároky (27. místo), požitky (20. místo) a zábava (6. místo), které se v žebříčku hodnot této firmy umístily výše.

5. Diskuze a návrhy

V této kapitole byla provedena souhrnná diskuze k specifikaci problematiky podnikové kultury se zaměřením na její kulturní dimenze a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Dále byly navrženy změny podnikové kultury ve směru žádoucí znalostní ekonomiky. Kulturními dimenzemi jsou: mocenský odstup (PDI), kolektivismus vs. individualismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), vyhýbání se nejistotě (UAI), krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO) a požitky vs. umírněnost (IVR).

Mocenský odstup (PDI)

Vzdálenost mocenských pozic v podniku TBP-Transformátory vypovídá dle VSM 2013 i VSM z TBSD o jednoznačně malém mocenském odstupu. Malá mocenská vzdálenost byla rovněž potvrzena rozbořem symbolů z TBSD, jelikož slova vítězství (12. místo), otevřenost (30. místo) a konzultace (49. místo) se v hierarchii hodnot umístila lépe než pojmy formálnost (56. místo) či nadřizený (59. místo). Jak již bylo zmíněno, malá mocenská distance umožňuje rozvoj lidského kapitálu, který vede k procesu seberealizace. Můžeme říci, že tato dimenze je pro zaměstnance této firmy motivující, jelikož potřeby seberealizace jsou na vrcholu Maslowovy pyramidy. Pokud v organizaci můžeme zaznamenat silnou soudržnost mezi nadřizenými a podřizenými, můžeme předpokládat, že dobře fungují komunikační procesy a znalosti jsou v rámci podniku dobře předávány. Zaměstnavatel akceptuje připomínky zaměstnance a ten se nebojí vyjádřit svůj názor. Pokud je mu zaměstnavatelem projevováno uznání, dochází k uspokojení potřeb ve čtvrté úrovni Maslowovy hierarchie potřeb. V tomto směru je tedy pracovník motivován, jelikož se cítí být součástí organizace a ztotožňuje se s jejími cíli, na nichž má i svůj podíl.

Ve firmě VESAD byla dle VSM 2013 zjištěna jednoznačná malá mocenská vzdálenost. Dle VSM z TBSD byla naopak prokázána velká mocenská vzdálenost, která byla následně potvrzena rozbořem jednotlivých symbolů z TBSD. Pojmy otevřenost (61. místo) a konzultace (72. místo) byly hodnoceny hůře než pojmy formálnost (9. místo) a kontrola (33. místo). Velká mocenská vzdálenost demotivuje zaměstnance firmy a nesměřuje ani do znalostní ekonomiky.

Návrhy změn pro společnost VESAD:

- diskuze se zaměstnanci o strategických plánech podniku,

- anonymní dotazník o spokojenosti, v rámci nějž by se mohli zaměstnanci vyjádřit např. k atmosféře na pracovišti, pracovním podmínkám, procesům a strategii,
- zřízení anonymní schránky důvěry, díky které se zaměstnanci nebudou muset obávat projevit svůj názor a budou moci navrhnout případné změny.

Kolektivismus vs. individualismus (IDV)

Ve společnosti TBP-Transformátory byl dle VSM 2013 zjištěn jednoznačný kolektivismus. Byl rovněž potvrzen i na základě VSM z TBSD a rozborem symbolů z TBSD. Slova spojovaná s kolektivismem, kterými jsou například společenství (14. místo) a spolupráce (16. místo) se umístila výše než samota (66. místo) a prospěch jedince (62. místo). Kolektivismus se váže k potřebám sounáležitosti, které můžeme nalézt ve třetí úrovni Maslowovy pyramidy. Vytvořením atmosféry součinnosti a týmové spolupráce rovněž dochází k silné soudržnosti society. V rámci fungujícího a spolupracujícího týmu je jedinec motivován, aby své schopnosti využil ve prospěch society. Tím se opět otevírá proces seberealizace a z toho tedy vyplývá, že dimenze kolektivismu je v tomto podniku vysoce motivující.

Ve firmě VESAD byl dle VSM 2013 zjištěn jednoznačný kolektivismus. Dle VSM z TBSD byl však prokázán individualismus, který byl také potvrzen analýzou jednotlivých symbolů z TBSD. Společenství (52. místo), spolupráce (66. místo) či lidé (65. místo) jsou v hierarchii hodnot podniku níže než já sám (8. místo) a prospěch jedince (18. místo). Individualismus zaměstnance podniku nemůže dostatečně motivovat, jelikož nevytváří podmínky pro atmosféru součinnosti a týmovosti. Individualismus rovněž nesměřuje do znalostní ekonomiky.

Návrhy změn pro společnost VESAD:

- docílit podpory soudržnosti a součinnosti na pracovišti prostřednictvím společenských akcí, kterých by se zúčastnili všichni pracovníci,
- podpořit součinnost pracovníků zavedením krátkých týmových porad,
- podpora vlastních nápadů zaměstnanců - anonymní schránka a rozhovory se zaměstnanci,
- svěřit odpovědnost za udržování pořádku pracovního prostoru týmu o 3 až 4 členech.

Mezi spíše pozitivně vnímanými hodnotami v podniku VESAD se objevilo slovo práce (35. místo), které se váže k žádoucí kulturní dimenzi kolektivismu. Jelikož je tento symbol hodnocen spíše pozitivně, lze předpokládat, že skrze něj lze také s pozitivním účinkem působit na jednotlivé zaměstnance a ovlivnit tak jejich chování ve směru této žádoucí dimenze.

- odměna pro zaměstnance formou společné prémie za odvedený pracovní výkon, která by závisela na odvedené práci celého týmu (IDV),
- jednotný pracovní oděv s logem firmy, který by zvýšil pocit sounáležitosti a příslušnosti k firmě (IDV).

Maskulinita vs. feminita (MAS)

V případě dobré motivace je důležitá také atmosféra důvěry a otevřenosti, která je typická pro femininní kulturní dimenzi. Ta je také základem pro seberozvojové procesy a celkově i pro rozvoj lidského kapitálu. Potřeby seberealizace, nacházející se v nejvyšší úrovni Maslowovy pyramidy, jsou uspokojovány především možností odborného i osobnostního vzdělávání pracovníků. V podniku by tak měly být zajištěny podmínky pro vzdělávání. Ve firmě TBP-Transformátory byla potvrzena jednoznačná feminita a to na obou úrovních tj. dle VSM 2013, VSM z TBSD a také dle symbolů z TBSD. Vztahy (5. místo) či důvěra (20. místo) jsou vnímána lépe než výraz útočit (72. místo). Zaměstnanci firmy jsou tedy v rámci této dimenze motivováni.

V podniku VESAD je dle VSM 2013 prokázána jednoznačná feminita a dle VSM z TBSD pouze částečná feminita. Rozbor symbolů z TBSD prokázal uznávání maskulinních hodnot, kterými jsou například výkon (25. místo) či útočit (22. místo) oproti pojmu ženy (40. místo). VESAD by se tedy měl posunout směrem k jednoznačné feminitě, která by směřovala do znalostní ekonomiky a zároveň by byla motivující dimenzí.

Návrhy změn pro společnost VESAD:

- zajištění školení pro zaměstnance, dle odborných potřeb podniku,
- zajištění osobnostního vzdělávání pracovníků ve směru osobního rozvoje.

Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Zaměstnanci podniku TBP-Transformátory jednoznačně přijímají riziko a to dle VSM 2013 i VSM z TBSD. Tento výsledek byl potvrzen také rozbohem symbolů z TBSD.

Slova akceschopnost (41. místo) a změna (50. místo) se umístila výše než úzkost (69. místo) či strach (70. místo). Ve firmě VESAD bylo dle VSM 2013 zjištěno také jednoznačné přijímání rizika, avšak dle VSM z TBSD bylo prokázáno vyhýbání se nejistotě, potvrzené také rozborem jednotlivých slov z TBSD. Pojmy jistota (4. místo) a pravidla (3. místo) jsou zde preferována mnohem více než pojmy změna (60. místo) či riziko (71. místo).

V podnikovém prostředí, kde se lidé vyhýbají nejistotě, je vytvářeno mnoho vnitřních předpisů určujících práva a povinnosti všech pracovníků. V rámci nich však také dochází k větší mocenské vzdálenosti. Většina zaměstnanců pak považuje za správné, že někdo má větší moc než ostatní a může vznikat větší nedůvěra. Hledání jistoty způsobuje, že lidé setrvávají ve známých situacích a rádi pracují ověřenými způsoby. Tím pádem nejsou podporovány tvůrčí aktivity, inovační myšlenky a lidé nejsou motivováni ani k neustálému vzdělávání. Na základě toho je mnohem více motivující, pokud pracovníci přijímají ochotně změny i riziko. Jednoznačné přijímání rizika je rovněž žádoucí z hlediska znalostní ekonomiky a mělo by být podpořeno prostřednictvím vytvoření atmosféry beze strachu z nových podnětů.

Návrhy změn pro společnost VESAD:

- pravidelné diskuze se zaměstnanci o změnách, které se týkají jejich pracovní náplně a vysvětlování případných rizik,
- jasné definování pravidel na pracovišti, nepodporovat dodatečné další vnitřní předpisy.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

Index LTO dle VSM 2013 i VSM z TBSD prokázal, že oba podniky jsou krátkodobě orientované. V obou podnicích byla potvrzena krátkodobá orientace také rozborem symbolických hodnot z TBSD. V prvním podniku (TBP-Transformátory) se štěstí (2. místo) a sny (25. místo) umístily lépe než pojem budoucnost (42. místo). Ve druhém podniku (VESAD) je výrazně preferována spotřeba (1. místo) a minulost (2. místo) před budoucností (70. místo) a přírodou (62. místo).

Motivující perspektivou je však dlouhodobá orientace, která směřuje do znalostní ekonomiky a k dlouhodobému trvání podniku. Souvisí s potřebami jistoty a bezpečí, které jsou v hierarchii Maslowovy pyramidy hned na druhé úrovni. Pomáhají je uspokojit nastavená opatření bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jistota pracovního

místa. Jistota zaměstnání je zabezpečována tím, že podnik umožňuje pracovníkům setrvat dlouhodobě v podniku, přičemž podporuje dlouhodobé investice do rozvoje lidského kapitálu. Dlouhodobá orientace naplňuje princip trvalé udržitelnosti a mezi její atributy patří především investice, vytrvalost a šetrnost. V obou podnicích je potřeba žádoucí dimenzi posílit. Firma TBP-Transformátory se dle dosaženého výsledku VSM z TBSD pozitivně přibližuje k žádoucí hodnotě. Dosažení dlouhodobé orientace by tak nemělo být příliš problematické.

Návrhy změn pro společnosti TBP-Transformátory a VESAD:

- diskuze se zaměstnanci o cílech a strategických plánech podniku,
- rozvoj lidského kapitálu pomocí odborného školení,
- kurzy osobního rozvoje.

Symbol, skrze který by mohlo dojít ke změně chování zaměstnanců firmy VESAD, představuje slovo investice (36. místo), které se pojí s dlouhodobou orientací:

- investice do společensky prospěšných aktivit v regionu, které by posílily dobré jméno podniku (LTO).

Požitky vs. umírněnost (IVR)

Umírněnost je kulturní dimenzí, která rovněž naplňuje princip trvalé udržitelnosti. Šetrnost vede k úsporám a kapitál, který může být ušetřen, může podnik investovat například do již zmíněného rozvoje lidského potenciálu. Prostředí, které silně uznává hodnoty zachování zdrojů pro budoucí generace, může podporovat soudržnost society, pokud je trvalá udržitelnost jejich společným cílem. Ve společnosti TBP-Transformátory byla dle VSM 2013 zjištěna částečná umírněnost. VSM z TBSD však prokázalo jednoznačnou umírněnost, kterou potvrdil i rozbor symbolů z TBSD. Střídmost (17. místo) a skromnost (15. místo) je upřednostňována před nároky (51. místo) i požitky (45. místo). Jednoznačná umírněnost může zaměstnance motivovat. Motivující perspektivou je především zachování prostředí a zdrojů pro další budoucí generace.

Ve firmě VESAD dle VSM 2013 převažuje spíše umírněnost. Dle VSM z TBSD však bylo zjištěno, že převažují požitky, které souvisí s přizpůsobováním se konzumní společnosti. Tento výsledek byl potvrzen i na základě rozboru jednotlivých symbolů

z TBSD. Požitky (20. místo) a zábava (6. místo) se v žebříčku hodnot podniku umístily mnohem lépe než skromnost (68. místo) a střídmost (59. místo).

Návrhy změn pro společnost VESAD:

- používání recyklovatelných obalů v rámci firmy,
- školení se zaměřením na ekologii a ochranu životního prostředí,
- zřízení sběrného boxu, který by umožňoval zaměstnancům zbavit se vysloužilých elektrospotřebičů.

6. Závěr

Cílem této práce byla specifikace problematiky podnikové kultury se zaměřením na její kulturní dimenze a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Dále navrhnout změny podnikové kultury s orientací na žádoucí znalostní ekonomiku.

Tato diplomová práce porovnává současný stav a motivační potenciál podnikových kultur dvou vybraných podniků, náležejících do kategorie středních podniků. Jsou jimi společnosti *TBP-Transformátory, spol. s r. o. Blatná* a *VESAD s. r. o.*, které se zabývají především výrobní činností v oblasti elektroprůmyslu. Pro získání potřebných informací byly využity techniky kvantitativního a kvalitativního výzkumu, na jejichž základě bylo určeno šest kulturních dimenzí.

V podniku *TBP-Transformátory* se kvantitativního výzkumu zúčastnilo 15 pracovníků, kdy bylo osloveno 20 zaměstnanců z počtu 21 a celková návratnost dotazníku VSM tak činila 75 %. Většinu respondentů tvořily ženy, které pracují ve výrobě. Žen bylo celkem 12. Největší zastoupení měla věková kategorie 50 až 59 a hned za ní následovala skupina 40 až 49 let. Kvalitativního výzkumu se zúčastnilo 7 žen a 1 muž. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum, menší množství respondentů je dostačující. Ve firmě *VESAD, s. r. o.* byla návratnost dotazníků VSM 74 %. Z celkového počtu 27 zaměstnanců byli osloveni všichni, avšak dotazník odevzdalo 20 osob, tj. 12 žen a 8 mužů. Dotazník *TBSD* vyplnilo 5 mužů a 4 ženy. Nejpočetnějšími věkovými skupinami byly kategorie 35 až 39, 40 až 49 a 50 až 59 let.

Firma *TBP-Transformátory* funguje na základě jednoznačně malého mocenského odstupu (PDI). Malá mocenská distance (PDI) umožňuje rozvoj lidského kapitálu, který vede k procesu seberealizace. Můžeme říci, že tato kulturní dimenze je pro zaměstnance této firmy motivující. Ve společnosti *TBP-Transformátory* byl dále potvrzený jednoznačný kolektivismus (IDV), v rámci kterého je vytvářena atmosféra součinnosti a týmovosti. Pracovníci jsou jejím prostřednictvím také motivováni. V podniku dále existuje kulturní dimenze jednoznačné feminity (MAS) a jednoznačného přijímání rizika (UAI). Výše uvedené kulturní dimenze převažují na vědomé i nevědomé úrovni. Přestože na úrovni vědomí byla zjištěna částečná umírněnost (IVR), nevědomá úroveň prokázala, že je ve firmě značně prožívána jednoznačná umírněnost (IVR). Všechny výše zmíněné dimenze jsou žádoucí z hlediska znalostní ekonomiky a mají zároveň motivační charakter. Lze tedy konstatovat, že podniková kultura firmy *TBP-*

Transformátory je motivující. Jedinou demotivující kulturní dimenzí, která byla v podniku prokázána a to na obou úrovních (vědomé i nevědomé), je krátkodobá orientace (LTO). Avšak jak bylo zmíněno v předchozí kapitole (5.), dosažení žádoucí kulturní dimenze dlouhodobé orientace by, vzhledem k přechodové zóně, nemělo být příliš problematické. Prostřednictvím navržených opatření by mohlo dojít k posunu do dlouhodobé orientace.

Návrhy změn pro společnost TBP-Transformátory:

- diskuze se zaměstnanci o cílech a strategických plánech podniku (LTO),
- rozvoj lidského kapitálu pomocí odborného školení (LTO),
- kurzy osobního rozvoje (LTO).

Výsledky firmy VESAD ukazují na významné rozdíly mezi vědomou a nevědomou úrovní. Shoda vědomé a nevědomé úrovně byla prokázána pouze v rámci krátkodobé orientace (LTO), která je, jak již bylo zmíněno, nežádoucí dimenzí. Dle vědomé úrovně byly zjištěny tyto žádoucí dimenze: spíše malá mocenská vzdálenost (PDI), jednoznačný kolektivismus (IDV), jednoznačná feminita (MAS), jednoznačné přijímání rizika (UAI) a spíše umírněnost (IVR). Oproti tomu v nevědomé úrovni existuje nežádoucí velká mocenská vzdálenost (PDI), individualismus (IDV), vyhýbání se nejistotě (UAI) a požitky (IVR). V rámci těchto dimenzí podnik nesměruje do znalostní ekonomiky a zaměstnanci jejich prostřednictvím nejsou motivováni. V podniku je však prožívána částečná feminita (MAS), která se může posunout do jednoznačné feminity (MAS), pokud bude podpořena prostřednictvím návrhů. Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že zaměstnanci firmy VESAD se vědomě stylizují do situací, které jim připadají žádoucí, avšak pocitově prožívají situace odlišným způsobem, který se projevuje v jejich chování. Rovněž lze říci, že podniková kultura firmy VESAD je v úrovni prožívání a následného chování demotivující. Pouze částečná feminita (MAS), jak již bylo řečeno, může určitým způsobem zaměstnance firmy motivovat.

Návrhy změn pro společnost VESAD:

- diskuze se zaměstnanci o strategických plánech podniku (PDI),

- anonymní dotazník o spokojenosti, v rámci nějž by se mohli zaměstnanci vyjádřit např. k atmosféře na pracovišti, pracovním podmínkám, procesům a strategii (PDI),
- zřízení anonymní schránky důvěry, díky které se zaměstnanci nebudou muset obávat projevit svůj názor a budou moci navrhnout případné změny (PDI),
- docílit podpory soudržnosti a součinnosti na pracovišti prostřednictvím společenských akcí, kterých by se zúčastnili všichni pracovníci (IDV),
- podpořit součinnost pracovníků zavedením krátkých týmových porad (IDV),
- podpora vlastních nápadů zaměstnanců - anonymní schránka a rozhovory se zaměstnanci (IDV),
- svěřit odpovědnost za udržování pořádku pracovního prostoru týmu o 3 až 4 členech (IDV),
- odměna pro zaměstnance formou společné prémie za odvedený pracovní výkon, která by závisela na odvedené práci celého týmu (IDV),
- jednotný pracovní oděv s logem firmy, který by zvýšil pocit sounáležitosti a příslušnosti k firmě (IDV),
- zajištění školení pro zaměstnance, dle odborných potřeb podniku (MAS),
- zajištění osobnostního vzdělávání pracovníků ve směru osobního rozvoje (MAS),
- pravidelné diskuze se zaměstnanci o změnách, které se týkají jejich pracovní náplně a vysvětlování případných rizik (UAI),
- jasné definování pravidel na pracovišti, nepodporovat dodatečné další vnitřní předpisy (UAI),
- diskuze se zaměstnanci o cílech a strategických plánech podniku (LTO),
- rozvoj lidského kapitálu pomocí odborného školení (LTO),
- kurzy osobního rozvoje (LTO),
- investice do společensky prospěšných aktivit v regionu, které by posílily dobré jméno podniku (LTO),
- používání recyklovatelných obalů v rámci firmy (IVR),

- školení se zaměřením na ekologii a ochranu životního prostředí (IVR),
- zřízení sběrného boxu, který by umožňoval zaměstnancům zbavit se vysloužilých elektrospotřebičů (IVR).

Závěrem lze říci, že obě společnosti se navzájem výrazně odlišují. Zatímco ve firmě TBP-Transformátory je současný stav podnikové kultury pro zaměstnance motivujícím faktorem, podniková kultura firmy VESAD může být považována za demotivující. Pokud však bude problémovým oblastem věnována dostatečná pozornost a budou-li učiněna navrhovaná opatření, může se současná situace podniků podstatně zlepšit.

I. Summary and keywords

The main aim of this thesis was to specify issues of a corporate culture, while focusing on its cultural dimensions and a possible motivation factor in the direction of the knowledge economy.

This thesis compared the current situation and the motivational potential of corporate culture in two selected companies which can be classified as medium-sized enterprises. Chosen companies were TBP-Transformátory, spol. s r. o. and VESAD, s. r. o., both of which act as producers in the electrical industry.

For research of corporate culture in chosen companies two surveys were used: The Value Survey Module 94 & 2013 (VSM) and Color test of semantic differential (TBSD). The research has identified which dominant cultural dimensions are motivating in selected organizations. For the knowledge economy, the required cultural dimensions are: short power distance (PDI), collectivism (IDV), femininity (MAS), acceptance of risk (UAI), long-term orientation (LTO) and restraint (IVR). These cultural dimensions are also incentive factors.

TBP-Transformátory operates on the basis of a short power distance (PDI). The short power distance allows the development of human capital, which leads to the process of self-realization. This cultural dimension is an incentive for employees of this company. Collectivism (IDV) that creates an atmosphere of synergy and teamwork has been confirmed, too. Employees are also motivated by this cultural dimension. There are also cultural dimensions, such as femininity (MAS) and acceptance of risk (UAI). These cultural dimensions prevail on the conscious and unconscious level. Although the partial restraint (IVR) was discovered at the conscious level, an unconscious level showed unambiguous restraint. It can be noted that TBP-Transformátory's corporate culture is motivating. The only deterrent cultural dimension that has been proved at both levels (conscious and unconscious) is a short-term orientation (LTO). However, achieving the required long-term orientation (LTO) should not be too difficult with regard to the transition zone. The proposed measures could shift company to a long-term orientation.

VESAD's results show significant differences between a conscious level and an unconscious level. Agreement of conscious and unconscious levels has been proved only within the short-term orientation (LTO), which is not required. According to the

conscious level, the following required dimensions have been identified: rather short power distance (PDI), collectivism (IDV), femininity (MAS), acceptance of risk (UAI) and rather restraint (IVR). On the unconscious level, there are an undesirable great power distance (PDI), individualism (IDV), uncertainty avoidance (UAI) and indulgence (IVR). These named dimensions fail to motivate employees of this company. However, there is a partial femininity that can shift company to unambiguous femininity if supported by suggestions. It is possible to note that VESAD's employees are consciously stylized in situations that they feel desirable but their feelings and behaviour are reflected in a different way. It can also be said that VESAD's corporate culture is a disincentive.

In conclusion, both companies significantly differ from each other. While the current state of TBP-Transformatory's corporate culture is a motivating factor, VESAD's corporate culture may be considered as a disincentive. If the proposed measures were taken, the current situation of this company could substantially improve.

Key words: corporate culture, motivation, knowledge economy

II. Seznam použitých zdrojů

- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. et al. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I. et al. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění – průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Čopíková, A., Bláha, J., & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press.
- Hofstede, G., & Hofstede Jr., J. (2006). *Kultury a organizace: software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Itim International. *The Hofstede Centre: Organisational Culture*. (2017). Retrieved from <https://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>

- Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture: A key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kislíngerová, E. et al. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Kobylarek, A. et al. (2013). *Journal of Education Culture and Society 2013_2*. Wrocław: Foundation Pro Scientia Publica. [e-book]. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=DwgGAWAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. In *Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231 – 244). Praha: VŠE.
- Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises. In *Global Business Conference Opatija*. (s. 140-153). Zagreb: Innovation Institute.
- Lauby, S. (2005). *Motivating Employees*. Alexandria: ASTD Press.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Najisto.centrum.cz: TBP-Transformátory, spol. s r. o.* (2018). Retrieved from <https://najisto.centrum.cz/16008/tbp-transformatory-sro/>
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- Soukup, J., & Rathouský B. (2017). *Znalostní ekonomika v České republice a Evropské unii*. Praha: Management Press.

- Ščepichin, V., Ščepichinová, J., & Kolářová, H. (1992). *Test barvově sémantického diferenciálu*. České Budějovice: Nakladatelství Vadim.
- Šuster F., Krninská R., & Adamová M. (2017). *Program VSM v5-2017* [software]. Retrieved also from: <http://bit.ly/22k7OM5>
- Šuster F., Krninská R., Ježková V., & Adamová M. (2017). *Program TBSD v5-2017* [software]. Retrieved also from: <http://bit.ly/1putW89>
- Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní ekonomice*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- VESAD: *Historie* (2018). Retrieved from <https://www.vesad.cz/?page=historie&jazyk=czech>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podniková kultura a její úrovně (Schein)	7
Obrázek 2: Cibulový diagram úrovní projevů kultury	8
Obrázek 3: Typologie podnikové kultury (T. B. Deal a A. A. Kennedy)	12
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Indexy kulturních dimenzí	35
Tabulka 2: Vyjádření síly žádoucích kulturních dimenzí (v bodech)	35
Tabulka 3: Intervaly symbolů podle průměrného pořadí podnětových slov v TBSD	36
Tabulka 4: Kulturní dimenze dle VSM	38
Tabulka 5: Porovnání VSM 2013 a VSM z TBSD.....	46

Seznam grafů

Graf 1: Mocenská vzdálenost (TBP-Transformátory).....	39
Graf 2: Mocenská vzdálenost (VESAD)	39
Graf 3: Kolektivismus vs. individualismus (TBP-Transformátory)	40
Graf 4: Kolektivismus vs. individualismus (VESAD)	41
Graf 5: Maskulinita vs. feminita (TBP-Transformátory)	41
Graf 6: Maskulinita vs. feminita (VESAD).....	42
Graf 7: Vyhýbání se nejistotě (TBP-Transformátory)	42
Graf 8: Vyhýbání se nejistotě (VESAD)	43
Graf 9: Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (TBP-Transformátory)	44
Graf 10: Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (VESAD).....	44
Graf 11: Požitky vs. umírněnost (TBP-Transformátory)	45
Graf 12: Požitky vs. umírněnost (VESAD)	45
Graf 13: Velmi pozitivně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory)	50

Graf 14: Spíše pozitivně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory)	51
Graf 15: Spíše negativně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory).....	52
Graf 16: Velmi negativně vnímané hodnoty (TBP-Transformátory).....	52
Graf 17: Velmi pozitivně vnímané hodnoty (VESAD).....	53
Graf 18: Spíše pozitivně vnímané hodnoty (VESAD)	54
Graf 19: Spíše negativně vnímané hodnoty (VESAD)	55
Graf 20: Velmi negativně vnímané hodnoty (VESAD)	56

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Hierarchie hodnot v podniku TBP – Transformátory

Příloha č. 2: Hierarchie hodnot v podniku VESAD

Příloha č. 3: Dotazník VSM 94 & 2013

Příloha č. 4: Dotazník TBSD

V. Přílohy

Příloha č. 1: Hierarchie hodnot v podniku TBP – Transformátory

Pořadí	Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí
1	Dětství	9,8
2	Štěstí	10,1
3	Radost	10,3
4	Děti	10,3
5	Vztahy	10,4
6	Sex	10,5
7	Matka	10,9
8	Otec	11
9	Láska	11
10	Kamarádi/kamarádky	11,1
11	Domov	11,3
12	Vítězství	11,5
13	Intimní styk	11,5
14	Společenství	11,8
15	Skromnost	11,9
16	Spolupráce	12,4
17	Střídmost	12,4
18	Být první	12,6
19	Klid	12,8
20	Důvěra	12,8
21	Já (sám)	13,1
22	Příroda	13,1
23	Manžel/manželka	13,5
24	Ticho	13,6
25	Sny	13,6
26	Lidé	13,8
27	Ideální muž	13,8
28	Ideální žena	14,1
29	Zábava	14,3
30	Otevřenost	14,3
31	Ženy	14,4
32	Život	14,9
33	Vzdělání	14,9
34	Jistota	15
35	Výkon	15,4
36	Investice	15,8
37	Snění	16,1

38	Muži	16,3
39	Ideál já	16,4
40	Milenka/milenec	16,4
41	Akceschopnost	16,5
42	Budoucnost	16,6
43	Kontrola	16,9
44	Nálada	17,1
45	Požitky	18,1
46	Minulost	18,3
47	Okamžitý zisk	18,3
48	Pravidla	18,4
49	Konzultace	19
50	Změna	19,1
51	Nároky	19,3
52	Pracoviště	19,9
53	Řešení problémů	20,1
54	Práce	20,5
55	Léky	20,6
56	Formálnost	21
57	Povinnosti	21,4
58	Spotřeba	22,4
59	Nadřizený	22,6
60	Riziko	23
61	Alkohol	23,3
62	Prospěch jedince	23,5
63	Nuda	23,9
64	Únava	23,9
65	Hádka	26
66	Samota	26,3
67	Hluk	26,5
68	Bolest	27,6
69	Úzkost	28
70	Strach	28,4
71	Rvačka	28,8
72	Útočit	29
73	Nemoc	29,6
74	Smrt	31,4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 2: Hierarchie hodnot v podniku VESAD

Pořadí	Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí
1	Konzum (spotřeba)	9,2
2	Minulost	10,8
3	Pravidla	12
4	Jistota	12,3
5	Být první	13,4
6	Zábava	13,9
7	Klid	14
8	Já (sám)	14,1
9	Formálnost	14,2
10	Nuda	14,3
11	Otec	14,6
12	Muži	14,8
13	Milenka / milenec	15
14	Ideální muž	15,1
15	Léky	15,3
16	Alkohol	15,3
17	Nálada	15,6
18	Prospěch jedince	15,6
19	Hluk	15,7
20	Požitky	15,8
21	Povinnosti	15,9
22	Útočit	16,4
23	Strach	16,4
24	Intimní styk	16,7
25	Výkon	16,9
26	Sex	17
27	Nároky	17,2
28	Hádka	17,6
29	Samota	17,9
30	Úzkost	17,9
31	Okamžitý zisk	17,9
32	Smrt	18,1
33	Kontrola	18,3
34	Radost	18,4
35	Práce	19,7
36	Investice	19,7
37	Ticho	20,1
38	Manžel / Manželka	20,1
39	Únava	20,1

40	Ženy	20,3
41	Nadřizený	20,7
42	Děti	20,8
43	Řešení problémů	20,9
44	Vítězství	21
45	Nemoc	21
46	Ideál já	21,4
47	Sny	21,4
48	Život	21,6
49	Dětství	21,8
50	Štěstí	21,8
51	Domov	21,8
52	Společenství	21,8
53	Pracoviště	21,9
54	Matka	22
55	Vzdělání	22
56	Rvačka	22
57	Snění	22
58	Důvěra	22,7
59	Střídmost	22,8
60	Změna	23
61	Otevřenost	23
62	Příroda	23,1
63	Ideální žena	23,6
64	Akceschopnost	23,9
65	Lidé	24,6
66	Spolupráce	24,9
67	Bolest	25
68	Skromnost	25,2
69	Vztahy	25,3
70	Budoucnost	25,4
71	Riziko	25,6
72	Konzultace	25,7
73	Láska	27,4
74	Kamarádi / kamarádky	28,1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 3: Dotazník VSM 94 & 2013

Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK

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

- 1 = nanejvýš důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = mírně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité či nedůležité

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

Příklad:

15 Mít osmihodinovou pracovní dobu ✓

1	2	3	4	5
	x			

1 Mít dost času na vlastní osobní život ✗

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka ✗

1	2	3	4	5

4 Být ohodnocený za dobrý výkon ✗

1	2	3	4	5

5 Preferovat jisté zaměstnání x

1	2	3	4	5

6 Pracovat v příjemném kolektivu x

1	2	3	4	5

7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí x

1	2	3	4	5

8 Mít příležitost kariérního růstu x

1	2	3	4	5

9 Nedělat práci, která je nezajímavá x

1	2	3	4	5

10 Žít ve vhodné lokalitě x

1	2	3	4	5

11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé x

1	2	3	4	5

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

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

12 Šetrnost

x

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 Mít čas pro zábavu

x

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 Úcta k navyklému

x

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků

x

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 Snažit se vyhovět známému

x

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

x

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

x

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

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

20 Jste spokojeným člověkem? x

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

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

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

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

výborný	velmi dobrý	dobrá	špatná	velmi špatná
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

velmi hrdý(á)	poměrně hrdý(á)	trochu hrdý(á)	nepříliš hrdý(á)	ani trochu hrdý(á)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

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

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

24 Většinu lidí se dá věřit x

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

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům ✖

1	2	3	4	5

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Některé informace o Vaší osobě
(pro statistické účely)

31 Jste: ✖

muž	žena

32 Kolik je vám let:

x

< 20	20-24	25-29	30-34
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35-39	40-49	50-59	60 +
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

x

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15 let	16 let	17 let	18 let a více	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

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

x

<input type="checkbox"/>	Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
<input type="checkbox"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="checkbox"/>	Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="checkbox"/>	Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

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

x

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

x

... vyplněno 0 % dotazníku ...

