



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická Fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Podniková kultura jako motivační faktor ve vybrané organizaci

Vypracoval: Rostislav Kain  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Rostislav KAIN**  
Osobní číslo: **E13460**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Podniková kultura jako motivační faktor ve vybrané organizaci**  
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 ve směru jejích kulturních dimenzí a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Návrhy změn podnikové kultury ve směru žádoucí znalostní ekonomiky.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k 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. Tj. z dotazníku (VSM 94), 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. Závěr,
6. Přehled literatury,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Bedrnová, E., & Nový, I. (2007).** *Psychologie a sociologie řízení.* 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.

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

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

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

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


Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rohánek, Ph.D.

děkan

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

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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

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

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele 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 odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích dne*

.....

*Rostislav Kain*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat své vedoucí práce, paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné rady a trpělivost.

Dále bych chtěl poděkovat ředitelce hotelu Valeč, paní PaedDr. Anežce Valové, za spolupráci a ochotu.

A nakonec děkuji své rodině a přátelům, kteří mě neustále podporovali, dodávali mi sílu a motivovali mě při psaní mé bakalářské práce.

## Obsah

Obsah .....	1
1 Úvod.....	3
2 Literární rešerše .....	5
2.1 Podniková kultura .....	5
2.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura.....	5
2.1.2 Prvky podnikové kultury .....	6
2.1.3 Typologie podnikové kultury.....	10
2.1.4 Síla podnikové kultury.....	12
2.1.5 Změna podnikové kultury.....	13
2.1.6 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	15
2.2 Motivace.....	18
2.2.1 Definice pojmu motivace.....	18
2.2.2 Motiv.....	19
2.2.3 Typy motivace .....	20
2.2.4 Teorie motivace .....	21
3 Metodika .....	27
3.1 Cíl bakalářské práce .....	27
3.2 Představení organizace.....	27
3.3 Metody sběru dat.....	28
3.3.1 Dotazníkové šetření .....	28
3.3.2 Osobní pozorování.....	29
3.3.3 Nestandardizovaný rozhovor .....	29
3.3.4 Zpracování dat .....	29
4 Výsledky výzkumu .....	31

4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	31
4.2	Vyhodnocení kulturních dimenzí .....	74
5	Závěr .....	77
6	Summary .....	80
7	Seznam literatury .....	81
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	83
8.1	Seznam obrázků .....	83
8.2	Seznam tabulek .....	83
8.3	Seznam grafů .....	84
9	Seznam příloh .....	86

# 1 Úvod

Nejdůležitějším výrobním faktorem podniku se v 21. století stal lidský kapitál. Podnik tento výrobní faktor, tedy lidi, může dále rozvíjet a motivovat k vyšším výkonům. Z personálních oddělení se časem stalo řízení lidských zdrojů, které má rozvoj zaměstnanců na starosti. Jejich motivaci mají na starosti manažeři. Zaměstnanci v rámci podniku žijí v určité vytvořené kultuře. Tato kultura se vytvořila samovolně nebo je cíleně budována manažery. Říká se jí podniková kultura.

Podniková kultura má na všechny zaměstnance podstatný vliv, a to jak pozitivní, tak negativní. Působí na jeho chování, ať už ji vnímá nebo ne. Podniková kultura může své zaměstnance jako motivovat, tak demotivovat. Každý podnik by proto měl usilovat o silnou a zdravou podnikovou kulturu, se kterou se jeho zaměstnanci ztotožní a která je bude motivovat. V podniku musí panovat důvěra jak ze strany zaměstnanců, tak ze strany zaměstnavatelů. Poté se mohou zaměstnanci začít rozvíjet efektivněji profesně i osobnostně.

Motivace zaměstnanců hraje v podniku velmi důležitou roli. Motivovaní zaměstnanci, kteří se dokázali identifikovat se svojí prací, jsou výkonnější než ti, kteří motivovaní nejsou. Každý podnik by měl usilovat o to, aby měl motivované zaměstnance. Motivovat zaměstnance může podnik mnoha způsoby. Jedním z nich je vytvořit takovou podnikovou kulturu, která bude silná a zdravá a bude mít tedy silný a pozitivní vliv na jejich motivaci.

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat problematiku podnikové kultury ve směru jejích kulturních dimenzí a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. K tomuto účelu byl vybrán hotel Zámek Valeč, který se zabývá poskytováním služeb, a to nejen ubytovacích.

Práce se dělí na několik kapitol. První kapitola je literární rešerší s vysvětlením základních teoretických pojmů v souvislosti s bakalářskou prací. Jedná se o motivaci a podnikovou kulturu. Je vymezen pojem podniková kultura, prvky, ze kterých se skládá, jsou vysvětleny různé typologie podnikové kultury, síla a změna. Dále jsou představeny dimenze podnikové kultury podle G. Hofstedeho, se kterými se pracuje v praktické části. Dalším pojmem, který je v teoretické části vysvětlen, je pojem motivace. Motivace je v práci definována a jsou přiblíženy typy a teorie motivace. V praktické části je popsána metodika, kterou jsou data sbírána a následně zpracována.



Po utřídění, analýze a získaných informací byla provedena analýza podnikové kultury. V závěru jsou výsledky shrnuty a doplněny návrhy změn v návaznosti na znalostní ekonomiku tak, aby se podniková kultura stala více motivující. Tím dochází k naplnění cílu bakalářské práce.

## **2 Literární rešerše**

### **2.1 Podniková kultura**

#### **2.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura**

Nový, Surynek (2006) vymezují podnikovou kulturu jako celistvý soubor hodnot, norm, vzorců jednání a institucí, které určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek (Bedrnová & Nový, 2002).

Podniková kultura se navenek projevuje nemateriálně jako image firmy či její podnikové filozofie. Dále se projevuje materiálně, a to produkty organizace, ale i designem, propagací, jednáním a podobně.

Uvnitř podniku se kultura projevuje nemateriálně například stylem řízení, toky informací, podnikovým klimatem apod. Materiálně se projevuje jako pracovní prostředí a pracovní podmínky.

Kilmann, Saxton a Serpa (1985) chápou podnikovou kulturu jako sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají (Lukášová, 2010).

Williams, Dobson a Walters (1989) podle Furnham a Gunter (1993) vidí podnikovou kulturu jako obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti (Lukášová, 2010).

Podniková kultura jsou základní názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace ((Lukášová, 2010).

Hall (1995) definuje podnikovou kulturu jako programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot (Lukášová & Nový, 2004).

Podle Gordona (1991) je podniková kultura pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování (Lukášová & Nový, 2004).

Podniková kultura je to, jak se věci u nás dělají... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování (Lukášová & Nový, 2004)

Je to vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčili, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný (Schein, 2010).

Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací, a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů (Andrew D. Brown., 1995)

Do této problematiky zahrnuje řada autorů také pojmy jako kultura firmy, firemní kultura, manažerská kultura či kultura firmy. Většinou se tím chápá vnitřní klimo podniku, proto se často v češtině používá pojem vnitropodnikové klima (Jiří Dědina, 2005).

Podniková kultura vyjadřuje charakter firmy, atmosféru uvnitř, smýšlení a chování zaměstnanců podniku. Do podnikové kultury se zahrnují i zvyklosti a rituály daného podniku a o jejich hodnotách. Ty se projevují jako vzorec chování všech pracovníků. Při častém opakování se tvoří vzorec chování, který může být nevědomý, ale je důležitý při vytváření a přijímání pravidel podnikové kultury (Vysekalová & Mikeš, 2009).

### **2.1.2 Prvky podnikové kultury**

Prvky podnikové kultury jsou definovány jako nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, jsou to základní komponenty podnikové kultury. Tyto prvky nejsou nijak vymezeny a zařazeny do kategorií. Mezi nejčastější prvky jsou považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty, což je vnější manifestace kultury, nabývající nemateriální a materiální (behaviorální) povahu. Pro správné fungování podnikové kultury je důležité, aby byli všichni pracovníci v dané organizaci seznámeni s těmito prvky, a aby jim porozuměli (Lukášová & Nový, 2004).

#### ***Základní předpoklady, hodnoty, postoje***

Základní předpoklady lze definovat jako zafixované představy o tom, jak funguje realita. Lidé je považují za nezpochybnitelné, pravdivé a samozřejmé. Fungují automaticky a nevědomě, jsou velmi stabilní a odolné proti změnám. Slovo základní zde znamená to, že jsou pro nás natolik samozřejmé, že se o nich hovoří velmi zřídka. Je-li k tomu někdo donucen, má tendenci je bránit (Lukášová, 2010). Tyto předpoklady vznikají na základě

opakování zkušeností. Příkladem z praxe může být tvrzení, že spolupracovníkům se dá věřit, nebo naopak (Lukášová & Nový, 2004).

Hodnota je něco, co je jednotlivce či skupina považuje za důležité a dává tomu význam. Představují preference, které se promítnou do rozhodování jednotlivce či organizace. Ovlivňují stanoviska a postoje lidí v tom, co považují za dobré či špatné, přijatelné, nepřijatelné. Individuální hodnoty člověka uvádí, co je pro něj důležité. Organizační hodnoty naproti tomu vyjadřují, co je důležité pro podnik jako takový, čemu přikládá význam. Jako organizační hodnota mohou být uvedeny příklady spokojenost zákazníků, ochrana životního prostředí, snaha porazit konkurenci, dbát na dokonalost (Lukášová & Nový, 2004).

Hodnoty představují nejdůležitější prvek podnikové kultury. Jsou klíčovým nástrojem při jejím utváření. Hodnoty organizace bývají formulovány a jsou zaneseny do filosofie podniku či do jeho etického kodexu a jsou s nimi seznámeni všichni pracovníci. Některé podniky své hodnoty ukazují navenek, aby si vytvořili image. Problém, který se v praxi vyskytuje, ukazuje na to, že tyto hodnoty nemusí být všemi vnímány pozitivně (Lukášová, 2010).

Postoje vyjadřují negativní nebo pozitivní vztahy, které jsou vedeny vůči osobě, věci události či problému (Lukášová, 2010).

### ***Normy chování***

Normy chování jsou nepsaná pravidla, způsoby chování, kterými se skupina jako celek řídí a akceptuje je. Týkají se oblastí pracovních činností (kvalita či rychlost odvedené práce, způsob, jakým se jedná se zákazníky), mohou se ale týkat i způsobu oblékání. Dodržování norem bývá „odměňováno“, jejich porušení se naopak „trestá“. Jak odměny, tak i tresty mají spíše emocionální formu. To se vyskytuje tak, že k těm, co je dodržují, se ostatní členové společnosti chovají vstřícně a přátelsky. Naopak k tomu, kdo dané normy porušuje, se ostatní členové staví chladně, odmítavě, ignorují je a mohou zaujímat až nepřátelský postoj (Lukášová & Nový, 2004). Mají pro organizaci zásadní význam. Rozlišují, co je přijatelné a co nikoliv. Tím vyznačují chování pracovníků a vytváří stabilní a předvídatelné prostředí (Lukášová, 2010). Nikdy nejsou písemné. Pokud by byly, už by nešlo o normy, ale o zásady nebo procedury. Předávány jsou buď ústní formou, nebo chováním ostatních členů. Upevňovány mohou být reakcemi lidí na jejich porušení (Armstrong, 2002).

## **Artefakty**

Artefakty nabývají materiální a nemateriální (behaviorální) podobu. Mezi materiální artefakty se řadí architektura budov, materiální vybavení firem, vytvářené produkty, výroční zprávy, propagační brožurky a letáčky apod. Do nemateriálních artefaktů se řadí jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály či symboly. Symboly sem však řadí jen někteří autoři, protože podle ostatních symbolem může být prakticky každý prvek podnikové kultury (Lukášová & Nový, 2004).

*Jazyk* je přirozený prostředek komunikace a je považován za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, hlavně z podobě vyprávění příběhů a historek (Bedrnová & Nový, 2002). Odráží hodnoty zastávané v organizaci, rozlišuje mezi formálností a neformálností. Dobrá úroveň komunikace zvyšuje emocionální pohodu ve firmě, špatná vede k nedorozumění až konfliktům. *Historky* jsou „přibarvené“ příběhy, které se v organizaci v minulosti skutečně staly. Je velmi obtížné zjistit, jak se doopravdy staly, protože každý je vypráví jiným způsobem. Historky jsou velmi významným způsobem, jak předat podnikovou kulturu dále, protože jsou lehce zapamatovatelné a přitažlivé. *Mýty*, které existují v organizacích, jsou určité způsoby výkladu či uvaření které objasňují buď žádoucí, nebo nežádoucí chování v organizaci. Na rozdíl od historek nemají většinou racionální základ, vznikají spíše proto, protože lidé potřebují něčemu věřit. Mohou mít i podobu vyprávěných příběhů. Od historek je ale odlišuje to, že jsou naprosto smyšlené. Bývají to příběhy, které navazují na minulost, současnost, ale i budoucnost. Mohou být zdůvodněním pro jednání, které se může jevit jako sobecké a nemorální. Jde například o značné rozdíly ve mzdách vedoucích pracovníků. Mýtus takto ospravedlňuje tento rozdíl jako důvod potřeby „speciálních“ dovedností a schopností pro danou pozici, i když to ve skutečnosti není pravda (Lukášová & Nový, 2004).

Náměty mýtů a historek se často ztotožňují. Většinou jde o založení firmy a činy hrdinů. Historky i mýty dané firmy naznačují, že ona firma je jedinečná a odlišná od jiných. Pro toho, kdo v ní pracuje, je to tak obrovská čest, že mohou pracovat po boku úspěšných firemních hrdinů. Díky kombinaci historek a mýtů vznikají velké ságy, které činí danou firmu jedinečnou (Cejthamr & Dědina, 2010). *Zvyky, rituály a ceremoniály* jsou vzorce chování, které organizace udržuje a předává dál. Pomáhají vytvořit stabilní a předvídatelné prostředí, zvyšují jistotu uvnitř podniku a vytváří klidnější pracovní atmosféru. *Zvyky* jsou v organizaci zažité již delší dobu, například oslavy narozenin,

vánoční večírky a další. Mají podstatný význam v oblasti integrace organizace. Ještě větší vliv mají zejména v malých podnicích, proto tam bývají cílevědomě organizovány. Mezi další zvyky mohou patřit například oslavy či dárky spojené s povýšením, odchodem do důchodu nebo další událostí, díky které se usnadňuje změna v organizaci, role a status pracovníka. Běžným, zažitým a pro danou organizaci typickým zvykem je *rituál*. Ten znamená to samé, co zvyk, ale ukrývá v sobě symbolickou hodnotu ((Lukášová & Nový, 2004).

Je to typ zvyku, který má na určitém místě a v určitém čase naprosto konkrétní význam. Může se například jednat o vyznamenání nejlepšího spolupracovníka, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování o důležitých věcech nebo schvalování dokumentů. Rituály bývají velmi formalizovány, institucionalizovány a v určitém časovém období se opakují. Ačkoliv jsou samy symboly, jsou dalšími symboly vyjadřovány a definovány na konkrétní sociální vztahy. Posilují a upevňují mocenské struktury a díky nim jsou stabilizovány podnikové normy a hodnoty. Podobně by se daly definovat *ceremoniály*. Ty však na rozdíl od rituálů mají sloužit i k uvolnění emocí a jsou méně formalizované (Bedrnová & Nový, 2002).

Bývají to velmi pečlivé slavnosti, které se konají při výjimečných příležitostech. Jejich úkolem je posilování firemní hodnoty, oslavování hrdinů a úspěchů firmy. Často posilují motivaci a zvyšují míru identifikace s podnikem u spolupracovníků. *Firemní hrdinové* mohou být buď skuteční, nebo vymyšlení. Bývají předkládáni jako ideální pracovníci a nositelé tradic. Často jsou jimi zakladatelé firmy (Vysekalová & Mikeš, 2009).

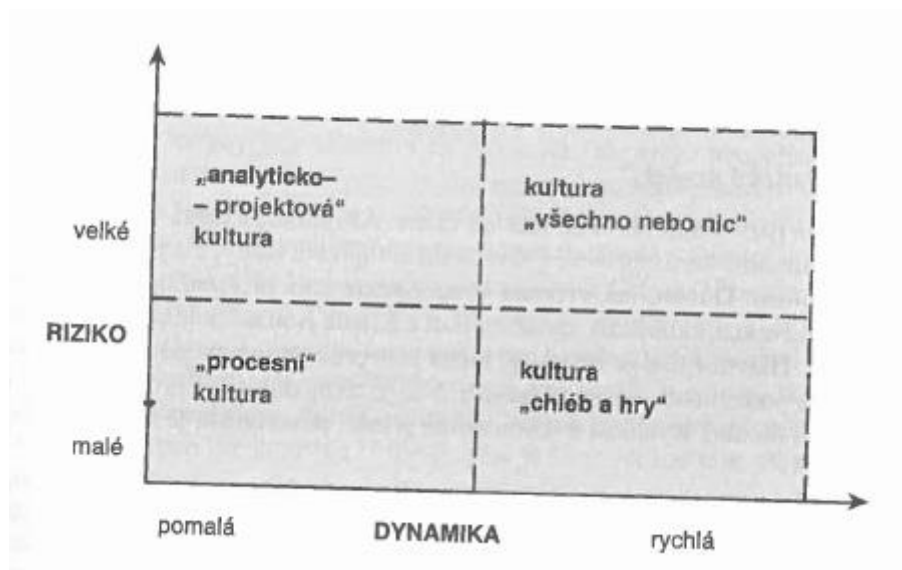
Mezi další funkce hrdinů může patřit to, že dokazují, že úspěchu může dosáhnout každý. Jsou názorným příkladem, jak se chovat, nastavují vysoký standard výkonu. Fungují též jako představitelé firmy navenek, dělají svoji společnost jedinečnou a dokážou namotivovat zaměstnance. Ne vždy se ale vyplatí vytvořit si svého imaginárního hrdinu. Nese to i svá rizika. Pokud by byl vybrán hrdina z nesprávného kruhu lidí, může to vytvářet konflikty a místo motivace to naopak demotivuje, protože nejsou schopni takových výkonů, jako hrdinové. Navíc v podnicích, kde je kladen velký důraz na týmovou spolupráci, může firemní hrdina fungovat kontraproduktivně. Jako materiální povaha artefaktů plní tuto roli *vybavení a architektura* firmy. Dnes již zákazník dává velkou rozhodovací míru právě image firmy. Tím může být i vzhled a vybavení budov. Tyto artefakty však působí nejen na vnější okolí, ale i na vnitřní část organizace. Pro zaměst-

nance mohou plnit spoustu funkcí. Mohou se díky nim odlišit od ostatních a ukázat tím svou jedinečnost(Lukášová & Nový, 2004).

### 2.1.3 Typologie podnikové kultury

Typy podnikových kultur prošly dlouhým vývojem, který byl ovlivněn zejména ekonomickým, technologickým a sociálním děním okolí. Typy se neustále vyvíjí i dnes, přestože se mnozí domnívají, že možnosti hierarchie organizačních struktur jsou vyčerpány(Dědina, 1996). I přes to, že je každá podniková kultura ve své podstatě originální, specifická a neopakovatelná, je možné je na základě dlouhodobých výzkumů členit na základní, často se objevující typy. „Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možno se přibližovat, nebo naopak, jemuž je potřeba se vyhnout“ (Bedrnová & Nový, 2002, str. 501).

Obrázek 1: Typologie podnikové kultury



Zdroj: Bedrnová, E., & Nový, I. (2002), str. 501

#### ***Kultura „všechno nebo nic“***

Jde o kulturu, ve které figurují hlavně individuální výkony, každý chce být „hvězda“ a má velké ideje. Pozitivně se hodnotí mladistvé a temperamentní jednání. Často a rychle se vypadává z profesních rolí. Komunikuje se nekonvenčně, velmi často se používají cizí slova. Za nepřípustné se považuje komunikace o osobních věcech a přenášení soukromí do práce. Vše záleží na úspěchu. Je na něm založena jak autorita a moc, tak i pří-

jmy, popularita a oblíbenost. Úspěchy se velmi slaví, na rozdíl od neúspěchů, které jsou rychle zapomenuty. Kariéra má tendenci rychle stoupat, ale podobně i rychle klesat, doba zaměstnání netrvá většinou příliš dlouho. Ženy i muži jsou si naprosto rovni, jsou na ně kladené stejné požadavky. Podnikoví hrdinové si mohou dovolit prakticky cokoliv, protože jim je hodně tolerováno (Bedrnová & Nový, 2002).

### ***Kultura „chléb a hry“***

V této podnikové kultuře je na prvním místě týmová spolupráce a úspěch. Proto se klade velký důraz na přátelství a sympatie mezi spolupracovníky. Jde o silně extrovertní kulturu. Komunikace je verbální a velmi intenzivní. Často je podezřelým ten, kdo mlčí a nezapojuje se do konverzace. Vertikální hierarchie moci se moc nedodržuje, kariéra je spíše společenská než pracovní. Často se slaví, vyznamenává a předávají se ceny, velmi oblíbené jsou různé příběhy. Vzniká podnikový žargon, zkratky apod. Důležitější než fyzické podmínky práce je sociální prostředí a i přes nespokojenost s odměňováním je stabilita pracovníků velká. Podnikovým hrdinou není ten, kdo má největší úspěch, ale ten, kdo „*sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka*“ (Bedrnová & Nový, 2002, str. 502). Často se hovoří o intimních věcech, přenáší se soukromí do práce, emoce se mohou projevat, oblečení je spíše neformální (Bedrnová & Nový, 2002).

### ***Kultura „analytický projekt“***

V této kultuře se věří, že každá chyba by mohla ohrozit firmu. Je potřeba být proto maximálně koncentrovaný, komplexně analyzovat a poté provádět dlouhodobou prognózu. Přednost se dává zásadně vědeckotechnické realitě před intuicí, mentální invencí, zkušenostem, tradicí, štěstím nebo náladě. Tyto jsou považovány za nespolehlivé, pro tuto kulturu tedy nebezpečné nebo nepotřebné. Velký důraz je kladen na rituály. Hlavním rituálem je zasedání. Jde o rituál, kde je vše přesně zařízeno. Je vypracován zasedací pořádek, který zároveň určuje, kdo bude hovořit. Rychlost je nežádoucí, protože je povrchní a to, co není dlouhodobě analyzováno, je považováno za neznámé. Kariéra je velmi pomalá a pozvolná, uskutečňuje se postupně, po krocích. Dosáhnout rychlé kariéry je nemožné. Ještě tři roky po nástupu je spolupracovník považován za nováčka. Starší spolupracovníci si zajišťují postupy pro sebe výhodnými pravidly. Oblečení je striktně formální, používá se slovník verbálních významů. Emoce se vůbec nevyskytují, soukromí se do práce nevtahuje. Hrdina je ten, kdo dlouhodobě sleduje, analyzuje a pracuje na jediné věci (Bedrnová & Nový, 2002).



### **„Procesní“ kultura**

Veškeré aktivity se soustřeďují pouze na proces, cíl není prvořadý, je podřadný. Neexistují chyby, vše je zaregistrováno. Pokaždé může někdo uvnitř podniku nebo z vnějšího okolí upozornit na nějakou chybu, proto se musí být neustále ve střehu. Za nejdůležitější se považuje vertikální hierarchie moci, styl oblečení a příjem. Každý v organizaci ví o každém povýšení včetně výhod, které to dotyčnému přinese. Důležitější než výše příjmu jsou například vlastní mobilní telefon, perský koberec v kanceláři či vypořstrované dveře. Oblíbené téma během rozhovoru je právě povýšení. Tradicí je oslavovat 25 let zaměstnání v podniku. Emoce se spíše neprojevují. Hrdinové jsou ti, kteří jsou bez chyb a pracují v podniku dlouho, někdy i desítky let i přes nepřízeň osudu a vedení (Bedrnová & Nový, 2002).

#### **2.1.4 Síla podnikové kultury**

Síla podnikové je dána tím, jak moc jsou v organizaci dané předpoklady, hodnoty, normy chování apod. sdíleny a jak moc se s nimi zaměstnanci identifikují. Pokud jsou sdíleny ve vysoké míře, považujeme podnikovou kulturu za silnou, což významným způsobem ovlivňuje chování organizace (Lukášová & Nový, 2004). Silná podniková kultura má tedy schopnost mimořádně ovlivňovat chování a charakter jedince, kdežto slabá podniková kultura na něj má velmi malý vliv, případně žádný (Bedrnová & Nový, 2002). Za silnou podnikovou kulturu označuje Truneček takovou kulturu, která je silná, zřetelná a zdravá. Základními rysy silné podnikové kultury podle Trunečka vypadají například takto:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovník jako týmu
- kritika se nepotlačuje, naopak je vhodným prostředkem pro hledání konstruktivních řešení
- vzájemné vztahy uvnitř firmy jsou na velmi dobré úrovni (Truneček, 2004)

Bedrnová, Nový a kolektiv mají velmi podobný pohled na definici silné podnikové kultury. Podle nich je potřeba, aby podniková kultura, která je silná, splňovala tyto kritéria:

- a) *Jasná a zřetelná.* Každá oblast podnikové kultury musí být jasná, přehledná a musí všem spolupracovníkům dávat srozumitelně najevo, co je od nich požado-

váno, jaké aktivity jsou žádoucí, nutné, co ještě lze akceptovat a co je naopak naprosto vyloučeno a nepřijatelné. Aby byl tento požadavek splněn, je zapotřebí, aby byla podniková kultura založena široce a aby se opírala o velký soubor hodnot, standardů a symbolů. Zároveň musí být srozumitelné a lehce sdělitelná všem spolupracovníkům bez jakýchkoliv rozdílů.

- b) *Rozšířená*. Celá podniková kultura musí být komplexně v rámci systému maximálně rozšířena. Je nutné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se s nimi setkávali, v každé situaci, v každém okamžiku a také na každém místě.
- c) *Zakotvená*. Vyjadřuje, jakou mírou jsou jednotlivé podnikové hodnoty, vzory a normy jednání identifikovány a internalizovány (Bedrnová & Nový, 2002).

O silné podnikové kultuře je tedy možno mluvit pouze v případě, stane-li se nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo většiny spolupracovníků.

Síla i slabost podnikové kultury velmi úzce souvisí s vytvářením diferenciací, tzv. subkultur (Bedrnová & Nový, 2002). Tyto subkultury vznikají zejména ve větších organizacích, které jsou strukturovány do dílčích jednotek. Zdrojem může být právě odlišná funkční specializace konkrétního útvaru (obchodní oddělení se orientuje na zákazníka, ekonomické oddělení má byrokratickou kulturu), prostorová vzdálenost těchto jednotek, osobnosti pracovníků, hierarchie v organizaci apod. Subkultury vznikají převážně tam, kde je organizační kultura jako celek slabá a neplní svoji úlohu. Existují však i v silných kulturách (Lukášová & Nový, 2004).

### **2.1.5 Změna podnikové kultury**

Utváření strategicky potřebné podnikové kultury, která má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců, je velmi náročný manažerský úkol. Manažeři, kteří existují uvnitř podnikové kultury, musí vnímat kulturní signály a porozumět jim. Podniková kultura je navíc sama o sobě velmi složitým jevem, který je determinován velkým množstvím jak vnitřních, tak i vnějších vlivů (Lukášová, 2010).

V odborných literaturách je možno zaznamenat diskuse o tom, do jaké míry lze podnikovou kulturu měnit a jestli je to vůbec možné. Existují tři základní varianty názorů: 1. Management organizace může kulturu organizace účinně měnit a řídit; 2. Management organizace může kulturu organizace cíleně ovlivňovat do určité míry; 3. Záměrná, plá-

novaná změna kultury organizace je extrémně obtížná, až neproveditelná(Lukášová, 2010).

Kompromis mezi těmito názory je možné definovat jako pojem „korekce stávajícího kursu“. Vychází z předpokladu, že není možné stávající podnikovou kulturu odstranit ze dne na den jednorázovou akcí, vytvořit novou kulturu a tu krok za krokem uvádět k životu. Tento postup je odmítán, protože je příliš mechanistický, zjednodušující a technokratický(Bedrnová & Nový, 2002).

Kritický problém může nastat v tom, že jednání lidí je určitý komplex a změna jakékoliv dílčí části může vyvolat nepředvídatelné důsledky. V případě změny podnikové kultury je nezbytné, aby pro změnu byli vnitřně přesvědčeni spolupracovníci(Bedrnová & Nový, 2002).

### ***Typy změn organizační kultury***

#### **Změna revoluční a evoluční**

Revoluční změna, často označována také jako transformační, strategická či diskontinuální. Dochází k ní tehdy, pokud existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu vynucuje z důvodu zachování existence organizace. Za vnější tlak můžeme jmenovat například radikální změnu prostředí, vnitřní tlak může být zase velmi špatné hospodářské výsledky, rapidní ztráty trhů apod. První reakcí organizace na špatné výsledky bývá to, že se stávající aktivity a postupy stanou více intenzivní. Nevede-li tato cesta k požadovaným výsledkům a je jasné, že organizace má krizi, management si začne uvědomovat, že je velmi nutná radikální změna. Pokud se tato změna má týkat podnikové kultury, znamená to potřebu zcela nového obsahu podnikové kultury (Lukášová, 2010).

Revoluční změna je velmi komplexní změna. Týká se více subsystémů organizace (mimo změnu kultury například změnu organizační struktury, manažerským systémů apod.) a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. Revoluční změna je systematický postup a jako takový musí být rozplánován na určité časové hraničení (Lukášová, 2010).

K evoluční změně se obvykle nepřistupuje z důvodu krize organizace, ale přistupuje se k ní, existuje-li potřeba něco v rámci organizace zlepšit. Změny zaváděné při tomto typu strategie se týkají pouze určitých oblastí organizace, kde se vyskytuje problém. Příkladem takovéto změny může být posílení orientace na zákazníka. Může jít ale i o změny, které jsou hlubší a týkají se dvou nebo více oblastí. Evoluční změna je typ změny konti-

nuální, která se uskutečňuje postupně a dlouhodobě. Neodhází u ní k zásadní změně obsahu organizační kultury. Spíše se jedná o rozvoj určitých rysů organizační kultury žádoucím směrem(Lukášová, 2010).

### **Změna primární a doprovodná**

K primární změně organizační kultury se přistupuje tehdy, poškozuje-li její obsah výkonnost organizace a kultura samotná je hlavní příčinou jiných problémů organizace (Lukášová, 2010).

Doprovodná změna nastává v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tedy když úspěch určité změny vyžaduje změnu kultury (Lukášová, 2010).

Jak primární, tak i doprovodná změna organizační kultury mohou být změnami revolučními i evolučními. To závisí vždy na míře a charakteru manažerských problémů, které je potřeba vyřešit (Lukášová, 2010).

### **2.1.6 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho**

Kulturní dimenze podle G. Hofstedeho jsou nejobecnější úrovně rozdílů mezi různými kulturami.

#### **Vzdálenost moci**

Hofstede definuje vzdálenost moci jako určitou míru, ve které je tolerováno nerovné rozdělení moci. Toto nerovné rozdělení je tolerováno a akceptováno. Pro země, které mají velký rozsah moci, je přirozené, že si nadřízení a podřízení nejsou rovni. Dochází zde k centralizaci moci. Platové rozdíly jsou vysoké. Podřízení čekají na to, co jim bude řečeno, že mají dělat.

V zemích, kde je rozpětí moci malé, je zase přirozené, že se nadřízení a podřízení považují na sobě rovné. Moc je decentralizována, platové rozdíly jsou malé. Privilegia nadřízených jsou zmenšována. Podřízení chtějí konzultovat se svými nadřízenými rozhodnutí, které se týkají jejich práce, akceptují však fakt, že ten, kdo má právo konečného rozhodnutí, je vedoucí (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

#### **Individualismus versus kolektivismus**

Individualismus je charakteristický pro země, kde se očekává, že se každý postará sám o sebe a o svou rodinu a kde vztahy mezi jedinci nejsou tak pevné. Opakem je kolektivismus, kde jsou lidé už od narození integrováni do různých skupin. Tyto skupiny zajišťují sociální ochranu a vyžadují loajalitu.

Individualismus se v organizaci vyznačuje tím, že každý pracuje sám za sebe. Pracovníci se řídí svými ekonomickými zájmy. Hlavním kritériem pro přijetí a propouštění je kvalita a schopnosti jednotlivce. Motivace a odměny jsou na úrovni jednotlivce. Plnění úkolů je důležitější než osobní vztahy.

V organizaci, kde vládne kolektivismus, je hlavní patřit ke skupině. Zaměstnanec vždy jedná v zájmu skupiny, a to i přes to, že jeho osobní cíle jsou odlišné. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem má silné morální rysy. Motivace a odměny jsou na úrovni skupin. Osobní vztahy zde hrají důležitou roli a jsou preferovány před plněním úkolů (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **Maskulinita versus feminita**

Ve společnosti, kde převazuje maskulinita, jsou role mužů a žen jasně rozdělené. Zatímco od mužů se očekává, že budou více hledět na úspěch, pracovní postup, budou houževnatí, asertivní a budou toužit po úspěchu, od žen se očekává mírnost, jemnost a ohled na kvalitu života. V organizaci se konflikt řeší bojem a vítězí ten nejlepší. Hodnocení je založené na výsledcích.

Ve feminitní společnosti se role mužů a žen překrývají a nevznikají zde rozdíly. Od obou se očekává to samé, tedy skromnost, mírnost a zaměření na kvalitu života. Konflikt je v organizaci řešen kompromisem a vyjednáváním. Odměňování je rovné. Hlavními hodnotami jsou péče o ostatní a jejich ochrana (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **Vyhýbání se nejistotě**

Hofstede formuluje tuto dimenzi jako míru, ve které se členové mohou cítit ohroženi nejistými či neznámými situacemi. Ve společnosti, kde je míra vyhýbání se nejistotě vysoká, jsou lidé aktivnější, nepokojnější, zaneprázdnění. Lidé v této společnosti potřebují předvídatelnost a srozumitelnost. Ta je jim poskytována pomocí zákonů, pravidel, regulací. To vede k úsilí plánovat a programovat veškeré postupy, včetně jednotlivých kroků procesu.

Ve společnosti s malou mírou vyhýbání se nejistotě působí lidé dojem klidu, netečnosti, až lenivosti. Nejistota je pro ně přirozená součást života, která nezpůsobuje stres ani nepohodu. Pravidla jsou stanovována jen v nezbytně nutných případech. Čas je pouze orientační rámec a ne něco, co se musí neustále sledovat (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **Dlouhodobá versus krátkodobá orientace**

Dlouhodobě orientovaná společnost se zaměřuje na budoucnost s cílem zainteresovat činnosti, které přinesou v budoucnu vyšší efekt. Důležitá je hospodárnost a vytrvalost. Často se vytváří fondy pro financování budoucích investic.

Krátkodobá orientace je zaměřena na současnost a minulost. Je kladen důraz na činnosti, které přinesou efekt okamžitě či v krátkodobém časovém horizontu. Společnost nejedná hospodárně, proto většinou nemá peníze na budoucí investice (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **Požitky versus sebekázeň**

Tuto dimenzi přidal Hofstede v roce 2010. Požitkářství je charakteristické tím, že člověk utrácí za zábavu, aktivity ve svém volném čase. Člověk si užívá života a zábavy.

Na druhé straně je sebekázeň. Chování člověka je omezeno společenskými normami a regulami. Charakteristické je zejména omezování uspokojování potřeb (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

### ***Kulturní dimenze ve znalostní ekonomice***

#### **Vzdálenost moci**

V podniku je žádoucí malá vzdálenost moci, která směřuje ke znalostní ekonomice. Tuto malou vzdálenost lze definovat jako soudržnost mezi nadřízeným a podřízeným. Malá vzdálenost moci umožňuje rozvoj lidského kapitálu ve směru jeho seberealizace. Zaměstnanci mohou přispívat svými nápady na rozvoj podniku (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

#### **Individualismus versus kolektivismus**

Žádoucí kulturní dimenzí znalostní ekonomiky je kolektivismus. Ten umožňuje součinnost a týmové chování. Jednotlivec své jedinečné individuální schopnosti a dovednosti dává ve prospěch společnosti. Týmové chování otevírá možnost rozvoje lidského kapitálu (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

#### **Maskulinita versus feminita**

Žádoucí kulturní dimenzí ve znalostní ekonomice je feminita. Feminita dává možnost důvěry, otevřenosti a pečuje o mezilidské vztahy. Toto jsou důležité procesy pro sebepoznání a rozvoj sama sebe. Proto se stává základním předpokladem pro rozvoj lidské-

ho kapitálu. Otevřenost a důvěra je jedním z nejsilnějších faktorů, díky kterým je zajištěno nepřetržité trvání znalostí a výkonnosti (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

### **Vyhýbání se nejistotě**

Žádoucí ve znalostní ekonomice je malá obava z rizika, přijímání změn a z nejistoty. Ta umožňuje snadnější srovnání se se změnami ve společnosti (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

### **Dlouhodobá versus krátkodobá orientace**

Dlouhodobá orientace je žádoucím stavem ve znalostní ekonomice. Uskutečňuje princip trvalé udržitelnosti a souvisí s dlouhodobými cíly podnikání, které je založeno na investicích do rozvoje lidského kapitálu (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

### **Požítky versus sebekázeň**

Žádoucí pro znalostní ekonomiku je sebekázeň, které naplňuje princip trvalé udržitelnosti. Žádoucí je skromnost oproti uspokojování požitků (Reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti, 2014).

## **2.2 Motivace**

### **2.2.1 Definice pojmu motivace**

Pojem motivace, stejně jako jiné pojmy, má mnoho různých definic. Například:

*„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů.“* (Tomšík in Bedrnová, 2002, str. 242)

*„Psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem.“* (Geist in Krninská, 2012, str. 19).

*„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“* (Mikuláščík, 2007, str. 116).

Motivace lidské činnosti, jakožto všech aktivit člověka včetně konkrétních forem pracovního jednání, je chápána jako jedna z několika základních subkultur osobnosti. Ze

všech těchto subkultur je tato považována za nejzajímavější, zároveň je také nejvíce komplikovaná, protože je významná a velmi proměnlivá (Bedrnová & Nový, 2002).

Motivace ukazuje na fakt, že v mysli lidí existují specifické hybné síly, které nejsou vždy vědomé či uvědomované. Jsou to pohnutky a motivy. Tyto činnost člověka zaměřují určitým směrem a v tomto směru ho aktivizují a vyvíjenou aktivitu udržují (Bedrnová & Nový, 2002).

Motivace působí současně na třech rovinách a ve třech dimenzích:

**Dimenze směru** určitým směrem zaměřuje a orientuje motivaci člověka a tím i jeho činnost, případně jej může od činností odvracet. Tato skutečnost může být v rovině prožívání vyjádřena obraty „chci to a to“, „moc rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“ apod. (Bedrnová & Nový, 2002).

**Dimenze intenzity** vymezuje činnost člověka v dané směru v závislosti na síle. Intenzita motivace je vždy úměrná úsilí, které je vynaloženo na dosažení určitého cíle. V rovině prožívání je možno tuto skutečnost vyjádřit odstupňováním podle intenzity – „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ apod. (Bedrnová & Nový, 2002).

**Dimenze stálosti** ukazuje míru odhodlání a schopnosti člověka překonávat veškeré, vnější i vnitřní překážky, které se objevují při naplňování motivované činnosti. Vysoká míra znamená, že motivovaný člověk nepřestává ve své činnosti, nesnižuje intenzitu i přes veškeré překážky, nezdary či neúspěchy (Bedrnová & Nový, 2002).

### 2.2.2 Motiv

Motiv je určitá vnitřní psychická síla, která je chápána jako psychologická příčina nebo důvod jednání a chování jedince, individualizuje jeho prožívání a dává smysl jeho činností. Často se používá termín popud, pohnutka (Bedrnová & Nový, 2002). Jako motiv je chápána každý vnitřní popud, který podněcuje činnost určitým směrem a v daném směru ho aktivizuje a tuto aktivitu udržuje. Pokud je například člověk hladový, snaží se najít si něco k jídlu. Zde působí hlad jako motiv z biologické roviny, který určuje směr činností a udržuje je, dokud nedojde k nasycení. Motivy neurčují pouze směr činnosti a její zaměření, ale určují i intenzitu a průběh (Krninská, 2012). S termínem motiv se velmi těsně pojí termín cíl. Klasickým cílem motivu je nasycení. Nasycení může být definováno jako dosažení určitého finálního psychického stavu. To většinou bývá uspokojení potřeby, pocit naplnění z dosažení cíle. Motiv působí tak dlouho, dokud se nedosáhne jeho cíle, nedosáhne jedinec svého uspokojení nebo dokud se nepřesvědčí o ne-



možnosti splnit cíl. Tyto motivy lze nazvat motivy cílové nebo terminální. Existují však i jiné motivy. Pokud má například člověk zájem o určitou oblast, například o literaturu, je možné tento motiv označit za motiv instrumentální (Bedrnová & Nový, 2002).

V lidské psychice zpravidla nepůsobí pouze jeden motiv, ale působí v něm současně několik motivů, nebo dokonce celý jejich soubor. Ty mohou mít stejný směr, ale mohou ho mít i naprosto opačný. Stejně tak mohou mít stejnou, ale rozdílnou intenzitu. Motivы, které jsou stejně nebo podobně směřované, se navzájem posilují a tím přispívají ke vzniku a průběhu motivované činnosti. Naopak motivы, které jdou proti sobě, se navzájem oslabují a motivovaná činnost je tak narušována. V některých krajních případech dokonce neumožňují provést motivovanou činnost (Bedrnová & Nový, 2002).

### **2.2.3 Typy motivace**

Pracovní motivaci je možno docílit dvěma směry. První směr znamená, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která je baví a uspokojuje jejich potřeby, v níž se mohou seberealizovat, přinejmenším od této práce očekávají, že splní jejich cíle. Ve druhém směru hraje značnou roli management. Ten pomocí metod, jako je například pochvala, pracovní postup nebo odměňování motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu (Armstrong, 2002).

Díky tomuto rozdělení můžeme rozlišit dva typy motivace

- a) Vnitřní motivace – je to motivace, kterou si vytváří sami lidé a sami ji ovlivňují tak, aby se vydali určitým směrem nebo aby se určitým způsobem nějak chovali. Tyto faktory vytvářejí odpovědnost (člověk má pocit, že jeho práce je důležitá, že má svou vlastní kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomii (má volnost konat), možnost používat svoje schopnosti a dovednosti a dále je zdokonalovat, zajímavou a podnětnou práci a možnost k postupu (Armstrong, 2002). Tato motivace se také nazývá primární motivací, někdy též intrinsická. Příkladem takovéto motivace může být student, který navštíví přednášku, protože ho zajímá. Úkol je pro pracovníka výzva a samotné splnění úkolu ho uspokojuje. Jeho práce mu dělá radost (Laufer, 2008).
- b) Vnější motivace – bývá označována jako sekundární motivace, někdy též jako extrinsická. Znamená to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Je tvořena jak pozitivními faktory, tak ale i negativními. Mezi pozitivní můžeme zařadit například zvýšení platu, pochvala, uznání nebo pracovní postup. Negativními

mohou být pokárání, disciplinární řízení, kritika, snížení platu nebo odepření platu(Armstrong, 2009).

Vnější motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, nemusejí však působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, mají hlubší a dlouhodobější účinek. To je dáno tím, že vnější faktory jsou vynucené, zatímco vnitřní faktory jsou součástí jedince, které si sám vytvořil(Armstrong, 2009).

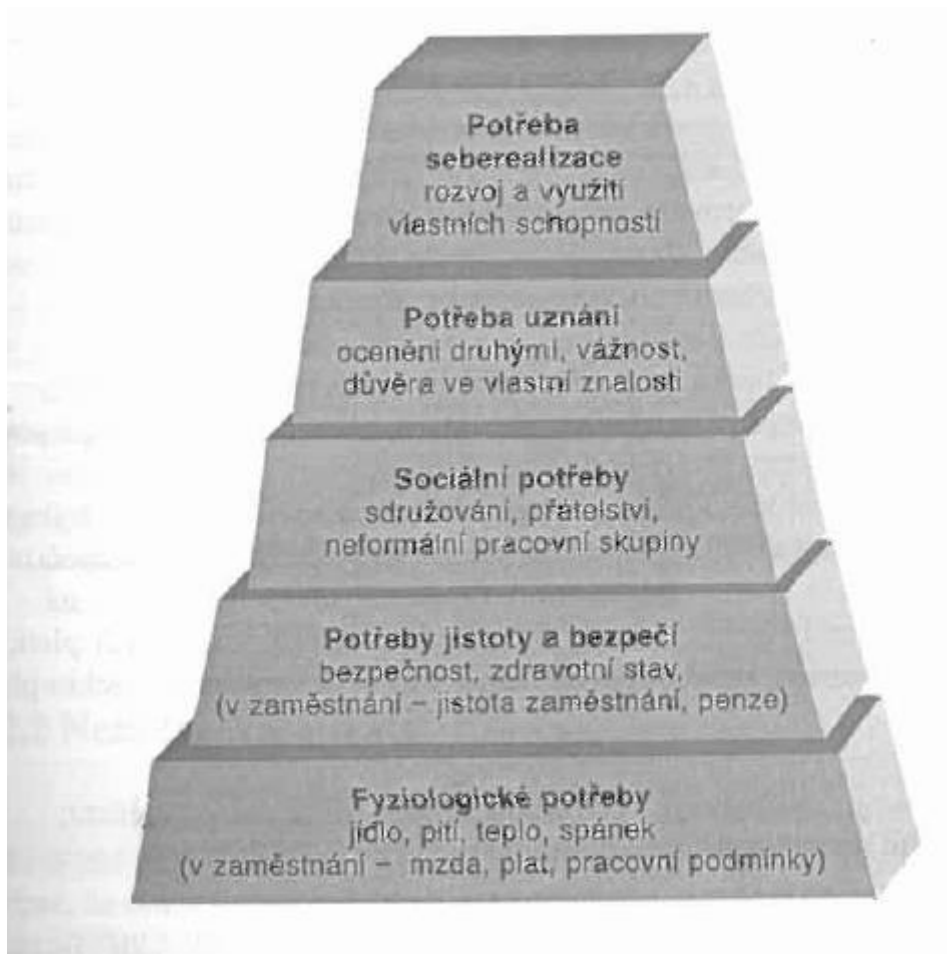
## **2.2.4 Teorie motivace**

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Jedná se o nejnámější teorii v oblasti pracovní motivace. Podle Abrahama Maslowova jsou nejdůležitějšími motivačními prvky potřeby(Mikuláščík, 2007). Potřeby seřadil od nejnižších až po nejvyšší a došel k závěru, že pokud je uspokojen určitý soubor potřeb, pak přestává působit jako stimul (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005). Člověk se nejprve snaží uspokojit nejnižší, základní potřeby. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, postupuje se po žebříčku na vyšší potřeby (Veber, 2000).

- a) **Fyziologické potřeby** – tyto potřeby chce každý uspokojit co nejdříve. Jsou to základní potřeby k udržování lidského života. Jedná se o potraviny, vodu, teplo, spánek(Khelerová, 2010).
- b) **Potřeba jistoty a bezpečí** – snaha zachovat život a zdraví před nebezpečím. Mít jistotu zaměstnání (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).
- c) **potřeby sounáležitosti a lásky** – potřeba patřit do určité společnosti, být přijímán, milovat a být milován. Snaha je vybudovat si dobré mezilidské vztahy (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).
- d) **Potřeba uznání** – podle Maslowa lidé, kteří uspokojí předešlé potřeby, touží po tom, aby se stali váženými a uznávanými. Tyto potřeby jsou uspokojovány mocí, prestiží a sebeuspokojením (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).
- e) **Potřeba seberealizace** – potřeba, která je podle Maslowa na naprostém vrcholu. Pro uspokojení této potřeby je nutné být motivován samotnou prací. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá potenciál motivovaného jedince(Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber, 2000, str. 65

### **Teorie XY**

Autorem této teorie je McGregor. Ten definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu na dva následující protikladné směry, určité typy chování (Forsyth, 2009).

Prvním je typ X – líný, neschopný a nesamostatný. Lidé neradi pracují a mají k práci odpor, pokud je to možné, snaží se práci vyhnout. Kvůli svému odporu k práci musí být lidé k práci nuceni, musí být řízeni a stimulováni, a to jak pozitivními finančními stimuly, tak i hrozbami postihu. Má malou ctižádost, přeje si mít jistotu, chce být řízen (Forsyth, 2009).

Protikladem je typ Y. Je tedy založen na názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, mají uspokojení ze zodpovědnosti a hledají cesty, jak by jim jejich práce mohla přinést pozitivní zkušenosti (Forsyth, 2009). Pro tyto lidi je odpovědnost a povinnost

zcela přirozená a pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce či možnost pracovat tvořivě má pro ně vyšší prioritu než finanční odměny (Bedrnová & Nový, 2002).

Obě teorie mají pravdu. Jde však o extrémní postoje, které jsou zaujímány (Forsyth, 2009). Neplatí však obecně, vždy záleží na typu úkolu, která je zadán, a k němuž má směřovat motivace, záleží ale také na stylu vedení, který převažuje. Vedoucí pracovníci svou řídicí činností ovlivňují také to, jaký druh motivace bude převažovat. Také kvůli tomu, že lidské chování je mnohotvárné, v čase velmi proměnlivé a velmi složité, je nemožné tvrdit o jakémkoli podnětu, že bude pokaždé působit na všechny stejně (Bedrnová & Nový, 2002).

Pokud manažeři budou spoléhat pouze na motivaci pomocí peněz a finančních odměn, bude velmi pravděpodobně vytvořeno pracovní prostředí, kde skutečně peníze budou na prvním místě a vztahy na pracovišti budou vypadat přesně jako podle teorie X. Naproti tomu manažeři zaměřující se na mezilidské vztahy mohou svými chováními vybudovat takové prostředí, kde na prvním místě budou vztahy na pracovišti i pro členy pracovní skupiny a tím se přiblíží k teorii Y (Bedrnová & Nový, 2002).

Manažer má tendenci jednat s pracovníky na základě převažujícího typu představy o člověku. Významnou součástí konceptu teorie X a Y je zjištění, že s postupným rozvojem v ekonomické, kulturní a sociální oblasti lidské společnosti se stále zvyšuje procento populace, které odpovídá spíše typu Y. To vyžaduje měnit nebo přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, které odpovídají spíše teorii X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů podniku s cíli zaměstnanců podniku) a sebekontrolou, tj. převáděním stále větší odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky výkonným pracovníkům (Bedrnová & Nový, 2002).

## **Teorie Cukr a bič**

Žádná se známých teorií motivace a stimulace nehovoří o cukru a biči. Tato metafora se vztahuje k používání odměn a trestů pro dosažení vyžadovaného chování (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).

I přes všechny nejnovější výzkumy a vývoje o motivačních teoriích představují odměny a tresty největší stimuly. Mnoho století se myslelo, jediným způsobem, jak motivovat lidi, je použití moci (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).

Všechny teorie motivace respektují různé formy „cukru“. Nejčastěji má tento „cukr“ podobu peněz nebo prémie. I přes to, že peníze nemají jenom motivační funkci, byla, a i nadále bude úloha peněz velmi důležitá. Motivování pomocí peněz s sebou přináší značné problémy, a to zejména s tím, že častokrát někdo dostane „cukr“, aniž by přitom podával po něm požadovaný výkon. Toto je důsledkem praktikování metod, jako je povyšování na základě služebních let, automatické zvyšování platů nebo vyplácení mezd manažerům bez ohledu na to, jaký podali individuální výkon (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).

„Bič“ představuje určité obavy. Může jít o strach ze ztráty zaměstnání, obavy ze snížení příjmů, z nižších odměn, ze snížení postavení a spoustu dalších možných postihů a trestů. Vždy byl a nadále bude velmi silným stimulem. Tento stimul však není možno považovat za nejlepší možnost. Jeho použití často vede k obranému nebo dokonce odvetnému chování. To se projevuje zejména jako aktivity zaměstnaneckých odborů, snížení kvality práce, lhostejnost pracovníků, neochotu manažerů riskovat při rozhodování nebo nepoctivostí. Manažeři na všech organizačních úrovních mají moc udělovat nebo odebrat odměny a ukládat tresty. To jim umožňuje do určité míry ovlivňovat ekonomické a sociální postavení podřízených. Ti pak často „kývají hlavou na souhlas“ se svým vedením místo toho, aby uplatňovali vlastní úsudek (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).

## **Herzbergerova dvoufaktorová teorie**

Dvoufaktorová motivační teorie, kterou vymyslel Frederick Herzberg společně se svými kolegy, je modifikovaná Maslowova hierarchie potřeb. Ve své teorii rozděluje faktory do dvou skupin, a to hygienické faktory, které vedou k negativním pocitům a motivační faktory, které naopak vedou k těm pozitivním (Heinz Wehrich; Harold Koontz., 2005).

Do faktorů nespokojenosti (hygienických faktorů) patří zejména firemní politika a administrativní procesy, míra kontroly, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, plat,

osobní život, pracovní postavení a pracovní jistota. Tyto faktory nepůsobí jako stimuly, mohou vyvolávat pouze neuspokojení. Pokud jsou tyto potřeby uspokojovány, nepůsobí motivačně. Pokud tyto faktory chybí nebo nejsou uspokojovány, může vznikat nespokojenost. Frederick Herzberg je nazval také jako udržovací, hygienické, s prací související faktory (Horst Steinmann, Georg Schreyögg, & Jochen Koch, 2013).

*Firemní politika a administrativa* – nikdo nemá rád zbytečnou administrativu a byrokracii, zvláště pokud působí restriktivně nebo nespravedlivě (Forsyth, 2009).

*Míra kontroly* – kontrolu provádí manažer. Způsoby, jakými jedná s podřízenými, ovlivňuje motivační i podnikové klima, a to buď v dobrém, nebo ve zlém (Forsyth, 2009).

*Pracovní podmínky* – zanedbávání pracovních podmínek působí nemotivačně a ztěžují výkon práce. Pracovní podmínky mají vliv na pracovní výkonnost a produktivitu práce. Pracovní podmínky mají tendenci se radikálně měnit (Forsyth, 2009).

*Osobní život* – přehnaně moc práce, která zasahuje do osobního života, je škodlivé. To, že se s tím lidé vyrovnají, neznamená, že jim to vyhovuje. Organizace musí od zaměstnanců očekávat nasazení, ale i to má své limity. Jsou-li překročeny, produktivita klesá. Zaměstnanci také například ocení, když si manažer vzpomene, že mají narozeniny (Forsyth, 2009).

*Vztahy na pracovišti* – v každé společnosti existují skupinky lidí, které spolupracovat a vycházet spolu. Týmová práce se stává stále důležitější, stejně jako komunikace mezi členy týmu (Forsyth, 2009).

*Pracovní jistota* – každý má rád bezpečí, a jestliže nebude tento faktor splněn, působí demotivačně (Forsyth, 2009).

*Pracovní postavení* – lidé chtějí být považováni za důležité a chtějí dělat smysluplnou práci. Někteří pracovníci se mohou cítit podřadně (Forsyth, 2009).

*Plat* – plat je zřídka kdy motivující. Každý by chtěl mít plat vyšší a se svým je, alespoň z části, nespokojen. Může se stát, že je jednotlivce ohodnocen nespravedlivě a to pak může být velký demotivující faktor (Forsyth, 2009).

Faktory spokojenosti (motivační) jsou klíčové faktory vytvářející pozitivní motivaci. Podle síly to jsou úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení a pracovní po-

stup a možnost růstu. Naplněním těchto faktorů dochází k uspokojení a motivuje (Forsyth, 2009).

## **3 Metodika**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je specifikace problematiky podnikové kultury ve směru jejích kulturních dimenzí a možnost motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Návrhy změn podnikové kultury ve směru žádoucí znalostní ekonomiky.

Cílem bakalářské práce je tedy specifikovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci, kterou je hotel Zámek Valeč a zjištění jejího efektu na motivaci zaměstnanců. Dalším cílem je případně navrhnout takové změny podnikové kultury, které by k této motivaci vedly.

### **3.2 Představení organizace**

Zkoumanou organizací je hotel Zámek Valeč. Jde o nově zrekonstruovaný zámek na Vysočině přibližně 15 kilometrů jihovýchodně od města Třebíč.

Zámek byl postaven okolo roku 1534 Smilem Osovským z Doubravice. Dále zámek zdědil jeho syn Burian a po roce 1567 jej získali Vanečtí z Jemničky. Za jejich působení došlo k dalšímu rozvoji zámku. Stavební vývoj dokončili po třicetileté válce Březničtí z Náchoda. Po roce 1785 byl zámek ve vlastnictví rodiny Hessů a ztratil svou rezidenční funkci a byl upraven na kanceláře, byty úředníků a lihovar. Rodina Hessů zámek v roce 1850 prodala Jiřímu baronu Sinovi. V roce 1882 se novým vlastníkem stal švachatský pivovarník Antonín Dreher. Za jeho vlastnictví byl zámek spolu s Dalešicemi a Slavěticemi součástí statku, který byl zapsán v Československém státě. V důsledku pozemkové reformy v letech 1922-1927 bylo vytvoření zbytkového statku ve Valči. Po 1. světové válce byl zámek odkoupen panem Jaroslavem Odehnalem, který byl legionář a starosta Sokolu v Hrotovicích. Zámek po něm zdědila jeho adoptovaná dcera Jaroslava Obrátlová, která se vdala za pana Vladimíra Malíka. Zámek byl Malíkům roku 1953 vyvlastněn a používalo ho zemědělské družstvo, mimo jiné, jako stáje a sklad zeleniny. V roce 1973 se začal zámek rekonstruovat, v roce 1989 však byla rekonstrukce zastavena. V roce 1991 byl zámek ve zničeném stavu navrácen Malíkovým. Ti však na jeho opravu neměli finance, tak jej roku 2008 prodali panu Ing. Bronislavu Valovi. Ten začal roku 2011 s rozsáhlou rekonstrukcí samotného zámku, přilehlého parku se dvěma rybníky a okolními historickými budovami. Po dvou letech intenzivních oprav byl zámek 22. 6. 2013 slavnostně otevřen (Historie zámku & prohlídka, 2014).



Hotel nabízí luxusní ubytování buď v zámeckých pokojích, nebo v pokojích na pán- ském dvoře. Hosté se mohou ubytovat v 6 historických pokojích, ve dvou královských apartmánech nebo v 18 moderně zařízených podkrovních pokojích. Historické pokoje a apartmány jsou vybaveny vlastní koupelnou, WC, televizí, telefonem a všude je přístup na internet. Podkrovní pokoje jsou navíc klimatizované (Pokoje, 2014).

Dáleje zde možnost pronajmout si sály a salonky pro firemní či soukromé akce a to jak přímo v zámku, tak v restauraci Stodola. V zámku je možné pronajmout si různé salonky, šenk, zbrojnici, knihovnu či rytířský sál. Stodola nabízí modernější pojetí v podobě velkých sálů. Na zámku se také pořádají svatby, zejména díky historickým sálům, ná- dvoří a zámecké zahradě (Prostory k pronájmu, 2014).

Zámek nabízí i wellness vyžití. K dispozici je pět saun, a to sice biosauna (70 stupňů), finská sauna (90 stupňů) parní sauna (45 stupňů), solná lázeň (42 stupňů) a infra sauna (teplota mezi 40 – 60 stupni). Následně relaxační zóna, masáže, kadeřnictví, manikúra, pedikúra a služby se zaměřením na krásu a zevnějšek. Součástí wellness jsou i dva vnitřní a jeden venkovní bazén. Vnitřní se dělí na plavecký a vířivý. Dále je zde mož- nost zajít do hotelového fitness či podniknout projížďku na koni. Nově je v hotelu ote- vřen bowling se čtyřmi drahami. V neposlední řadě nabízí hotel zámeckou kuchyni. Zde je možnost každodenního menu, ale i sezónní speciality (Hotel Zámek Valeč, 2014).

### **3.3 Metody sběru dat**

Při sběru dat bylo použito několik různých metod, a to sice dotazníkového šetření, ne- standardizovaných rozhovorů a osobního pozorování.

#### **3.3.1 Dotazníkové šetření**

V dotazníkovém šetření byl použit nejnovější dotazník pana Geerta Hofstedeho, VSM 2013, který se používá pro zkoumání kulturních dimenzí a obsahuje všechny otázky dotazníku VSM 94. Dotazník se skládá z 36 otázek. Tyto otázky jsou členěny do čtyř částí. První část má 11 otázek, které se zaměřují na ideální zaměstnání a co by v něm bylo důležité. Odpovídá se pomocí škály odpovědí 1-5, kde 1 znamená nanejvýš důleži- té a 5 znamená nedůležité. Druhá část dotazníku je složena ze 12 otázek, které zkoumají důležitost určitých věcí v návaznosti na osobní život respondenta. Opět je zde použita škála 1-5 se stejným významem. Ve třetí části dotazníku je 7 výroků. Respondent uvádí, jestli s uvedenými výroky souhlasí, či nikoliv. Odpovídá pomocí škály 1-5, kde 1 zna- mená naprostý souhlas a 5 znamená naprostý nesouhlas. Poslední část je zaměřena

naidentifikační údaje o respondentovi. Tato část je složena z 6 otázek a slouží pouze pro statistické účely. Dotazníků bylo do firmy dodáno celkem 40. Celkem se jich vrátilo 28, což činí 70% návratnost.

### **3.3.2 Osobní pozorování**

Osobní pozorování bylo použito jak na řadové zaměstnance, tak na management podniku. Pomohlo doplnit informace k dotazníku a dostat se hlouběji do podniku. Díky osobnímu pozorování bylo možno zjistit, jak management jedná se svými zaměstnanci, jak zaměstnanci komunikují mezi sebou, jejich pracovní přístup a nasazení a jejich chování. Pomocí osobního pozorování byla odhalena atmosféra v podniku a bylo umožněno vidět pracovní prostředí zaměstnanců. Pozorování probíhalo během pracovní doby zaměstnanců.

### **3.3.3 Nestandardizovaný rozhovor**

Nestandardizovaný rozhovor byl uskutečněn s ředitelkou podniku. Rozhovor pomohl rozšířit obzory o podniku se zaměřením na podnikovou kulturu a její důležitost, o jednotlivých prvcích podnikové kultury, o motivaci a motivačních faktorech. Další rozhovory byly vedeny se zaměstnanci podniku, zejména o podnikové kultuře a o motivačních faktorech.

### **3.3.4 Zpracování dat**

Data, která byla sesbírána, byla zaznamenána do programu Microsoft Excel. Následně byla vyhodnocena pomocí programu VSM.

Vzorci pro výpočet dimenzi:

Vzdálenost moci:

$$35*(13\_c7 - 13\_c2) + 25*(13c\_20 - 13c\_23)$$

Individualismus versus kolektivismus:

$$35*(13c\_4 - 13c\_1) + 35*(13c\_9 - 13c\_6)$$

Maskulinita versus feminita:

$$35*(13c\_5 - 13c\_3) + 35*(13c\_8 - 13c\_10)$$

Vyhýbání se nejistotě:

$$40*(13c\_18 - 13c\_15) + 25*(13c\_21 - 13c\_24)$$

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace:

$$40*(13c_{13} - 13c_{14}) + 25*(13c_{19} - 13c_{22})$$

Požitky versus sebekázeň:

$$35*(13c_{12} - 13c_{11}) + 40*(13c_{17} - 13c_{16})$$

13c\_1 představuje otázku číslo 1. Pokud respondent zaškrtně u otázky první odpověď, započítává se 1 bod, druhá odpověď znamená 3 body apod.

Tabulka 1: Indexy kulturních dimenzí

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenský odstup	<b>Malý odstup</b>	Velký odstup
Individualismus vs. kolektivismus	<b>Kolektivismus</b>	Individualismus
Maskulinita vs. Feminita	<b>Feminita</b>	Maskulinita
Vyhýbání se nejistotě vs. Přijímání rizika	<b>Přijímání rizika</b>	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace	Krátkodobá orientace	<b>Dlouhodobá orientace</b>
Požitky vs. sebekázeň	<b>Sebekázeň</b>	Požitky

Zdroj: Krninská, Duspivová (2013)

## 4 Výsledky výzkumu

Pro získání potřebných dat byl použit dotazník Values Survey Module 2013 (VSM 2013) obsahující 36 otázek.

### 4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

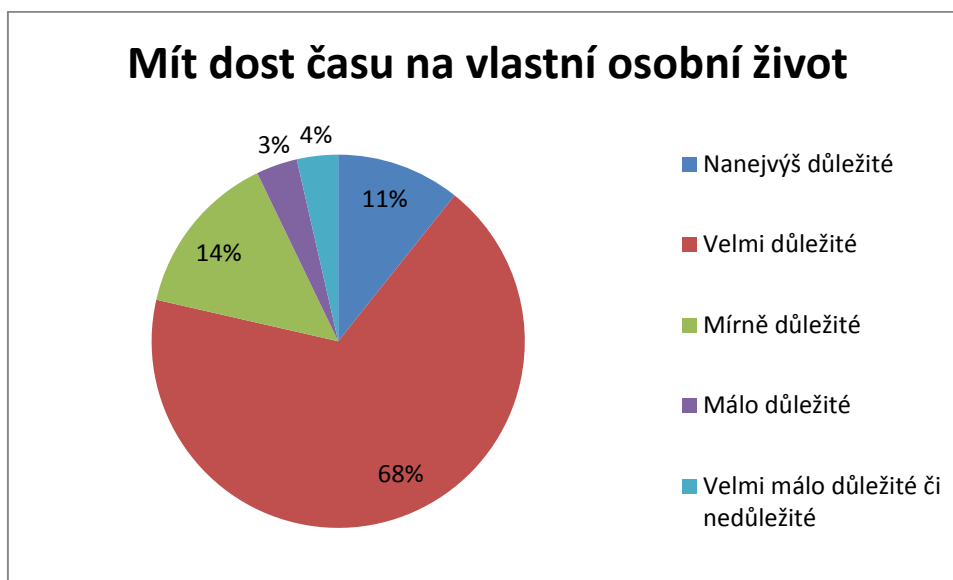
#### Otázka číslo 1: Mít dost času na vlastní osobní život

Tabulka 2: Mít dost času na vlastní osobní život

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	3	11%
Velmi důležité	19	68%
Mírně důležité	4	14%
Málo důležité	1	3%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	4%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Potřeba dostatku času pro vlastní osobní život je pro 68% odpovídajících velmi důležité. Nanejvýš důležitá je tato potřeba pro 11% z nich. 14% uvedlo svou odpověď jako mírně důležité. Odpovědi málo důležité a velmi málo důležité či nedůležité měly po 1 respondentovi.

Potřeba času pro sebe je z hlediska motivace zaměstnanců důležitým faktorem. Rozdíl mezi 8 hodinovou a 12 hodinovou směnou jsou citelné 4 hodiny, které zaměstnanec může trávit již doma nebo se věnovat jiným činnostem. Pro téměř čtyři pětiny zaměstnanců je čas pro vlastní osobní život nanejvýš a velmi důležitý. V hotelu mají 12 hodinovou směnu pracovníci pracující na postech recepční, kuchař a číšník. Pokojské, údržbáři a pomocné síly mají 8 hodinovou směnu.

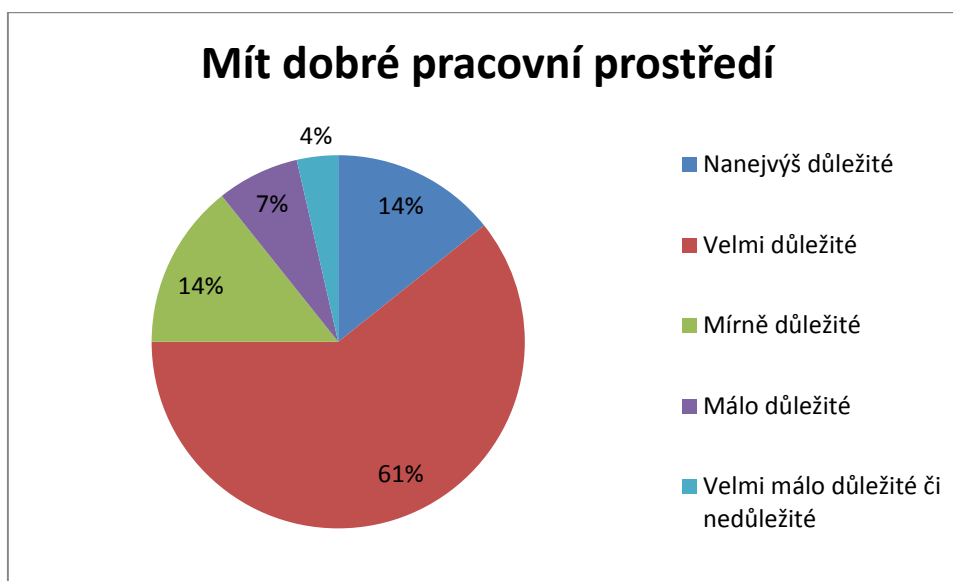
### Otázka číslo 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 3: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	4	14%
Velmi důležité	17	61%
Mírně důležité	4	14%
Málo důležité	2	7%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	4%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Nadpoloviční většina, 61% respondentů, považuje dobré pracovní prostředí za velmi důležité. Nanejvýš důležité je to pro 14%. Stejně tak, tedy 14%, se vyslovilo, že dobré pracovní prostředí je mírně důležité, 7 % uvedlo mírně důležité a 1 (4%) pracovník odpověděl velmi málo důležité či nedůležité.

Velmi důležité až nanejvýš důležité je pro tři čtvrtiny respondentů mít dobré pracovní prostředí. Tento faktor Zámek Valeč splňuje, neboť prošel nedávnou dobou komplexní opravou a modernizací. Bylo vytvořeno zázemí pro zaměstnance, v Zámku byla zavedena klimatizace, zámek je rekonstruován, dobově vymalován. Dobré pracovní prostředí je součástí jednoho z článků Maslowovy pyramidy potřeb, respektive jejího druhého souboru, potřeby jistoty a bezpečí. Díky naplnění těchto potřeb se může pokračovat v pyramidě výš a může docházet k většímu motivování zaměstnanců.

### Otázka číslo 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

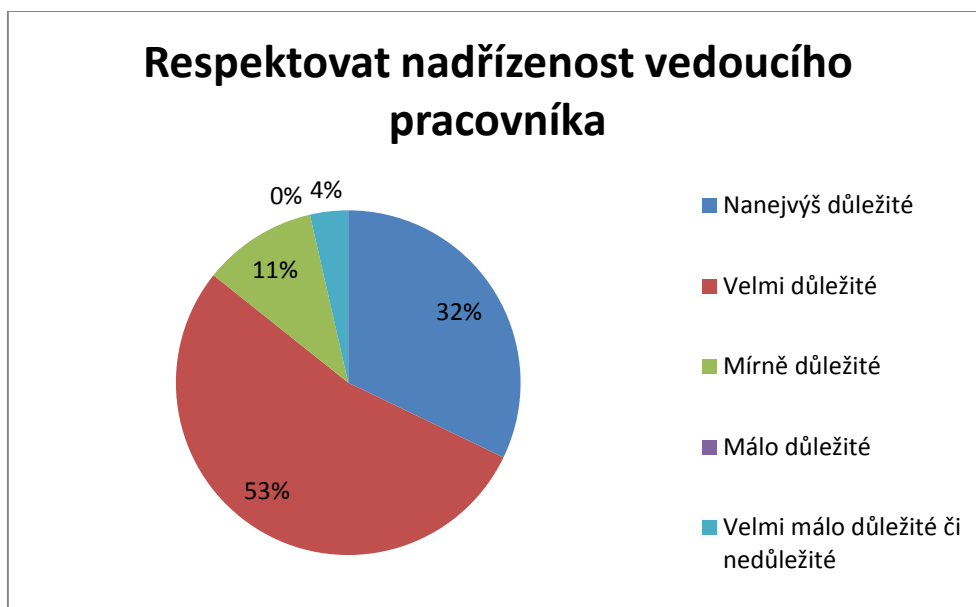
Tabulka 4: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	9	32%
Velmi důležité	15	53%
Mírně důležité	3	11%

<b>Málo důležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Respektovat svého nadřízeného pracovníka považuje 32% za nanejvýš důležité. Pro 53% je to velmi důležité, 11% si myslí, že je to mírně důležité a pro 4% je to velmi málo důležité či nedůležité.

V každém podniku je důležité, aby měli podřízení vůči svému nadřízenému respekt. Je možné předat mu své podněty či poradit se s ním, ale v konečném důsledku má nadřízený vždy konečné slovo. V hotelu mohou zaměstnanci svým nadřízeným předat svůj podnět nebo jsou zváni managementem k rozhodování při určitých záležitostech, které nemají manažerský směr. To dává zaměstnancům pocit důležitosti a možnost podílet se na rozhodování a řízení podniku. Právě pocit účasti se na řízení podniku má velkou schopnost zaměstnance motivovat.

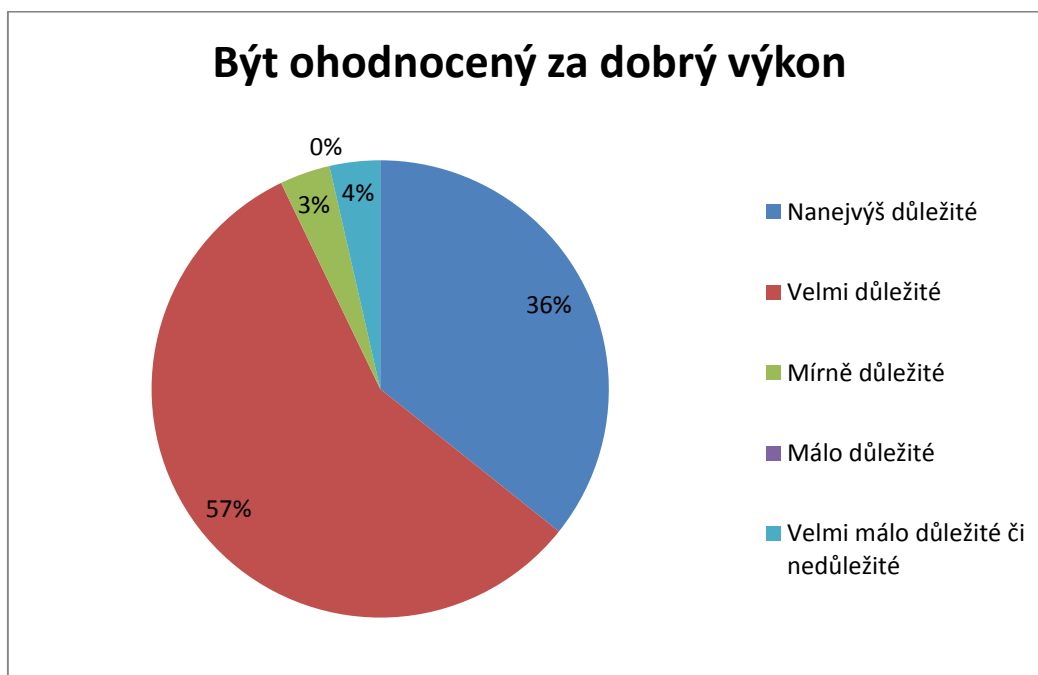
#### Otázka číslo 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Tabulka 5: Být ohodnocený za dobrý výkon

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	10	36%
Velmi důležité	16	57%
Mírně důležité	1	3%
Málo důležité	0	0%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	4%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

Být adekvátně ohodnocen za dobrý výkon považuje 36% za nanejvýš důležité. Pro 57% je toto velmi důležité. Za mírně důležité a velmi málo důležité či nedůležité považuje ohodnocení vždy jeden zaměstnanec. Žádný nevedl málo důležité.



Finanční odměňování patří mezi nejsilnější stimuly, které může zaměstnavatel nabídnout. To je jeden z hlavních motorů všech zaměstnanců. Pro 93% je dobré ohodnocení velmi důležité či nanejvýš důležité. Hotel své zaměstnance odměňuje finančně podle jejich pracovní pozice a jejich pracovních výsledků. Zaměstnanci mají jistotu, že každý měsíc dostanou svůj plat v den, kdy jej dostat mají. Zaměstnanci jsou navíc odměňováni i nefinanční formou. Jedná se především o obědy a večeře placené zaměstnavatelem. Dále mají možnost využít sportovní zařízení hotelu. Hotel jim navíc platí školení.

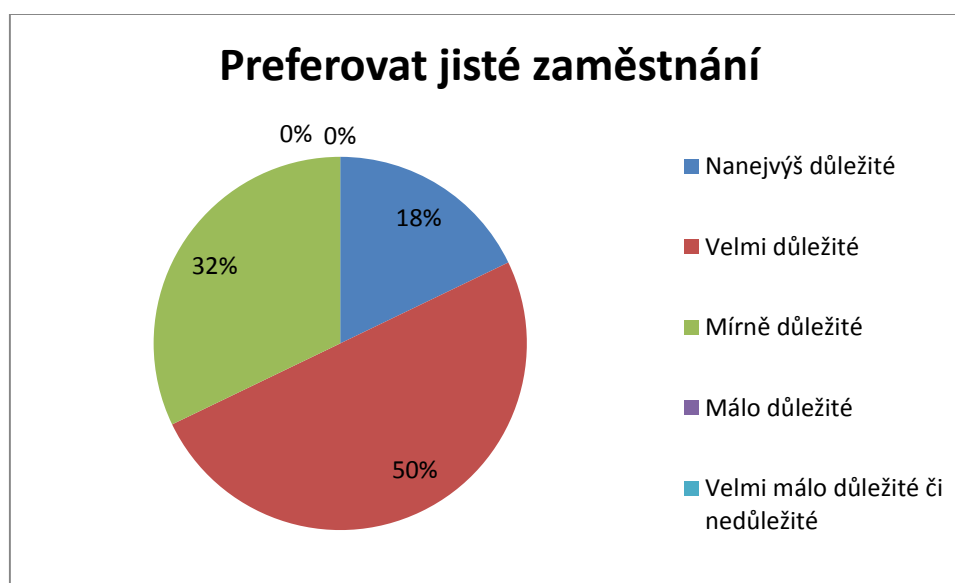
### Otázka číslo 5: Preferovat jisté zaměstnání

Tabulka 6: Preferovat jisté zaměstnání

	Počet	Procent
<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>14</b>	<b>50%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>9</b>	<b>32%</b>
<b>Málo důležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání



Zdroj: Vlastní

### **Výsledky a diskuze:**

Rovných 50% uvedlo, že preferovat jisté zaměstnání je velmi důležité. Celých 18% uvedlo kolonku nanejvýš důležité a 32% zaškrtnulo mírně důležité. Žádný z respondentů neuvedl jak málo důležité, tak ani velmi málo důležité či nedůležité.

Z odpovědí vyplývá, že pro více než dvě třetiny je nanejvýš a velmi důležitá preference jistého zaměstnání a téměř jedna třetina toto vnímá jako mírně důležité. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že drtivá většina je se svým zaměstnáním spokojena a neplánují hledat jiné zaměstnání.

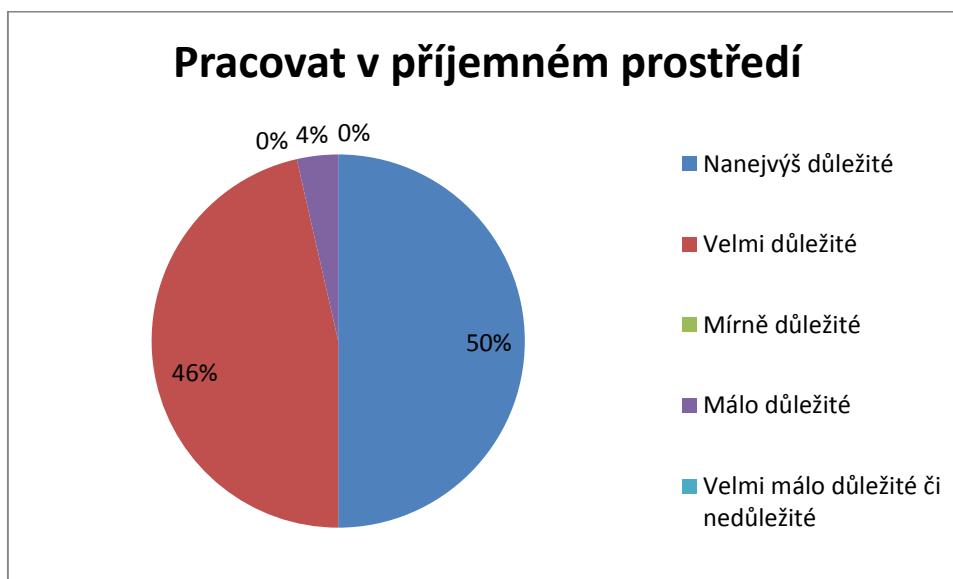
### **Otázka číslo 6: Pracovat v příjemném prostředí**

Tabulka 7: Pracovat v příjemném prostředí

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>14</b>	<b>50%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>13</b>	<b>46%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Málo důležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 6: Pracovat v příjemném prostředí



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Přesně polovina odpovídajících řekla, že pracovat v příjemném prostředí je pro ně nanejvýš důležité. Druhou nejpočetnější skupinou byla odpověď velmi důležité, kde je 46% odpovědí. Příjemné prostředí považuje za málo důležité 4%. Mírně důležité a velmi málo důležité či nedůležité nevybral žádný respondent.

Práce v příjemném prostředí pomáhá uvolňovat stres a minimalizuje možnost vzniku konfliktů na pracovišti. Každý zaměstnanec se bude to práce těšit o něco více, pokud ví, že pracuje v příjemném kolektivu, kde má kamarády a kde mu v nouzi pomohou. Kolektiv v hotelu je dobrý a soudržný. Zaměstnanec, který pracuje v stresujícím prostředí, udělá s větší pravděpodobností chybu než ten, který má prostředí příjemné, práci nebude mít rád a nebude se do ní těšit. To bude mít negativní vliv na jeho motivaci. Proto je potřeba zachovat v podnikové kultuře pocit příjemného prostředí a pozitivní atmosféry.

### Otázka číslo 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Tabulka 8: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	8	29%
Velmi důležité	13	64%
Mírně důležité	5	18%

<b>Málo důležité</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Mít možnost konzultovat strategická rozhodnutí v řízení podniku považuje 29% za nanejvýš důležité. Rovných 46% tuto možnost považuje za velmi důležitou. Mírně důležité je to pro 18%, málo důležité pro 7% a velmi málo důležité či nedůležité to není pro nikoho.

Pro tři čtvrtiny zaměstnanců je nanejvýš a velmi důležité konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí. V hotelu nadřízení se svými podřízenými tato rozhodnutí konzultují. Díky tomuto se tak zaměstnanci podílí na řízení firmy, což je velmi motivující.

### Otázka číslo 8: Mít příležitost kariérního růstu

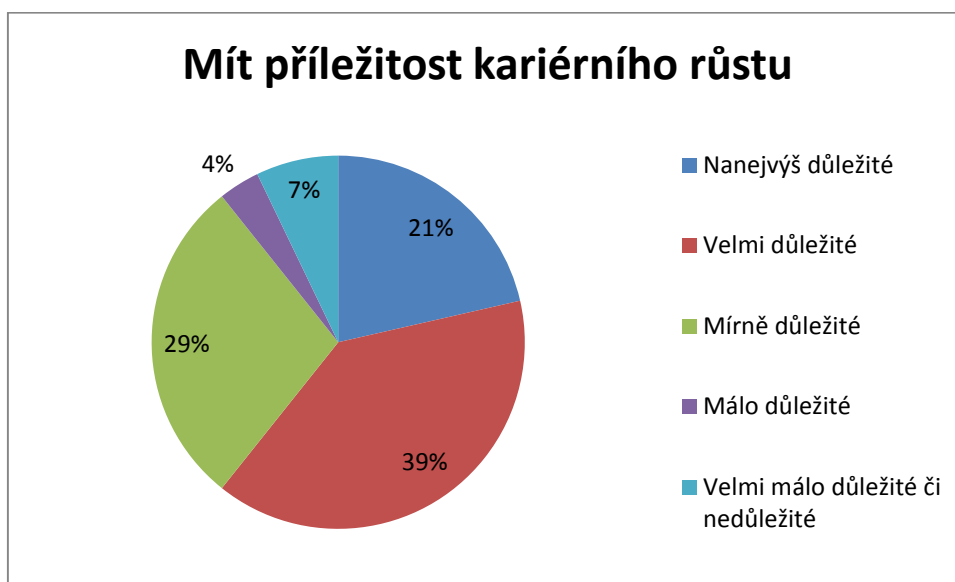
Tabulka 9: Mít příležitost kariérního růstu

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>

<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>6</b>	<b>21%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>11</b>	<b>39%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>8</b>	<b>29%</b>
<b>Málo důležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Možnost kariérního růstu je nanejvýš důležité pro 21% odpovídajících. Jako velmi důležitou tuto možnost označilo 39%. Mírně důležitý je kariérní růst pro 29%, pro 4% je to málo důležité a pro 7% je tato možnost velmi málo důležité či nedůležitá.

Tři pětiny zaměstnanců považují příležitost kariérního růstu za nanejvýš a velmi důležitou. Pro necelou jednu třetinu je toto mírně důležité. V hotelu mají možnost se sami zdokonalovat, hotel pro ně pořádá školení, případně si sami zaměstnanci mohou najít různé kurzy.

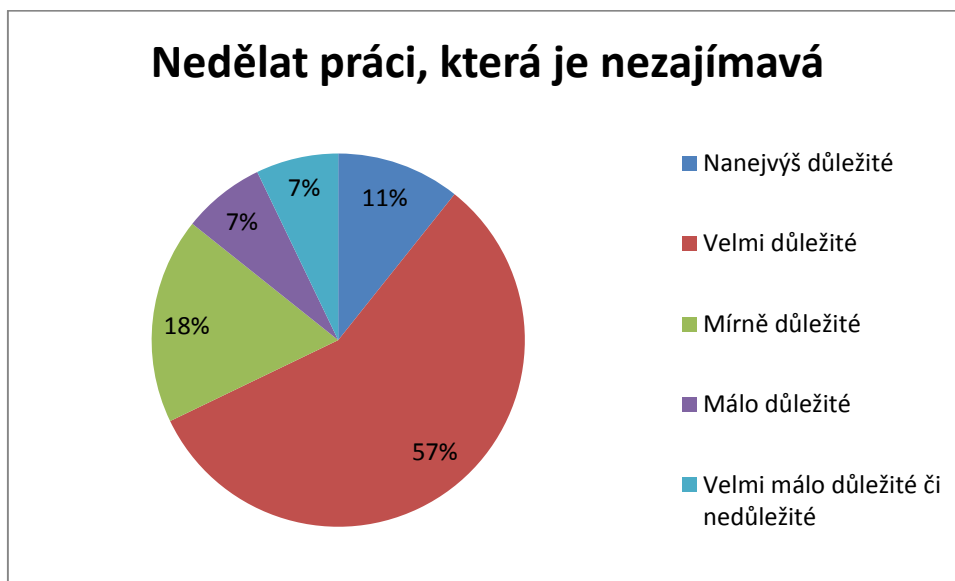
### Otázka číslo 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Tabulka 10: Nedělat práci, která je nezajímavá

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	3	11%
Velmi důležité	16	57%
Mírně důležité	5	18%
Málo důležité	2	7%
Velmi málo důležité či nedůležité	2	7%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

Pro celkem 11% lidí je nanejvýš důležité nedělat práci, která je nezajímavá. Velmi důležité je nedělat nezajímavou práci pro 57%. 18% se vyjádřilo, že je to mírně důležité. Odpovědi málo důležité a nedůležité mají shodně po 7%.

Pro dvě třetiny lidí je velmi důležité či nanejvýš důležité, nedělat práci, která je nezajímavá. Velká část zaměstnanců je zaměstnána v profesi pokojská. Tato práce se skládá

z upravování a uklízení pokojů po klientech. Tato činnost je manuální a není možné při ní využít kreativitu na plno. Po určité době se navíc stává rutinou.

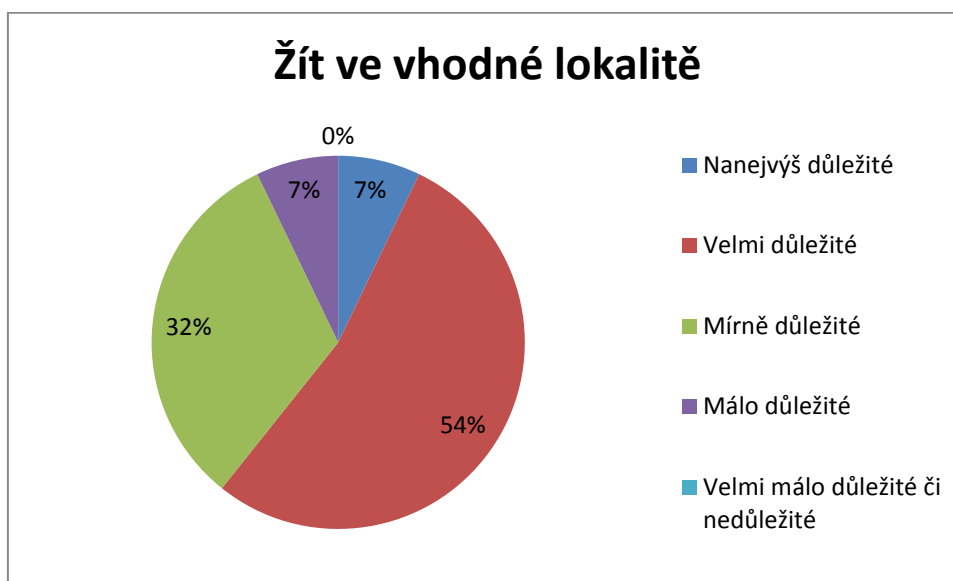
### Otázka číslo 10: Žít ve vhodné lokalitě

Tabulka 11: Žít ve vhodné lokalitě

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	2	7%
Velmi důležité	15	54%
Mírně důležité	9	32%
Málo důležité	2	7%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Pro 7% respondentů je nanejvýš důležité žít ve vhodné lokalitě. Za velmi důležité tento faktor označilo 54% odpovídajících. Mírně důležité má 32%, málo důležité a velmi málo důležité či nedůležité mají po 7%.

Někomu vyhovuje město, někomu vesnice. Zámek Valeč se nachází přibližně 15 kilometrů východně od města Třebíč a 55 kilometrů západně od metropole Brno. Ve Valči se nachází obchod každodenními potřebami. V případě potřeby většího nákupu je tedy nutno zajet do Třebíče. Pokud je potřeba nakoupit něco, co není v Třebíči či se jít pobavit do velkoměsta, je pořád v dobrém dosahu Brno. Samotný hotel se nachází v příjemném vesnickém prostředí. K zámku přiléhají dva rybníky, kde žijí labuť a za zámkem je nově vybudovaná zámecká zahrada.

### **Otázka číslo 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé**

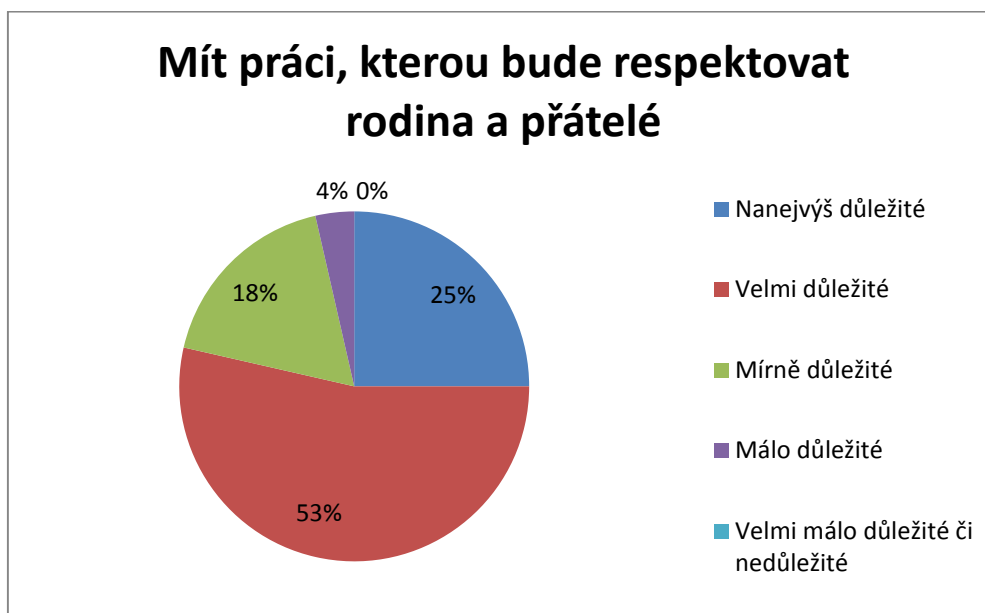
Tabulka 12: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>15</b>	<b>53%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>
<b>Málo důležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní



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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Celkem 53% odpovědí ukazuje, že je pro zaměstnance velmi důležité mít práci, kterou bude rodina a přátelé respektovat. Pro 25% je to dokonce nanejvýš důležité. Mírně důležité je to pro 18%, málo důležité pro 4%. Pro žádného respondenta to však není věc, která by byla velmi málo důležité či dokonce nedůležitá.

Z grafu lze vyčíst, že mít práci, kterou bude rodina a přátelé respektovat, případně za kterou se nemusí pracovník stydět, je pro zaměstnance velmi až nanejvýš důležité. Přes tři čtvrtiny tomu přikládají značnou důležitost. Pouze 4% tento faktor považují za málo důležitý. Nikdo si však nemyslí, že je to zanedbatelné. Pro zaměstnance je jednodušší identifikovat se se svojí prací, je-li rodinou a přáteli respektována.

### Otázka číslo 12: Šetrnost

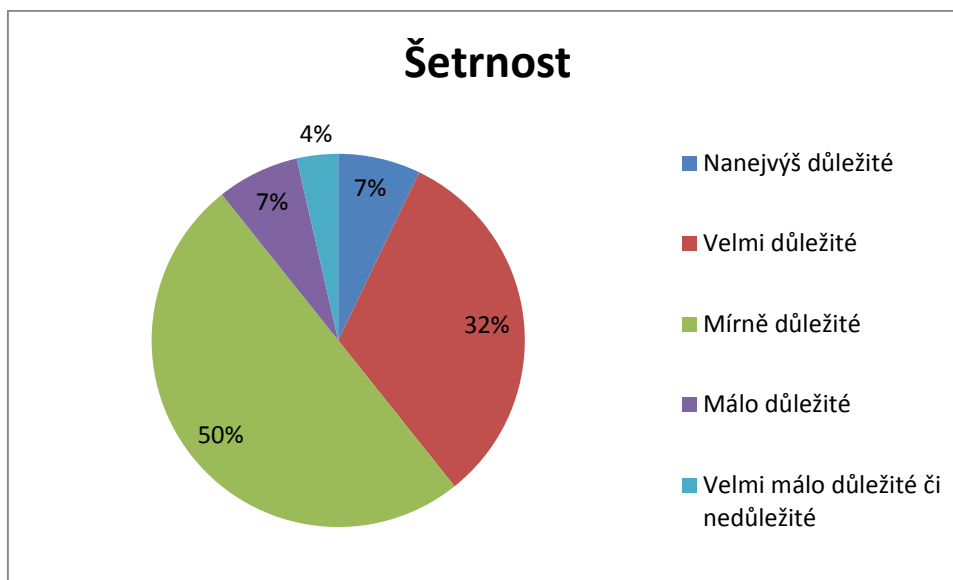
Tabulka 13: Šetrnost

	Počet	Procent
<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>9</b>	<b>32%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>14</b>	<b>50%</b>
<b>Málo důležité</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>

<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Přesně polovina, tedy 50% odpovědí byla, že šetrnost je mírně důležitá. Druhou nejpočetnější skupinou s 32% je velmi důležitá. Nanejvýš důležité a málo důležité mají 7%. Odpověď nedůležitá má 4%.

Šetrnost mezi zaměstnanci není až tak důležitá vlastnost. Pro polovinu je být šetrný málo až mírně důležité. Pouze jedna třetina respondentů má šetrnost zažitou ze svého způsobu života, pravděpodobně z minulé doby, kdy k tomu byli vedeni.

### Otázka číslo 13: Mít čas pro zábavu

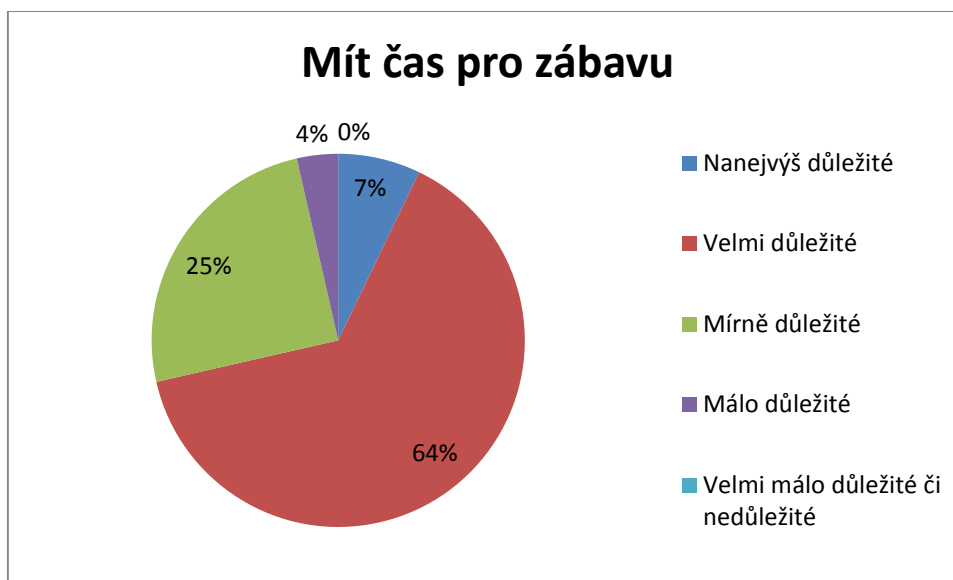
Tabulka 14: Mít čas pro zábavu

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>18</b>	<b>64%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>

<b>Málo důležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 13: Mít čas pro zábavu



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Čas pro zábavu považuje 64% respondentů a velmi důležité. Celých 7% si odpovědělo, že mít na ni čas je nanejvýš důležité. Jedna čtvrtina (25%) odpověděla mírně důležité, 4% pak málo důležité. Velmi málo důležité či nedůležité nebyla žádná odpověď.

Po práci se každý potřebuje rozptýlit, uvolnit, relaxovat. Pomocí zábavy může člověk uvolnit stres z práce i z osobního života. Mít čas pro zábavu je velmi důležité pro lidskou psychickou pohodu a pro psychické zdraví. Nedostatek tohoto času může mít za následek neustálý stres a s tím vzniklé zdravotní problémy. V hotelu se občas najde i čas na zábavu, například číšníci obsluhující v restauraci ve Stodole, pokud neobsluhují a čekají na objednávku, mohou sledovat velkou plazmovou televizi, kde se často vysílají sportovní utkání.

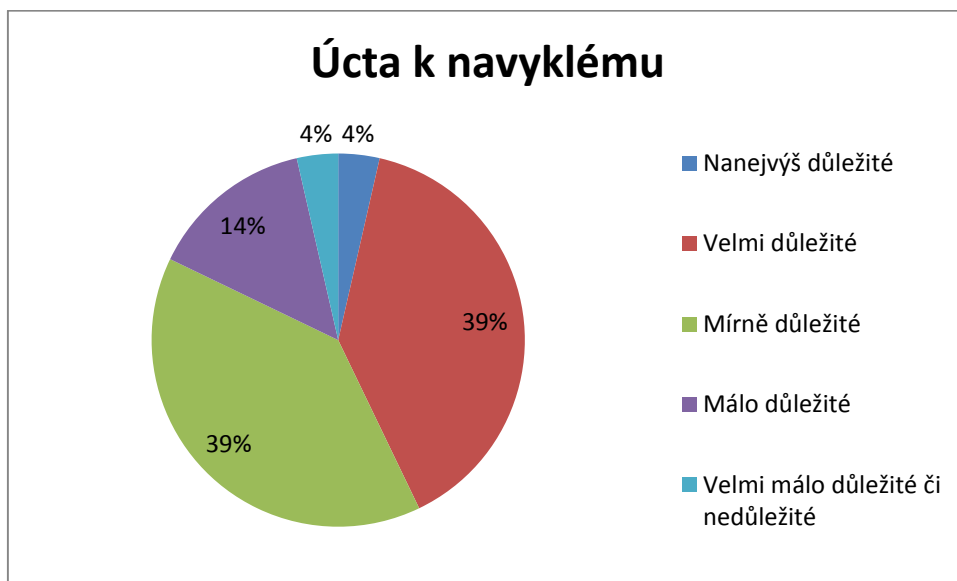
## Otázka číslo 14: Úcta k navyklému

Tabulka 15: Úcta k navyklému

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	1	4%
Velmi důležité	11	39%
Mírně důležité	11	39%
Málo důležité	4	14%
Velmi málo důležité či nedůležité	1	4%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 14: Úcta k navyklému



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Pro odpověď velmi důležité a mírně důležité na otázku úcta k navyklému se rozhodlo v obou případech 39% respondentů. Pro 14% odpovídajících je něco navyklého málo důležité. Navyklost je nanejvýš důležité pouze pro 4% a rovněž pro 4% je toto velmi málo důležité či nedůležité.

Úcta k navyklému neznamená na hotelu Zámek až tolik. Podniková kultura je tam mladá, proto může být těžší si vytvořit k nějaké navyklosti dostatečnou úctu. Rovněž může být dalším činitelem to, že se v podniku mohou dít někdy určité změny, proto není navyklostí tolik a netrvají tak dlouho.

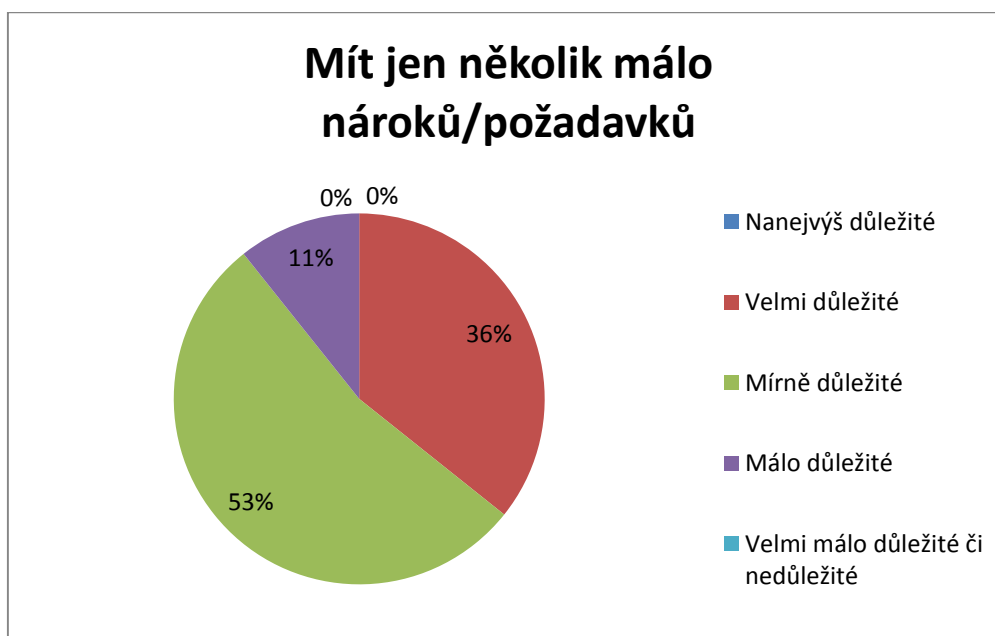
### Otázka číslo 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Tabulka 16: Mít jen několik málo nároků/požadavků

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	0	0%
Velmi důležité	10	36%
Mírně důležité	15	53%
Málo důležité	3	11%
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků



Zdroj: Vlastní

### **Výsledky a diskuze:**

Pro 53% lidí je mírně důležité mít jen několik málo nároků. Velmi důležité je to pro 36%, málo důležité pro 11%. Možnosti nanejvýš důležité a velmi málo důležité či nedůležité neměly žádnou odpověď.

Většina lidí má spíše více nároků a požadavků, než málo. I přesto je toto velmi důležité pro jednu třetinu pracovníků. Převažuje však fakt, že lidé mívají více nároků, což lze vyčíst i z grafu, kde se vyjádřily dvě třetiny respondentů tak, že mít jen několik málo nároků či požadavků je pro ně mírně či málo důležité.

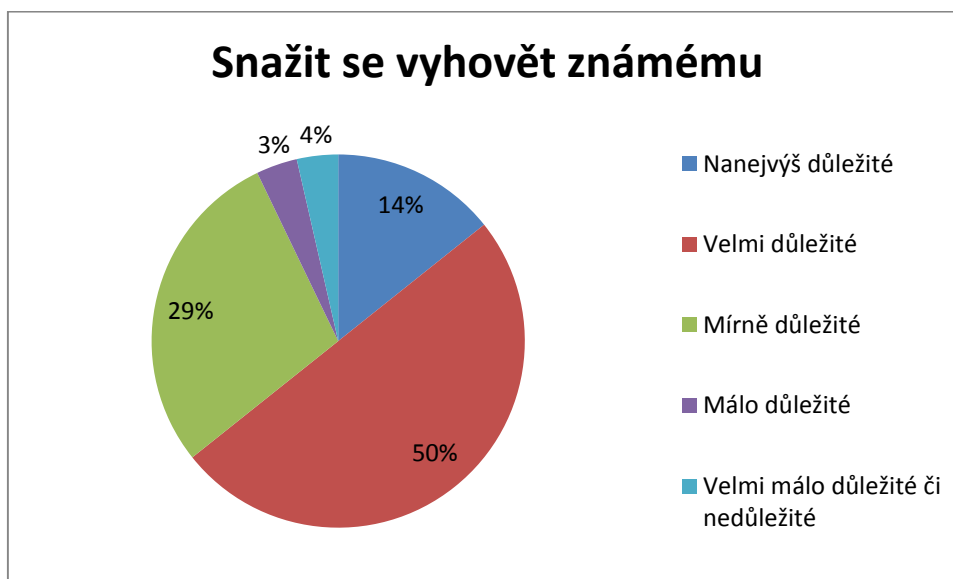
### **Otázka číslo 16: Snažit se vyhovět známému**

Tabulka 17: Snažit se vyhovět známému

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Nanejvýš důležité</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>
<b>Velmi důležité</b>	<b>14</b>	<b>50%</b>
<b>Mírně důležité</b>	<b>8</b>	<b>29%</b>
<b>Málo důležité</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 16: Snažit se vyhovět známému



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Rovná polovina, tedy 50% tázaných odpovědělo, že je pro ně velmi důležité vyhovět známému. 14% to považuje za nanejvýš důležité, 29% za mírně důležité. Málo důležité má 3% a velmi málo důležité či nedůležité má 4%.

Člověk potřebuje přátelství a pomoc kamarádovi v nouzi k tomu patří. Zde opět dochází k propojení s Maslowovou pyramidou potřeb, s potřebou sounáležitosti a lásky, případně s potřebou uznání. Tím, že se vyhoví známému, si utužíme mezilidské vztahy, čímž utvrdíme potřebu sounáležitosti. Díky tomu si nás budou přátelé vážit a uznávat, čímž začneme plnit potřebu uznání. Touhu po uznání má každý z nás v sobě. Možnost získat uznání motivuje k dosažení tohoto cíle. V hotelu je pro necelé dvě třetiny lidí velmi důležité až nanejvýš důležité vyhovět známému.

### Otázka číslo 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

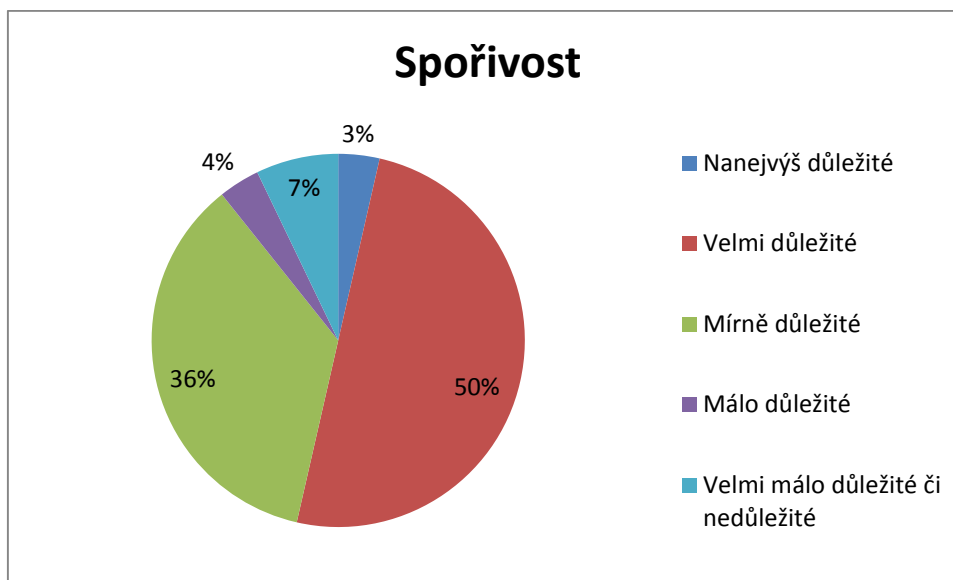
Tabulka 18: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

	Počet	Procent
Nanejvýš důležité	1	3%
Velmi důležité	14	50%
Mírně důležité	10	36%
Málo důležité	1	4%

<b>Velmi málo důležité či nedůležité</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Spořivost jako velmi důležitou vlastnost označilo rovných 50% odpovídajících. Pro 36% je tato vlastnost mírně důležitá. Velmi málo důležitá či nedůležitá je pro 7%, pro 4% je málo důležitá a pro 3% nanejvýš důležitá.

V dnešní době je potřeba mít naspořené určité finanční prostředky pro pokrytí náhlých, nenadálých situací. Je však potřeba se odreagovat od práce a užít si zábavu, která stojí nějaké peníze. Být spořivý, tedy neutrácet více, než je třeba, je pro zaměstnance Zámku spíše důležitou vlastností. Přesto je tato vlastnost pro jednu třetinu mírně důležitá.

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

Tabulka 19: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Nikdy</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>
<b>Zřídka</b>	<b>12</b>	<b>43%</b>



<b>Někdy</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>
<b>Často</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>
<b>Vždy</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Při práci se nikdy necítí napjatých 11% zaměstnanců. 43% se cítí napjatých jen zřídka. Někdy napjatých při práci je 25%, tedy jedna čtvrtina. Často se tak cítí 8%, vždy 3%.

Napjatost na pracovišti může vznikat z důvodu složité práce, různých časových či jiných tlaků, ale taky tím, že si podřízený nerozumí se svým nadřízeným. V Zámku většina lidí (54%) necítí napětí nebo jej pocítuje jen zřídka. Někdy pocítuje napjatost jedna čtvrtina odpovídajících. Pocit napjatosti vede zaměstnance ke stresu, který se může projevovat tak, že zaměstnanec začne dělat chyby. Napjatost také může působit nemotivačně, proto je potřeba, aby tento pocit na pracovišti zaměstnanci necítili.

**Otázka číslo 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným (nebo studenti se svými učiteli)?**

Tabulka 20: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným (nebo studenti se svými učiteli)?

	Počet	Procent
Nikdy	0	0%
Zřídka	6	22%
Někdy	11	39%
Často	9	32%
Vždy	2	7%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným (nebo studenti se svými učiteli)?



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Svůj nesouhlas se někdy bojí vyjádřit 39%, 32% často, 22% zřídka a 7% se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným vždy. Žádný respondent neuvedl, že by se nikdy nebál vyjádřit svůj nesouhlas.

I přes to, že v hotelu koluje celkem přátelská atmosféra, se bojí často vyjádřit svůj nesouhlas často nebo vždy 39% odpovídajících. Jen zřídka se bojí 22%. Žádný respondent neuvedl kolonku nikdy. To vyplývá ze strachu z moci, kterou má nadřízený. Zaměstnanec bude raději tiše nesouhlasit, než aby ohrozil svoje pracovní místo nebo aby ohrozil možnost různých bonusů a příplatků. Toto může být v zaměstnancích zakořeněno z dob komunismu, kde se nesouhlas tvrdě trestal.

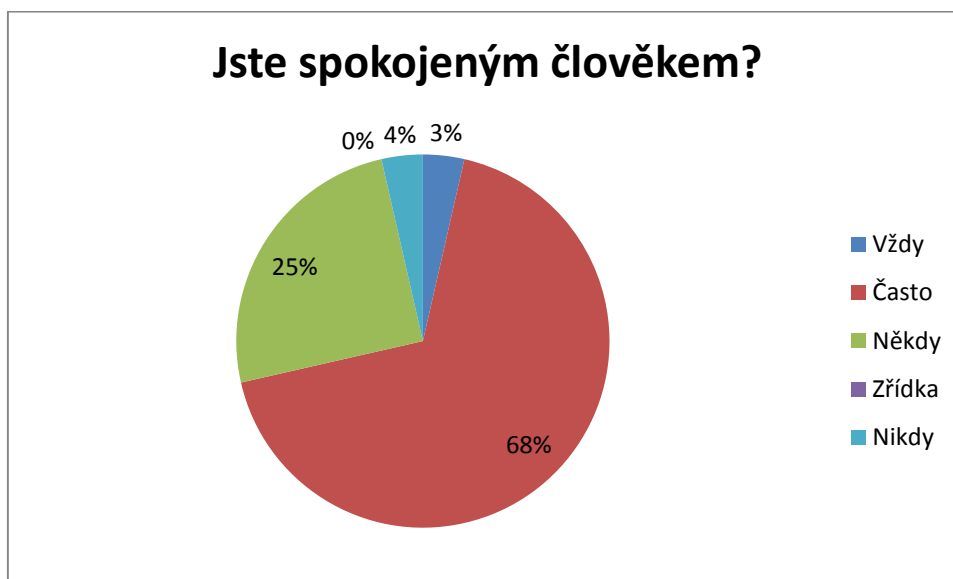
### Otázka číslo 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 21: Jste spokojeným člověkem?

	Počet	Procent
Vždy	1	3%
Často	19	68%
Někdy	7	25%
Zřídka	0	0%
Nikdy	1	4%
Celkem	28	100%

Zdroj: Vlastní

Graf 20: Jste spokojeným člověkem?



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

Často spokojeným člověkem se cítí být 68% z celkových odpovídajících. Pouze 3% se cítí být spokojené vždy. Ně kdy spokojených je 25%, což činí čtvrtinu. Nikdy spokojených jsou 4%. Zřídka spokojen není nikdo.

Z výzkumu vyplývá, že většina (71%) zaměstnanců jsou spokojení. Pouze 4% se vyjádřili, že jsou nespokojenými. Tato spokojenost se týká i toho, jak jsou spokojeni se svou prací, neboť i toto se promítá do osobního života a celkového hodnocení spokojenosti života. Nespokojený člověk nebude motivován k práci.

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

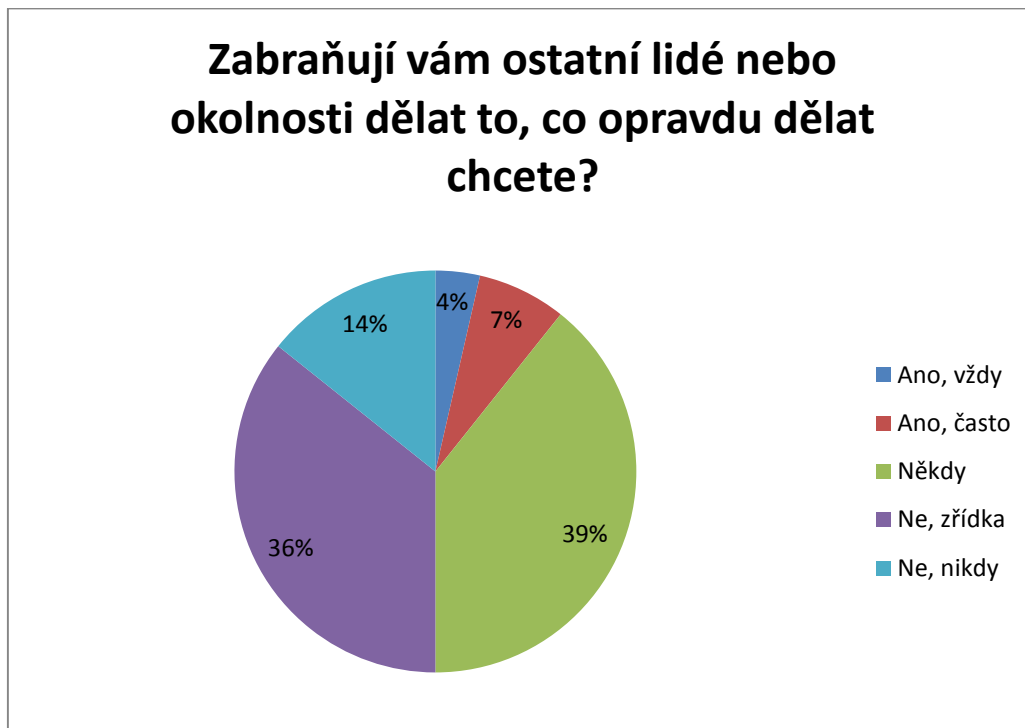
Tabulka 22: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

	Počet	Procent
Ano, vždy	1	4%
Ano, často	2	7%
Někdy	11	39%
Ne, zřídka	10	36%
Ne, nikdy	4	14%

<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>
---------------	-----------	-------------

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Rovných 39% odpovídajících uvedlo, že jim někdo nebo něco brání dělat činnosti, které dělat opravdu chtějí. Celkem 36% respondentů odpovědělo, že jim v tom někdo či něco zabraňuje zřídka a 14% napsalo, že jim není bráněno nikdy. Pro odpověď ano, vždy se rozhodly 4% a pro ano, často 7% odpovídajících.

Každý má své záliby a koníčky, které chce vykonávat. Vykonává-li člověk činnost, kterou dělá z vlastní vůle, je k tomu daleko více motivován. Je-li mu v tom bráněno, ztrácí motivaci. V Zámku odpověděla přesně polovina tázaných tak, že jim není bráněno tyto činnosti vykonávat vůbec, či se objeví nějaká překážka zřídka kdy. Pouhých 11% uvedlo, že jim je bráněno často nebo dokonce vždy.

### Otázka číslo 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

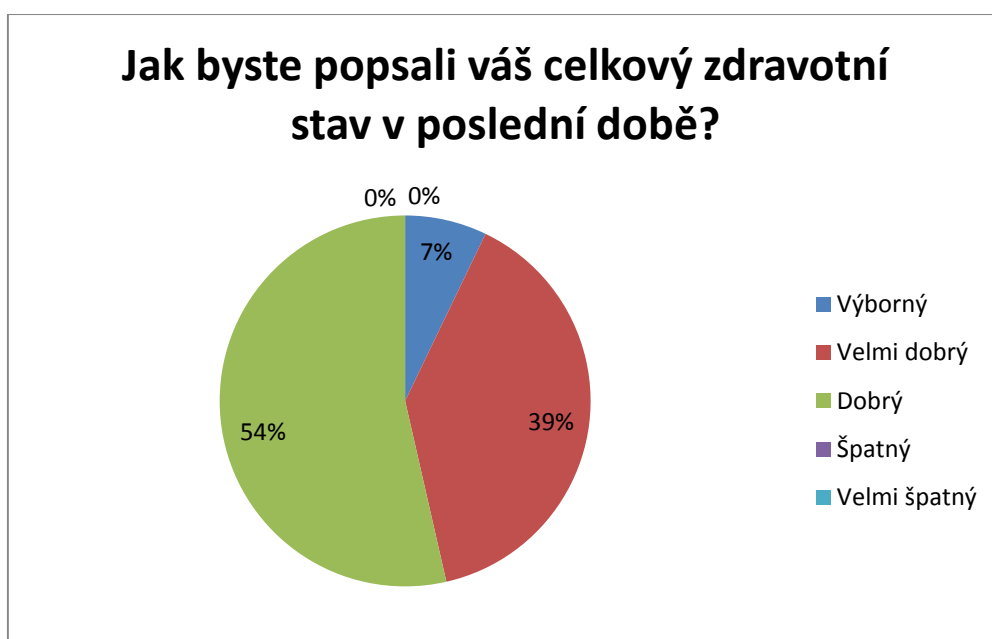
Tabulka 23: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>

<b>Výborný</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Velmi dobrý</b>	<b>11</b>	<b>39%</b>
<b>Dobrá</b>	<b>15</b>	<b>54%</b>
<b>Špatný</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Velmi špatný</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Jako výborný svůj zdravotní stav označilo 7% respondentů. Velmi dobrý má 39% a 54% odpovídajících má dobrý zdravotní stav. Žádný z odpovídajících nemá špatný či velmi špatný zdravotní stav.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zaměstnanci se těší dobrému zdraví. Dobré zdraví je základním předpokladem pro motivaci. Podle Maslowovy pyramidy potřeb je zdraví jednou z potřeb, která by měla být uspokojena.

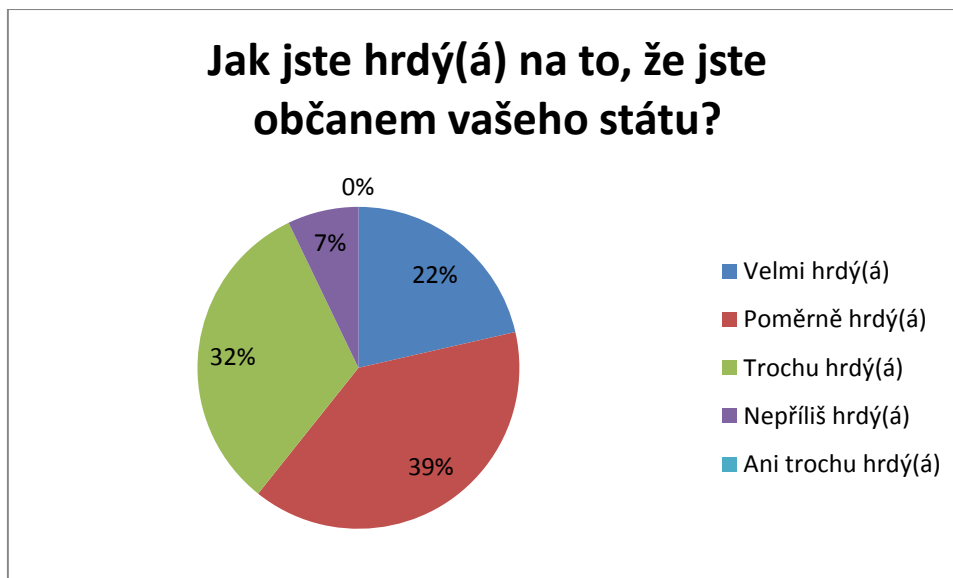
### Otázka číslo 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

Tabulka 24: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

	Počet	Procent
Velmi hrdý(á)	6	22%
Poměrně hrdý(á)	11	39%
Trochu hrdý(á)	9	33%
Nepříliš hrdý(á)	2	7%
Ani trochu hrdý(á)	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

Velmi hrdých na své České občanství je 22% respondentů. Poměrně hrdých je 39%, 32% je trochu hrdých. Nepříliš hrdých je 7%, žádný respondent není ani trochu hrdý na své občanství.

Většina zaměstnanců, téměř dvě třetiny, jsou velmi a poměrně hrdé na to, že mají občanství České republiky. Přes jednu třetinu zbývajících odpovídajících není moc hrdých

na své občanství. To může být způsobeno minulým režimem či současnou politickou situací. Přesto jsou téměř dvě třetiny hrdé na svůj národ. I toto může být dalším motivačním faktorem, neboť zaměstnanci, kteří jsou hrdí na svoji vlast, mohou být hrdí i na to, že pracují v české firmě a ne v nadnárodním koncernu.

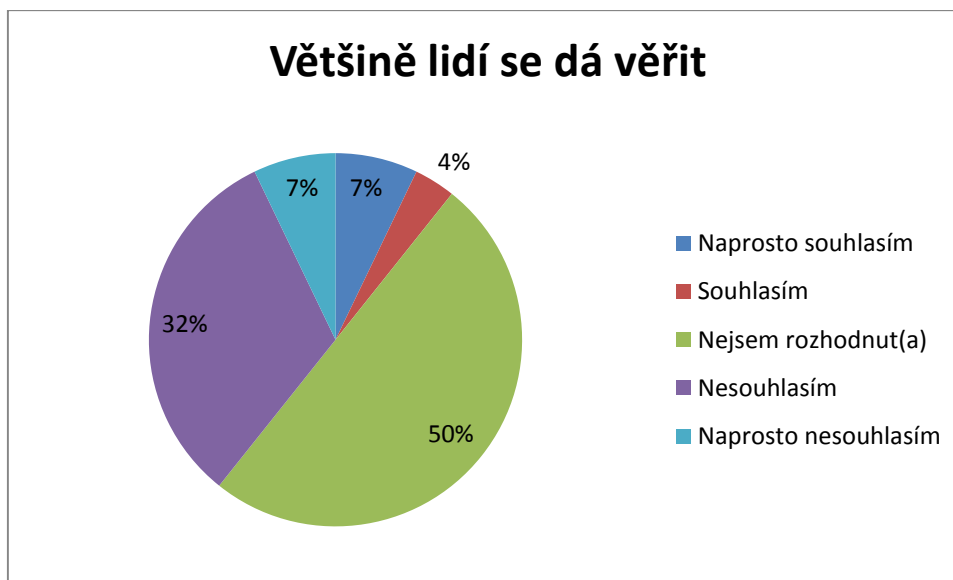
#### Otázka číslo 24: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 25: Většině lidí se dá věřit

	Počet	Procent
<b>Naprosto souhlasím</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Souhlasím</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Nejsem rozhodnut(a)</b>	<b>14</b>	<b>50%</b>
<b>Nesouhlasím</b>	<b>9</b>	<b>32%</b>
<b>Naprosto nesouhlasím</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 24: Většině lidí se dá věřit



Zdroj: Vlastní



### Výsledky a diskuze:

Polovina odpovídajících není rozhodnuta, zda se dá většině lidí věřit. Druhou nejpočetnější skupinou je odpověď nesouhlasím. Po 7% získaly odpovědi naprosto nesouhlasím a naprosto souhlasím. Odpověď „souhlasím“ má 4%.

Podle odpovědí nevěří 39% většině lidí. Polovina není rozhodnuta, což znamená, že neví, komu věřit a jestli někomu věřit. Svůj problém by si proto raději nechali pro sebe. Pouze 11% lidí si myslí, že se lidem dá věřit. Kolektiv v zámku spolu nepracuje příliš dlouho, proto je potřeba ještě chvíli budovat mezi zaměstnanci důvěru. Nedůvěra mezi zaměstnanci způsobuje individualismus, který je nežádoucí a je proto potřeba formovat kolektivismus.

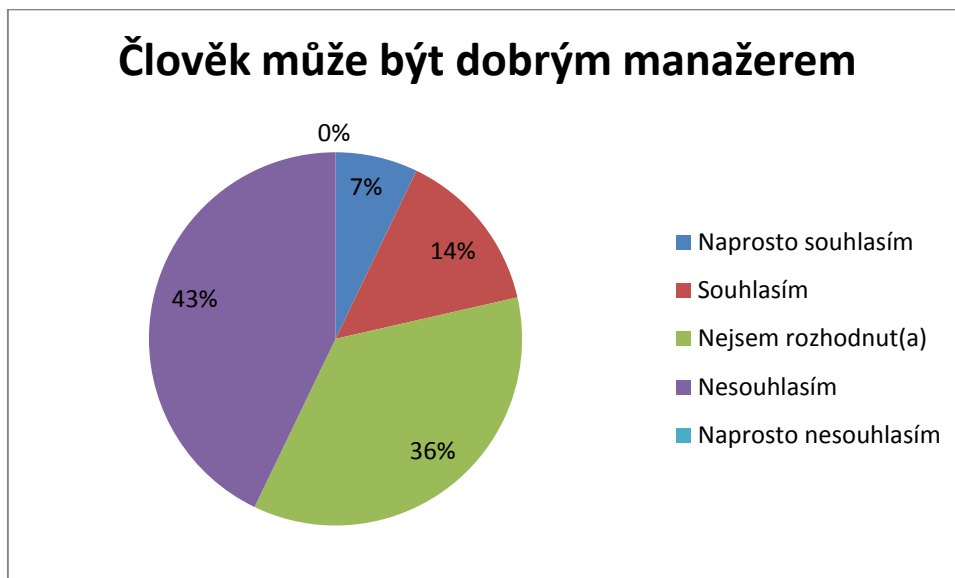
### **Otázka číslo 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací**

Tabulka 26: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Naprosto souhlasím</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Souhlasím</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>
<b>Nejsem rozhodnut(a)</b>	<b>10</b>	<b>36%</b>
<b>Nesouhlasím</b>	<b>12</b>	<b>43%</b>
<b>Naprosto nesouhlasím</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

S tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesné odpovědi na otázky v souvislosti s prací svých podřízených, nesouhlasí 43% odpovídajících. Nerozhodnutých je 36%. S výrokem souhlasí 14% a 7% souhlasí naprosto.

Zaměstnanci podle výsledků předpokládají, že manažer by měl znát většinu odpovědí na otázky v souvislosti s prací svých podřízených. Pokud totiž podřízený něco neví nebo má dotaz, vždy ho musí směřovat „nahoru“ svému nadřízenému. Ten by měl být schopen dát mu odpověď či radu. Manažer je tím, kdo by měl motivovat zaměstnance. Nezná-li odpovědi na otázky svých zaměstnanců, je složité v nich spustit proces motivace.

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

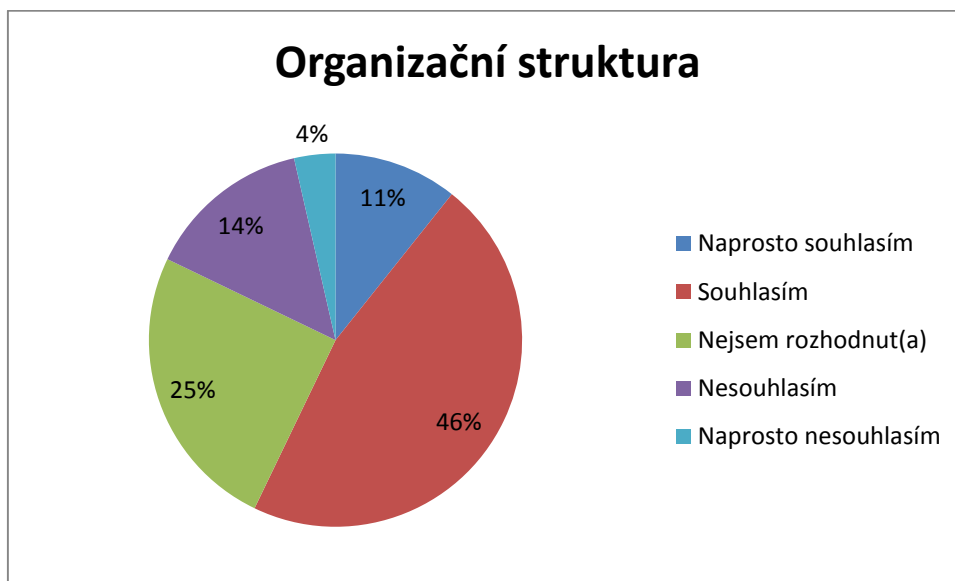
Tabulka 27: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout

	Počet	Procent
Naprosto souhlasím	3	11%
Souhlasím	13	46%

<b>Nejsem rozhodnut(a)</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>
<b>Nesouhlasím</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>
<b>Naprosto nesouhlasím</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Necelá polovina, 46% odpovídajících souhlasí s tím, že je třeba se vyhnout tomu, aby měl podřízený dva nadřízené, a 11% souhlasí naprosto. Rozhodnuta není jedna čtvrtina, nesouhlasí 14% a naprosto nesouhlasí 4%.

Většina odpovídajících (57%) je přesvědčena, že mít dva nadřízené je něco, čemu je potřeba se vyhnout. Podle zaměstnanců to má více negativ, než přínosů. Jako hlavní negativum vidí rozdílné pracovní úkoly a povinnosti, které jim mohou nadřízení nezávisle na sobě udělit. To vede k tomu, že zaměstnanec neví, co dělat dřív. V hotelu mají zaměstnanci více než jednoho nadřízeného.

### Otázka číslo 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

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

	Počet	Procent
Naprosto souhlasím	2	7%
Souhlasím	2	7%
Nejsem rozhodnut(a)	12	43%
Nesouhlasím	11	39%
Naprosto nesouhlasím	1	4%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

V této otázce není rozhodnuto 43% respondentů, 39% jich nesouhlasí a 4% nesouhlasí naprosto. Naopak souhlasí 7% a naprosto souhlasí také 7%.

Nesouhlas byl vysvětlen tak, že zažité „změna vždy k horšímu“ není vždy pravda a určité změny mohou přinést významné vylepšení. Nejvíce odpovídajících není rozhodnuto,

protože podnik ještě nefunguje tak dlouho, aby muselo docházet k nějakým razantním změnám.

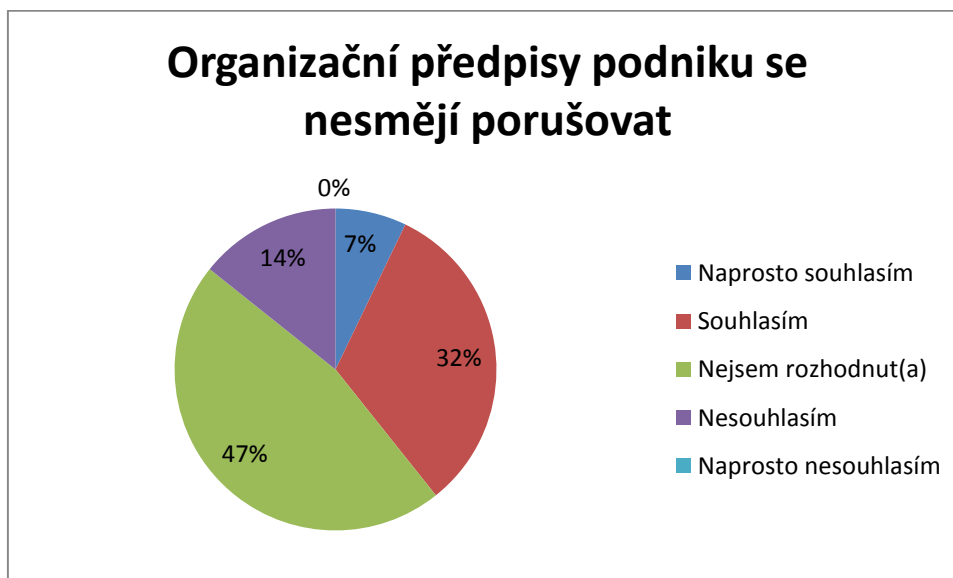
**Otázka číslo 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace**

Tabulka 29: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

	Počet	Procent
Naprosto souhlasím	2	7%
Souhlasím	9	32%
Nejsem rozhodnut(a)	13	47%
Nesouhlasím	4	14%
Naprosto nesouhlasím	0	0%
Celkem	28	100%

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### **Výsledky a diskuze:**

Téměř polovina, 47%, není u této otázky rozhodnuta, zda by porušili pravidla v zájmu organizace. S neporušováním předpisů, i když by to bylo v zájmu organizace, souhlasí 32% a naprosto s tím souhlasí 7%. S neporušováním nesouhlasí 14%. Žádná odpověď nebyla „naprosto nesouhlasím“ nebyla zaznamenána.

Téměř polovina respondentů neví, jak by se v takové situaci měli zachovat. Zda jednat v zájmu organizace nebo raději neporušovat předpisy. Více než dvě třetiny odpověděly, že jejich disciplína a podnikové předpisy jsou důležitější a že ne vždy by mohli jednat v zájmu organizace, i kdyby si mysleli, že tak jednají. Pouze 14% by hledělo na zájem podniku i přes to, že by tím porušili vnitřní předpisy.

### **Otázka číslo 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina**

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

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Naprosto souhlasím</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>
<b>Souhlasím</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>
<b>Nejsem rozhodnut(a)</b>	<b>9</b>	<b>32%</b>
<b>Nesouhlasím</b>	<b>8</b>	<b>29%</b>
<b>Naprosto nesouhlasím</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

Skoro jedna třetina odpovídajících není rozhodnuta, zda je životní selhání jejich vlastní vina. Jedna čtvrtina s tímto výrokem souhlasí, 11% souhlasí naprosto. S tím, že je to jejich vlastní vina, nesouhlasí 29% a 3% naprosto nesouhlasí.

Tato otázka rozdělila odpovídající do třech podobně velikých skupin. První skupina souhlasí s tím, že selhání v životě je jejich vlastní vina (36%). Jedna třetina není rozhodnuta, zda si člověk za své životní selhání může sám, či je tam i nějaký jiný faktor. Poslední skupina (32%) toto odmítá a tvrdí, že v dnešní uspěchané době, kdy je navíc ze všech stran vyvíjen na jedince tlak, je životní selhání lehčí než dříve, a nemusí to tím pádem být chyba jedince jako takového.

#### Otázka číslo 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

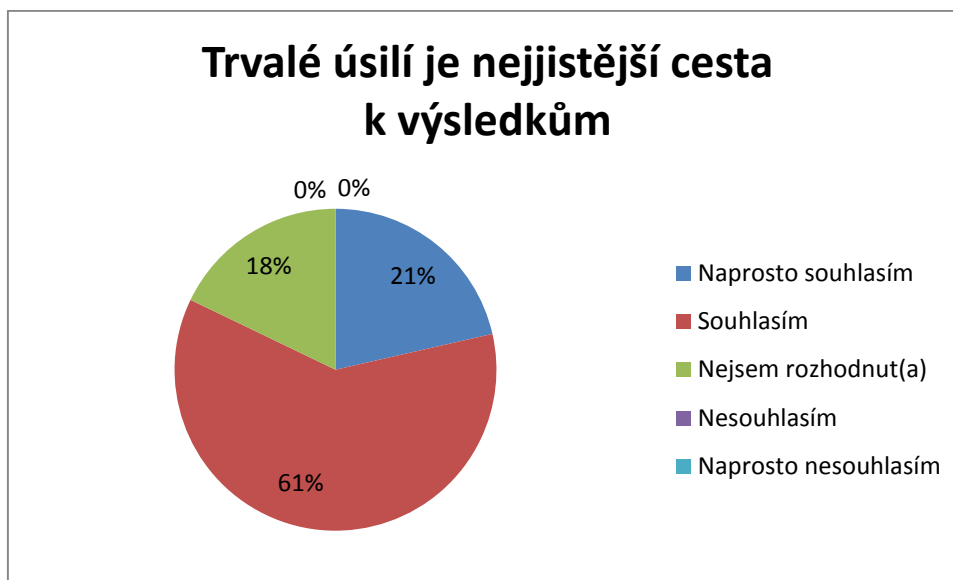
Tabulka 31: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

	Počet	Procent
Naprosto souhlasím	6	21%
Souhlasím	17	61%
Nejsem rozhodnut(a)	5	18%
Nesouhlasím	0	0%

<b>Naprosto nesouhlasím</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Většina, 61% odpovídajících souhlasí s tím, že trvalé úsilí je cesta k výsledkům. Naprosto s tím souhlasí 21% a zbylých 18% není rozhodnuto. Žádný z respondentů neodpověděl, že by nesouhlasil nebo naprosto nesouhlasil s tím, že trvalé úsilí je cesta k výsledkům.

Více než čtyři pětiny respondentů (82%) se shodlo na tom, že nejjistější cesta k výsledkům vede skrz dřinu a trvalé úsilí. Pouze 18% si není jisto, zdali tomu tak je. Žádný respondent nevysslovil s tímto tvrzením nesouhlas, proto lze usuzovat, že zaměstnanci v podniku pracují usilovně a právě touha mít výsledky může být motivačním faktorem.

### Otázka číslo 31: Jste

Tabulka 32: Jste

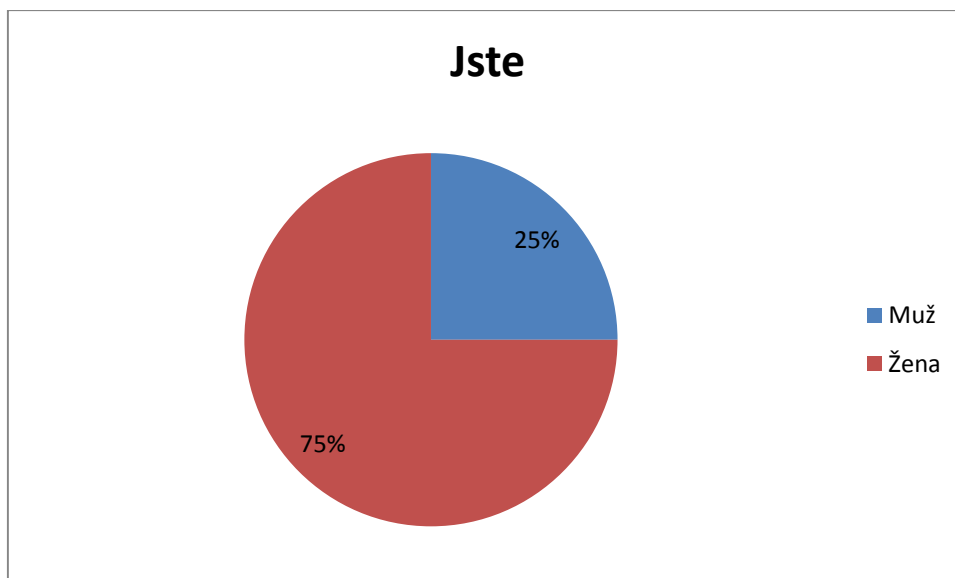
	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>



<b>Muž</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>
<b>Žena</b>	<b>21</b>	<b>75%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 31: Jste



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Ženy tvoří ve firmě značnou většinu, je jich 75%, mužů je pouze 25 procent. To je dáno především tím, že práce v hotelu je vhodná spíše pro ženy. Jedná se především o pokojské a recepční, kde se předpokládá, že tuto práci budou zastávat ženy.

### Otázka číslo 32: Kolik vám je let

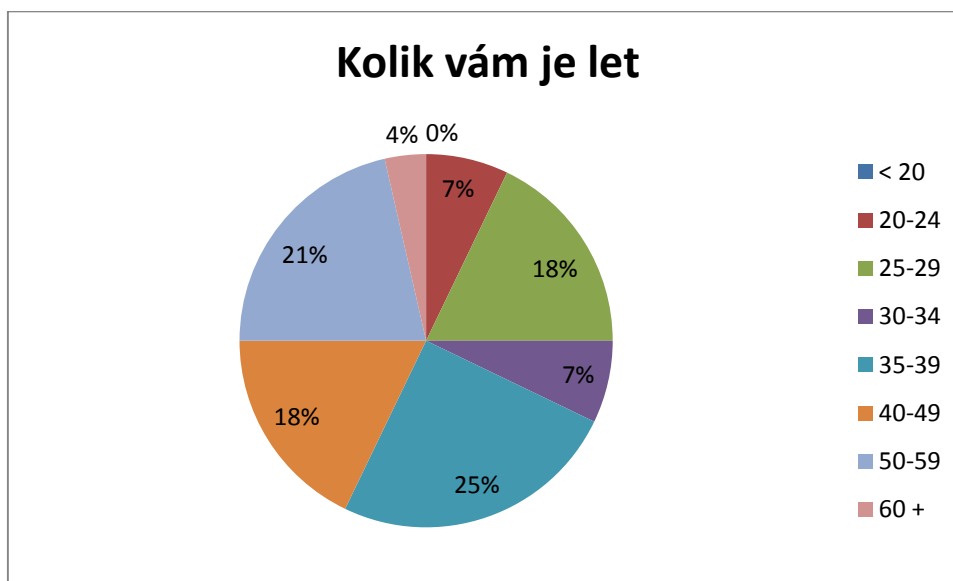
Tabulka 33: Kolik vám je let

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>&lt; 20</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>20-24</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>25-29</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>
<b>30-34</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>35-39</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>

<b>40-49</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>
<b>50-59</b>	<b>6</b>	<b>21%</b>
<b>60 +</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

Graf 32: Kolik vám je let



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Věk zaměstnanců je rovnoměrně rozdělen. Vyskytují se zde zaměstnanci ve věku od 20 do 60+. Nejvíce respondentů je v kategorii 35-39 let, což je jedna čtvrtina navrácených dotazníků. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 50-59 let. Tito tvoří 21% všech odevzdaných dotazníků. Naopak nejméně zastoupenou skupinou je kategorie 60 a více, kde je pouze jeden respondent. Ve skupině pod 20 let není žádný respondent.

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

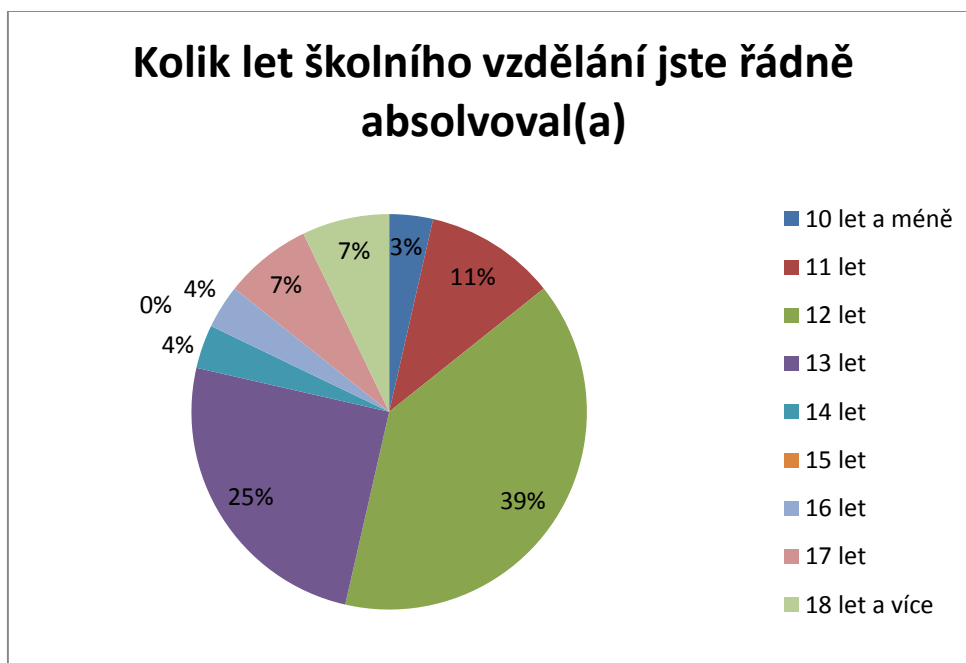
Tabulka 34: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>10 let a méně</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>

<b>11 let</b>	<b>3</b>	<b>11%</b>
<b>12 let</b>	<b>11</b>	<b>39%</b>
<b>13 let</b>	<b>7</b>	<b>25%</b>
<b>14 let</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>15 let</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>16 let</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>17 let</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>18 let a více</b>	<b>2</b>	<b>7%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Nejvíce respondentů uvedlo, že řádně absolvovali 12 let školní docházky. Při době trvání základní školy 9 let z toho vyplývá, že nejvíce respondentů chodilo další 3 roky na učiliště, kde zakončili své studium výučním listem. V době středoškolského studia některých respondentů ale bývala základní škola na 8 let, tudíž mezi nimi mohou být i ti, kteří mají po čtyřech letech na střední škole maturitu. Další početnou skupinou odpov-

dí je 13 let školní docházky. Toto odpovídá devítileté základní škole a střední škole s maturitou. Pouze 2 respondenti uvedli délku studia 18 let a výše.

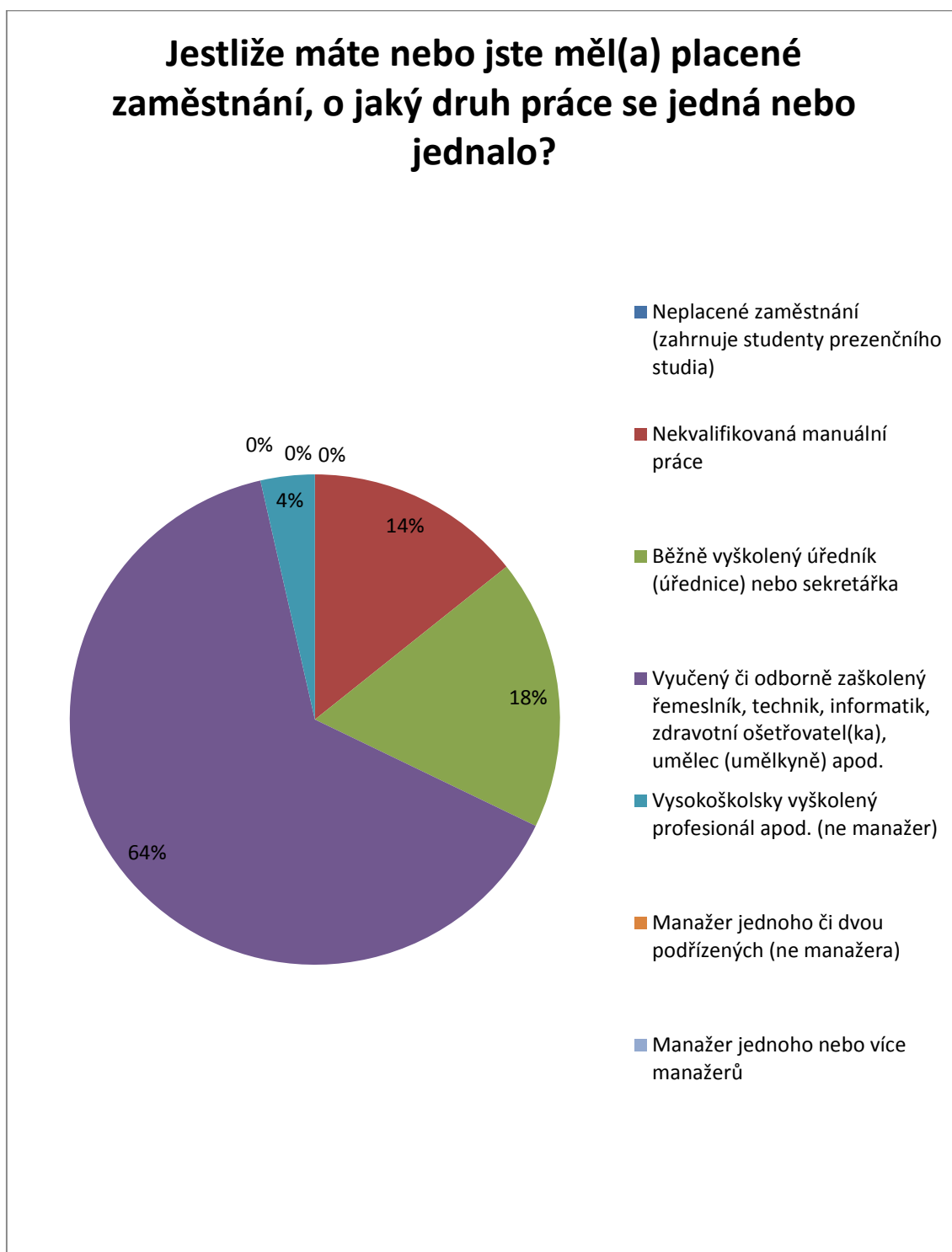
**Otázka číslo 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?**

Tabulka 35: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

	<b>Počet</b>	<b>Procent</b>
<b>Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Nekvalifikovaná manuální práce</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>
<b>Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka</b>	<b>5</b>	<b>18%</b>
<b>Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.</b>	<b>18</b>	<b>64%</b>
<b>Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažera)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Manažer jednoho nebo více manažerů</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

#### Výsledky a diskuze:

Nadpoloviční většina respondentů, celkem 64%, odpověděla na tuto otázku, že již pracovali nebo pracují jako vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik a podobně.

18% respondentů uvedlo, že pracovali nebo pracují jako běžně vyškolený úředník. Jako nekvalifikovaná manuální práce se uvedlo 14% z dotázaných. Pouze jeden ze zaměstnanců uvedl, že dříve pracoval jako vysokoškolsky vyškolený profesionál. To činí 4%. Žádný z tázaných neuvedl neplacené zaměstnání, manažera jednoho či dvou podřízených ani manažera dvou a více manažerů.

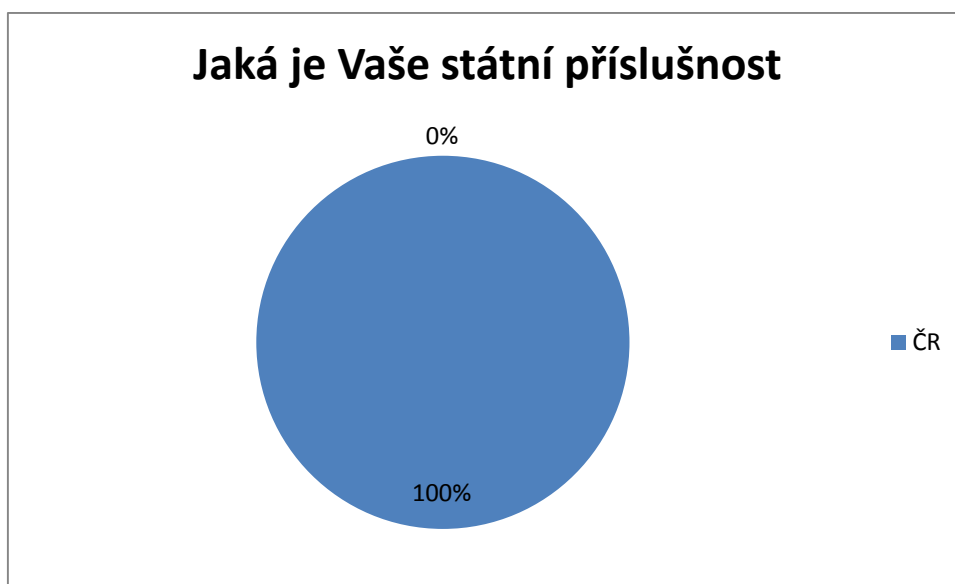
**Otázka číslo 35: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?**

Tabulka 36: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?

	Počet	Procent
ČR	28	100%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

**Výsledky a diskuze:**

Všichni z respondentů mají českou státní příslušnost. Hotel Zámek Valeč zaměstnává občany s občanstvím České republiky.

**Otázka číslo 36: A jaký byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?**

Tabulka 37: A jaký byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?

	Počet	Procent
ČR	28	100%
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní

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



Zdroj: Vlastní

### Výsledky a diskuze:

Sto procent respondentů odpovědělo, že jejich státní příslušnost je česká už od narození. V návaznosti na minulou otázku toto ukazuje na fakt, že v hotelu jsou zaměstnání pouze rodilí Češi.

## 4.2 Vyhodnocení kulturních dimenzí

### Vzdálenost moci

Výsledek zpracování dotazníků vyšel index 23, což ukazuje spíše na malou mocenskou vzdálenost. Směrodatná odchylka činí 37 bodů, takže lze konstatovat, že odpovědi jsou v societě sdíleny a příliš se neliší. Malá mocenská vzdálenost značí, že v hotelu je moc decentralizována a nejsou příliš velké rozdíly mezi podřízenými a nadřízenými. Podřízení a nadřízení jsou si více rovni. Zaměstnanci hotelu však respektují svého nadřízené-

ho. Nadřízení se svými podřízenými konzultují strategická rozhodnutí podniku. Zaměstnanci mají 2 a více nadřízených, což poukazuje na decentralizaci moci. Velká část zaměstnanců se však bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. Přesto dimenze směřuje žádoucím směrem ke znalostní ekonomice. Proto je potřeba učinit určité kroky ke zlepšení této dimenze.

### **Individualismus versus kolektivismus**

Index individualismu a kolektivismu vyšel -17 bodů. V hotelu tedy převažuje jednoznačně kolektivismus nad individualismem. Někteří zaměstnanci pracují v hotelu 12 hodinové směny. Tím pádem tráví v práci více času se svými kolegy, což jim umožňuje budovat přátelství a soudržný kolektiv. Dobré vztahy na pracovišti utváří příjemné prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. Jasný kolektivismus ukazuje na fakt, že tato dimenze se nachází v žádoucím stavu ve znalostní ekonomice.

### **Maskulinita versus feminita**

Feminita převažuje nad maskulinitou. Díky kolektivismu v hotelu panuje velmi příjemné prostředí. Většina lidí touží mít možnost kariérního růstu. Podnik jim umožňuje sebezdokonalování v podobě kurzů, neexistuje však možnost povýšení. Drtivá většina zaměstnanců však není rozhodnuta, zda může většině lidem věřit. Jedna třetina dokonce uvádí, že věřit nemůže. Selhání jedince není označováno za jeho vlastní vinu. Feminita jasně převažuje nad maskulinitou. Tato dimenze se rovněž nachází v žádoucím stavu pro znalostní ekonomiku. I v této dimenzi je však potřeba zaměřit se na zlepšení některých faktorů.

### **Vyhýbání se nejistotě**

Výsledek indexu ukazuje číslo -25. To značí, že dimenze je jednoznačně přijímání rizika. Jednoznačné přijímání rizika znamená, že se firma nebojí přijímat změny a jít do rizika. Ze změn na pracovišti v podniku strach nepanuje. Naopak v hotelu panuje dojem, že změny mohou být pro podnik přínosné. Většina zaměstnanců při své práci napjatost nepociťuje. Jedna čtvrtina stres pociťuje pouze někdy, většinou, pokud přijede obrovský zájezd a „nestíhá se“. Jedna pětina však pocit napjatosti zažívá často nebo vždy. Dvě pětiny zaměstnanců by nikdy neporušilo předpisy, ani kdyby to pro podnik bylo prospěšné. Téměř polovina není rozhodnuta, záleželo by na situaci. Tato kulturní dimenze se nachází v žádoucím stavu ve znalostní ekonomice.



### **Dlouhodobá versus krátkodobá orientace**

Firma je spíše krátkodobě orientována. Index vychází -4 body, směrodatná odchylka činí 47 bodů. Šetrnost není pro většinu zaměstnanců důležitá. Tato vlastnost je pro rovnou polovinu mírně důležitá, pro 11% je dokonce málo, velmi málo důležitá či dokonce nedůležitá. Úctu k navyklému považují za velmi důležitá či nanejvýš důležité dvě pětiny zaměstnanců. Pro zbytek už tak důležitá není. Snažit se vyhovět známému však v podniku je celkem běžná charakteristika. Tato dimenze se nenachází v žádoucím stavu směřujícím ke znalostní ekonomice, neboť žádoucím stavem je dlouhodobá orientace. Je proto potřeba učinit určité kroky ke zlepšení této dimenze.

### **Požitky versus sebekázeň**

S indexem 65 bodů lze konstatovat, že v podniku figurují částečně požitky. Mít jen několik málo požadavků či nároků je velmi důležité pro jednu třetinu zaměstnanců. Pro zbytek je to pouze mírně důležité či málo důležité. Čas pro zábavu je v podniku velmi důležitý. Až 71% uvedlo, že tento čas je pro ně velmi či nanejvýš důležitý. Pouze pro jednu čtvrtinu je mírně důležitý. Polovině zaměstnanců není bráněno dělat to, co chtějí. Dvěma pětinám je bráněno někdy. Drtivá většina zaměstnanců je spokojeným člověkem. Tato dimenze nesměruje k žádoucímu stavu ve znalostní ekonomice. Proto je potřeba učinit určité kroky ke zlepšení této dimenze v zájmu principu trvalé udržitelnosti, ke kterému vede sebekázeň.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat problematiku podnikové kultury ve směru jejích kulturních dimenzí a možného motivačního faktoru ve směru znalostní ekonomiky. Následně navrhnout změny podnikové kultury ve směru žádoucí znalostní ekonomiky. Analýza podnikové kultury byla provedena v hotelu Zámek Valeč. Pro sběr dat bylo použito dotazníkové šetření. Pro doplňující informace pak bylo použito osobní pozorování a nestandardizovaný rozhovor jak s ředitelkou hotelu, tak s řadovými zaměstnanci.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 zaměstnanců z celkového počtu 40. Návratnost dotazníku tedy činila 70%. Většinu respondentů, rovně tři čtvrtiny, tvořily ženy. To je dáno především charakterem práce, která je v hotelu vykonávána. Nelze říci, že by určitá věková skupina převažovala nad jinou. Nejvíce respondentů však bylo v kategorii od 35 do 39 let. Dvě pětiny zaměstnanců chodily do školy 12 let, jedna čtvrtina má za sebou 13 let školní docházky. Téměř dvě třetiny zaměstnanců jsou vyučeni, necelé dvě pětiny, 18%, uvedlo, že jsou běžně vyškoleným úředníkem. Celých 14% respondentů uvedla nekvalifikovanou manuální práci. Pouze jedna zaměstnankyně má vysokoškolský titul.

Po utřídění, analýze dat, získaných informací a provedené analýze podnikové kultury lze konstatovat, že podnik má podnikovou kulturu, která má schopnost motivovat zaměstnance.

U kulturní dimenze vzdálenost moci byla shledána spíše malá vzdálenost moci. V podniku dochází k decentralizaci moci díky dvěma a více nadřazeným. Všichni zaměstnanci si jsou rovni, mezi nadřazenými a podřazenými nejsou velké rozdíly. Zaměstnanci mají možnost se svými nadřazenými konzultovat strategická rozhodnutí, která se chystají podniknout. Největším problémem nastává u nesouhlasu s nadřazeným. Podřízení se velmi často bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřazeným. Aby mohla podniková kultura motivovat své zaměstnance, musí být zdravá a silná. V takové podnikové kultuře se očekává, že podřízenímohou vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřazeným, aniž by se museli bát následujících sankcí či toho, že si na něj nadřazený zasedne, protože si dovolil nesouhlasit.

V hotelu panuje kolektivismus. Každý své individuální schopnosti a dovednosti využívá nikoli pro své osobní cíle, ale pro cíle celé skupiny. Motivován není jednotlivec, ale motivace je chápána jako skupinová záležitost. Kolektivismus podporuje týmovou prá-

ci. V hotelu je dobré pracovní prostředí. Zámek nedávno prošel celkovou rekonstrukcí a modernizací. Zaměstnanci tedy pracují v dobrém pracovním prostředí.

Jasná feminita v podniku znamená, že role mužů a žen se překrývají. Hlavním cílem není mít co nejlepší výsledky, ale zaměřit se na kvalitu života, být skromný a mírný. Odměňování je rovné, nikde nevznikají žádné rozdíly. Díky převaze feminity a kolektivismu je v práci příjemné prostředí, které pozitivně motivuje zaměstnance. Zaměstnanci jsou ohodnocováni jak finančně, tak různými motivačními pobídkami v podobě různých výhod a benefitů, jako například placené obědy a večere, možnost využívání sportovního zařízení hotelu. Případné konflikty na pracovišti jsou řešeny vyjednáváním a kompromisem. V podniku je možnost se dále zdokonalovat pomocí kurzů, které hotel platí, případně si zaměstnanec může najít nějaký kurz sám. V hotelu však není možnost povýšení. I když jsou různé placené kurzy motivující, nemožnost povýšení působí velmi negativně na motivaci zaměstnanců.

Samotná lokalita hotelu působí pozitivně na motivaci. Hotel je umístěn v malebné vesnici, je obklopen dvěma rybníky a zámeckou zahradou, hotel je dobově vymalován, opraven, pokoje působí historickým dojmem. Zaměstnancům se proto lépe pracuje v takto hezky vypadajícím prostředí, než kdyby měli pracovat ve „fabrice“. Velkým negativem je fakt, že i přes fungující kolektiv, který v podniku panuje, si většina zaměstnanců myslí, že většině lidí se nedá věřit.

Díky jednoznačnému přijímání rizika se firma nebojí změn. Zaměstnance motivuje možnost vyzkoušet si něco nového, případně možnost změnit staré, nevyhovující za nové, častokrát lepší. Většina zaměstnanců se změnám nebrání, někteří je dokonce vítají. Pocit napjatosti může vést k děláním chyb. Je tedy nežádoucí, neboť negativně působí na motivaci zaměstnanců. Tento pocit v hotelu pocítuje často nebo vždy jedna pětina respondentů. Většina napjatost nepocítuje a pracuje tedy v uvolněném stavu, kde je nezatěžuje stres. Co se porušování předpisů týče, dvě pětiny zaměstnanců by předpisy neporušila, ani kdyby to bylo pro podnik dobré. Jedna polovina však není rozhodnuta, zda by šla do rizika a porušila by předpisy, i když by to pro podnik bylo výhodné.

Firma je krátkodobě zaměřena. Šetrnost není pro zaměstnance tak důležitá, jak by být měla. Převažuje názor, že pokud se něco rozbije, může se koupit další. Tímto není moc zaměstnanců motivováno být na věci šetrný a snažit se je uchovat po co nejdelší dobu. Ani úcta k navyklému není moc podporována. Tím, že zaměstnanci nectí navyklé, je

pro ně těžší vytvořit si dlouhodobější perspektivu. Spořivost je však mezi zaměstnanci velká. Všichni spoří pro případ, že by se stala nějaká nečekaná událost a oni ji museli řešit. Necelé dvě třetiny jsou velmi nebo poměrně hrdé na to, že jsou občany České republiky. Proto jsou motivováni i tím, že pracují v ryze českém podniku. Navíc v hotelu pracují pouze Češi. Lehce přesčtyři pětiny zaměstnanců považuje trvalé úsilí za nejjistější cestu, jak dosáhnout výsledků. Pouze necelá jedna pětina není v tomto případě rozhodnuta.

#### **Návrhy ke zlepšení podnikové kultury:**

- Zlepšit důvěru mezi nadřízenými a podřízenými, aby se podřízený nebál vyjádřit svůj nesouhlas. Případně vytvořit anonymní schránku důvěry.
- Budovat důvěru mezi samotnými zaměstnanci. Pořádat podnikové teambuildingové aktivity, jako například turnaj v bowlingu.
- Budovat šetrnost u zaměstnanců. Snažit se věci opravit a chovat se k nim šetrně, místo toho, aby byly vyhozeny.
- Vytvořit rituály a tradice.

I přes tato doporučení lze konstatovat, že v podniku Hotel Zámek Valeč je silná podniková kultura, které motivuje své zaměstnance. Přejme-li podnik tato doporučení, dojde ke změnám, díky kterým by kultura byla ještě více motivující, a podnik by mohl ještě zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu.

## 6 Summary

The main aim of this thesis, which is named Corporate culture as a motivating factor in the selected organization, is to specify issues of corporate culture in relation to motivation. The selected organization was hotel Zámek Valeč.

Data were obtained through a questionnaire survey. The questionnaire survey is called Values Survey Module 2013 (VSM 2013), where is 36 questions. Thirty questions examines the corporate culture, six questions is used for statistical purposes. Information was completed by a personal observation and unguided interviews with staff and management.

One of the most important factors for motivating employees is a good financial reward. In hotel, there is a good financial reward. Employees also receive benefits, for example, they could use sports facilities.

In a workplace reigns a good atmosphere. Most of employees do not feel stress and tension. Notwithstanding there is a good and friendly atmosphere in a workplace, lots of employees do not know, if they can trust each other. This is aspect that management needs to improve.

The employees respect their superiors and it is important for them to had good relations with them. Notwithstanding, there is a friendly atmosphere between employees and their superiors, employees are afraid to express their disagreement with them.

Corporate culture in the hotel Zámek Valeč is strong and healthy, but there are a few factors that management needs to improve. When management remove these shortcomings, employees can be fully motivated.

Keywords: corporate culture, motivation, factors of motivation

## 7 Seznam literatury

- Andrew D. Brown. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- Heinz Wehrlich; Harold Koontz. (2005). *Management: a global perspective*. Singapore: McGraw-Hill.
- Historie zámku & prohlídky. (2014). Historie zámku & prohlídky [Online]. Retrieved April 03, 2016, from <http://www.hotel-valec.cz/historie.php>
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Horst Steinmann, Georg Schreyögg, & Jochen Koch. (2013). *Management: grundlagen der unternehmensfhrung konzepte - funktionen - fallstudien*. S.l.: Gabler.
- Hotel Zámek Valeč. (2014). Hotel Zámek Valeč [Online]. Retrieved April 03, 2016, from <http://hotel-valec.cz/>
- Jiří Dědina, M. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing.
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Krninská, R.-Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute. Konference Global Business Conference, Opatija.
- Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu* [Online]. Slaný: Libuše Macáková, MELANDRIUM, 2014. Retrieved from <http://kdem.vse.cz/resources/relik14/sbornik/download/pdf/71-Krninska-Ruzenapaper.pdf>

- Laufer, H. (2008). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Pokoje. (2014). Pokoje [Online]. Retrieved April 03, 2016, from <http://www.hotel-valec.cz/pokoje.php>
- Prostory k pronájmu. (2014). Prostory k pronájmu [Online]. Retrieved April 03, 2016, from [http://www.hotel-valec.cz/pro\\_firmy.php](http://www.hotel-valec.cz/pro_firmy.php)
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

## **8 Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Typologie podnikové kultury .....	10
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	22

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Indexy kulturních dimenzí .....	30
Tabulka 2: Mít dost času na vlastní osobní život .....	31
Tabulka 3: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.) .....	32
Tabulka 4: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka .....	33
Tabulka 5: Být ohodnocený za dobrý výkon .....	35
Tabulka 6: Preferovat jisté zaměstnání .....	36
Tabulka 7: Pracovat v příjemném prostředí .....	37
Tabulka 8: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí .....	38
Tabulka 9: Mít příležitost kariérního růstu .....	39
Tabulka 10: Nedělat práci, která je nezajímavá .....	41
Tabulka 11: Žít ve vhodné lokalitě .....	42
Tabulka 12: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé .....	43
Tabulka 13: Šetrnost .....	44
Tabulka 14: Mít čas pro zábavu .....	45
Tabulka 15: Úcta k navyklému .....	47
Tabulka 16: Mít jen několik málo nároků/požadavků .....	48
Tabulka 17: Snažit se vyhovět známému .....	49
Tabulka 18: Spořivost (neutrácet více, než je třeba) .....	50
Tabulka 19: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? .....	51
Tabulka 20: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným (nebo studenti se svými učiteli)? .....	53
Tabulka 21: Jste spokojeným člověkem? .....	54
Tabulka 22: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete? .....	55



Tabulka 23: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době? .....	56
Tabulka 24: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?.....	58
Tabulka 25: Většině lidí se dá věřit .....	59
Tabulka 26: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací .....	60
Tabulka 27: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout .....	61
Tabulka 28: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku .....	63
Tabulka 29: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.....	64
Tabulka 30: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina .....	65
Tabulka 31: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům .....	66
Tabulka 32: Jste .....	67
Tabulka 33: Kolik vám je let .....	68
Tabulka 34: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy) .....	69
Tabulka 35: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo? .....	71
Tabulka 36: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)? .....	73
Tabulka 37: A jaký byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?.....	74

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život .....	31
Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)	33
Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka .....	34
Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon.....	35
Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání.....	36
Graf 6: Pracovat v příjemném prostředí .....	38
Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí.....	39
Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu .....	40
Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá .....	41
Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě.....	42
Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé .....	44
Graf 12: Šetrnost.....	45

Graf 13: Mít čas pro zábavu .....	46
Graf 14: Úcta k navyklému.....	47
Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků.....	48
Graf 16: Snažit se vyhovět známému .....	50
Graf 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba) .....	51
Graf 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? .....	52
Graf 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným (nebo studenti se svými učiteli)?.....	53
Graf 20: Jste spokojeným člověkem? .....	55
Graf 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?..	56
Graf 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době? .....	57
Graf 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu? .....	58
Graf 24: Většině lidí se dá věřit .....	59
Graf 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací .....	61
Graf 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout.....	62
Graf 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku .....	63
Graf 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace.....	64
Graf 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina.....	66
Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům .....	67
Graf 31: Jste .....	68
Graf 32: Kolik vám je let .....	69
Graf 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy). ..	70
Graf 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo? .....	72
Graf 35: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)? .....	73
Graf 36: A jaký byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)? .....	74

## 9 Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Rostislav Kain a studuji na Jihočeské univerzitě – obor Ekonomika a řízení podniku. Rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci. Práce se jmenuje „Podniková kultura jako motivační faktor ve vybrané organizaci“. Výsledky jsou zcela anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce. Cílem mé práce je zjistit možné motivační faktory podnikové kultury.

Vážím si Vašeho času a předem velmi děkuji za spolupráci.

Rostislav Kain

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

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

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

1. Mít dost času na vlastní osobní život

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

3. Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

1      2      3      4      5

4. Být ohodnocený za dobrý výkon

1      2      3      4      5

5. Preferovat jisté zaměstnání  
1      2      3      4      5
6. Pracovat v příjemném kolektivu  
1      2      3      4      5
7. Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí  
1      2      3      4      5
8. Mít příležitost kariérního růstu  
1      2      3      4      5
9. Nedělat práci, která je nezajímavá  
1      2      3      4      5
10. Žít ve vhodné lokalitě  
1      2      3      4      5
11. Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé  
1      2      3      4      5

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

1 = nanejvýš důležité

2 = velmi důležité

3 = mírně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité či nedůležité

12. Šetrnost  
1      2      3      4      5
13. Mít čas pro zábavu  
1      2      3      4      5
14. Úcta k navyklému  
1      2      3      4      5
15. Mít jen několik málo nároků/požadavků  
1      2      3      4      5
16. Snažit se vyhovět známému  
1      2      3      4      5

17. Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

- 1      2      3      4      5

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

1. nikdy
2. zřídka
3. někdy
4. často
5. vždy

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

1. nikdy
2. zřídka
3. někdy
4. často
5. vždy

20. Jste spokojeným člověkem?

1. vždy
2. často
3. někdy
4. zřídka
5. nikdy

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

1. ano, vždy
2. ano, často
3. někdy
4. ne, zřídka
5. ne, nikdy

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

1. výborný
2. velmi dobrý
3. dobrý
4. špatný
5. velmi špatný

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

1. velmi hrdý(á)
2. poměrně hrdý(á)
3. trochu hrdý(á)
4. nepříliš hrdý(á)
5. ani trochu hrdý(á)

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

1 = naprosto souhlasím

2 = souhlasím

3 = nejsem rozhodnut(a)

4 = nesouhlasím

5 = naprosto nesouhlasím

24. Většině lidí se dá věřit

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

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

1      2      3      4      5

30. Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

1      2      3      4      5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31. Jste:

1. muž
2. žena

32. Kolik vám je let

1. < 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 +

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

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

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

1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
2. Nekvalifikovaná manuální práce
3. Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
4. Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.
5. Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
6. Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)

7. Manažer jednoho nebo více manažerů

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

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