



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

# Řízení lidských zdrojů a podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracovala: Johana Štachová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Johana ŠTACHOVÁ**  
Osobní číslo: **E13509**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů a podniková kultura ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Charakterizovat řízení lidských zdrojů ve vztahu k podnikové kultuře za pomoci specifikace jejich rozhodujících dimenzí ve vybraném podniku a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů a podnikové kultuře, k jejím kulturním dimenzím a jejich stavu v znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraném podniku použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání, především dotazník (VSM 94 - Hofstede). Po utřídění a analýze dat získaných se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vztahu k řízení lidských zdrojů a navrhnout změny zlepšující současnou praxi.

#### 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:


**Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.**  
**Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.**  
**Dvořáková, Z. (2004). Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.**  
**Krninská, R. (2002). Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita.**  
**Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing.**  
**Lukášová, R., & Nový, I. (2004). Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing.**  
**Truneček, J. (2004). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.**

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

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

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studená 13 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## **Prohlášení**

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

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

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

.....

Johana Štachová

## **Poděkování**

Paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí své práce, velmi děkuji za cenné odborné rady a připomínky, které mi dávala po celou dobu psaní mé bakalářské práce.

Děkuji panu Bc. Filipu Šusterovi za vytvoření programu, který mi významně pomohl při zpracování dat z dotazníků.

Ráda bych poděkovala také všem, kteří byli ochotni věnovat svůj čas a poskytnout informace sloužící jako poklad k této práci.

# OBSAH

1	ÚVOD.....	4
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	6
2.1	Znalostní ekonomika.....	6
2.2	Znalostní podnik ve znalostní společnosti .....	7
2.2.1	Znalost .....	7
2.2.2	Znalostní pracovník .....	7
2.2.3	Znalostní podnik .....	8
2.3	Řízení lidských zdrojů.....	8
2.3.1	Personální práce .....	8
2.3.2	Vývojové fáze personální práce.....	9
2.3.3	Pojem řízení lidských zdrojů .....	10
2.3.4	Charakteristické znaky a rysy řízení lidských zdrojů .....	10
2.3.5	Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
2.3.6	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
2.3.7	Činnosti řízení lidských zdrojů .....	12
2.4	Podniková kultura .....	14
2.4.1	Pojem kultura.....	14
2.4.2	Pojem podniková kultura .....	14
2.4.3	Charakteristiky podnikové kultury .....	16
2.4.4	Vznik podnikové kultury .....	17
2.4.5	Změna podnikové kultury .....	18
2.5	Kulturní dimenze a standardy .....	19
2.5.1	Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	19
2.5.2	Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse .....	22
2.5.3	Kulturní standardy podle Alexandra Thomase .....	23

2.6	Podniková kultura a řízení lidských zdrojů.....	24
2.6.1	Verbální symboly.....	25
2.6.2	Symbolická jednání.....	26
2.6.3	Symbolické artefakty materiální povahy .....	26
3	METODICKÝ POSTUP.....	28
3.1	Cíl a metodika bakalářské práce .....	28
3.2	Charakteristika vybraného podniku .....	28
3.3	Soubor zkoumaných pracovníků.....	28
3.4	Techniky sběru dat .....	29
3.4.1	Dotazník.....	29
3.4.2	Analýza obsahu podnikových dokumentů .....	29
3.4.3	Pozorování .....	30
3.4.4	Neřízené rozhovory.....	30
3.5	Postup zpracování dat VSM 94&2013.....	30
4	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	32
4.1	Analýza obsahu podnikových dokumentů .....	32
4.1.1	Pravidla hospodaření s prostředky sociálního fondu .....	32
4.1.2	Prémiový řád.....	33
4.1.3	Směrnice pro odměňování zaměstnanců.....	33
4.1.4	Vnitřní předpis k pracovněprávním vztahům .....	33
4.1.5	Podnikové tiskoviny .....	33
4.1.6	Strategie obsahující vizi a hlavní strategické cíle.....	33
4.2	VSM 94 & 2013 – jednotlivé otázky .....	33
4.3	VSM 94&2013 – kulturní dimenze souhrnem v provázanosti na ŘLZ .....	69
5	ZÁVĚR.....	76
6	SUMMARY.....	79

7	PŘEHLED LITERATURY .....	80
8	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A POUŽITÉ ZKRATKY .....	82
8.1	Seznam tabulek .....	82
8.2	Seznam grafů.....	83
8.3	Použité zkratky.....	85
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	86
10	PŘÍLOHY .....	87



# 1 ÚVOD

Lidské zdroje – zaměstnanci jsou v současnosti nejcennější složkou podniku, neboť disponují nepřeborným množstvím různorodých znalostí a dovedností, které mohou být jedinečné. O lidské zdroje je zapotřebí správně pečovat, vést je a racionálně je plánovat, protože za jejich pomoci je možné dosáhnout jisté konkurenční výhody. Tomu napomáhá vhodné řízení lidských zdrojů a správně nastavená podniková kultura.

Řízení lidských zdrojů je koncepcí, jejímž základním cílem je prostřednictvím pracovníků plnit zvolené cíle podniku. V minulosti, za času personální administrativy a personálního řízení, bylo za hlavní cíl považováno řízení lidí, jejich organizování a administrativa s tím spojená. To se s nástupem moderní doby, kdy společnost zaměřuje svou orientaci na znalostní ekonomiku, muselo změnit. Znalostní ekonomika přináší nové globalizační procesy a setkáváme se s obrovským množstvím inovací ve všech směrech. Je proto nezbytné využívat schopnosti a potenciál lidí. Je potřeba přestat vnímat pracovníky jen jako pracovní sílu ale jako osobnosti.

Zodpovědný přístup k lidským zdrojům je klíčem k úspěchu, proto má řízení lidských zdrojů rozsáhlejší pole působnosti. Provádí nejen zmíněné spíše administrativní činnosti, ale snaží se o celkovou sounáležitost zaměstnanců s podnikem. Zajímá se o další vzdělávání svých pracovníků, tedy o prohlubování jejich schopností a znalostí, usiluje o kladné vztahy na pracovišti, zajišťuje příjemné a vhodné pracovní prostředí, spokojenost pracovníků a mimo jiné se snaží o ztotožnění zaměstnanců s danou podnikovou kulturou.

Žádoucí podniková kultura, která směřuje ke znalostní ekonomice, je v současnosti velmi probíraným pojmem a dostává se čím dál více do podvědomí managementu firem. Každý podnik svou kulturu má. Jedná se o určitou atmosféru v podniku, kterou ovlivňuje velké množství faktorů. Může být vnímána jako jakýsi proces, během něhož se vytvářejí hodnoty, normy či pravidla, které jsou sdíleny a souvisí s chováním, názory a loajalitou zaměstnanců vůči podniku. Je však vnímána i mimo podnik prostřednictvím firemních znaků, hesel, vystupování zaměstnanců aj.

Pro svou úspěšnou činnost musí podniky vytvářet srozumitelnou kulturu snadno pochopitelnou pro zaměstnance a zasadit se o důvěru, jenž napomáhá k pocitu sounáležitosti s firmou a vede ke spokojenosti pracovníků.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat řízení lidských zdrojů ve vztahu k podnikové kultuře za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí ve vybraném podniku a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

Teoretická část práce je založena na základě literatury vztahující se k řízení lidských zdrojů a podnikové kultuře. Nalezneme zde také vysvětlení kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho, stěžejní informaci pro praktickou část. Druhá část práce vychází z dotazníkového šetření, ve kterém budou zkoumány a porovnávány kulturní dimenze dvou skupin pracovníků v podniku, kterými jsou THP a pracovníci dělnických profesí. Doplnkovými technikami jsou analýza obsahu dokumentů poskytnutých vybraným podnikem, pozorování a neřízené rozhovory.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Znalostní ekonomika

Myšlenka znalostní ekonomiky poukazuje na smysl znalostí a technologických a informačních předpokladů, tzv. know-how pro rozvoj ekonomiky. Tato myšlenka zdůrazňuje, že know-how je zdrojem, který je významnější než všechny ostatní vzácné výrobní faktory. Podmínkou pro to, aby bylo možné v ekonomice daného státu použít určité znalosti a dovednosti a aby bylo zajištěno jejich další dynamické rozvíjení, je kvalita vzdělávacího systému určité země (Kislingerová et al., 2011).

V případě, že se zabýváme rozvojem znalostní ekonomiky, bychom měli zdůraznit tři propojené síly, které mění pravidla podnikání v jednotlivých státech a jejich konkurenceschopnost. Především k nim zařazujeme globalizaci hospodářství, což je stále hlubší integrace národních ekonomik do světového hospodářství. S globalizací úzce souvisí usilovné budování a rozvoj internacionálních sítí firem a nepřetržitá posila otevřenosti a propojenosti jednotlivých národních hospodářství. V neposlední řadě se jedná o intenzitu ve využívání informací a znalostí v určitých procesech (Kislingerová et al., 2011).

Vzdělání a znalosti načerpané v rámci vzdělávacího systému nestačí pro pracovní kariéru po celý život. Je nezbytné znalosti průběžně doplňovat a prohlubovat o nejnovější údaje. Z toho důvodu firmy neustále chystají a uskutečňují vzdělávací a výcvikové kurzy, celoživotní vzdělávací programy a snaží se stále doplňovat vědomosti pracovníků apod. Oproti minulosti se v současné době vyhledává univerzální odborná specializace, která umožňuje člověku stát se flexibilním v postoji k doplňkovému vzdělávání a získání nové kvalifikace. V podmínkách této ekonomiky se utužuje podpora a úloha značně odborně způsobilých lidí a vlastně všech, kteří se zabývají opatřováním a zpracováváním nových informací. Účinnost a výsledky ekonomické výroby v této ekonomice záleží výhradně na zkušenostech, schopnostech, dovednostech a dalších lidských vlastnostech (Vojtovič, 2011).

## 2.2 Znalostní podnik ve znalostní společnosti

### 2.2.1 Znalost

Ve firmě jsou původci znalostí zaměstnanci, majitelé, zákazníci, management, též však výrobky, služby, procesy apod. Znalost je záměrnou koordinací akce, uměním něco realizovat. Musí být možné znalosti použít. Ty, které jsou nepoužitelné a nepoužité, jsou pouze informacemi. Znalost vzniká pomocí vlastních zkušeností a poznání i pasivním učením (Truneček, 2004a).

### 2.2.2 Znalostní pracovník

Znalostní pracovník je někdo, kdo do velké míry pracuje se znalostmi. Tento pracovník má charakteristickou znalost či soubor znalostí, které jsou pro firmu klíčové. Není možné, aby si je firma obstarala bez něj. Tyto znalosti je schopen prakticky využívat. Může se jednat o člověka, kterého si jiní váží jakožto specialisty, ale také to může být nenápadný zaměstnanec, o kterém nikdo nemá tušení, jak je významný (Mládková, 2005).

Dle Trunečka (2004b) je produktivita znalostního pracovníka determinována šesti nejpodstatnějšími vlivy, kterými jsou:

- **Volba cíle práce**

Znalostní pracovník si do značné míry dokáže sám určit, jaký je jeho úkol a co je cílem jeho práce.

- **Autonomie a sebeřízení**

Pracovníci, kteří nakládají se znalostmi, by měli být co nejvíce nezávislí. Důvodem je, aby se každý tento pracovník mohl ve většině případů sám řídit. To je spojeno s odpovědností za jejich přičinění k cílům podniku.

- **Nepřetržité inovace**

Složkou práce tohoto pracovníka je neustálé inovování.

- **Permanentní učení**

Práce se znalostmi si žádá nejen předávání informací a znalostí, učení ostatních a týmovou práci, ale i neustálé studium.

- **Jakost práce**

V produktivitě znalostního pracovníka je kvalita odvedené práce přinejmenším stejně významná jako její množství. Kvalita práce se znalostmi je zatím posuzována spíše subjektivně než objektivně.

- **Ekonomické pojetí práce znalostních pracovníků**

Na rozdíl od manuálního pracovníka je pracovník znalostní pro firmu aktivem nikoli nákladem. Tyto aktiva je třeba znásobovat a udržovat, kdežto náklady musíme řídit a snižovat dle plánů. Aby byli znalostní pracovníci schopní produkovat, je důležité považovat je za kapitálové aktivum.

### **2.2.3 Znalostní podnik**

Znalostní podnik je vymezen několika kritérii. Je nutné určovat strategie a výkonnost firmy pomocí finančních ukazatelů i nefinančních měřítek růstu. Znalostní podnik své kroky činí s respektem k zákaznickému imperativu. Na procesně řízenou organizaci těsně navazuje týmová práce. Vývoj znalostního podniku se v první řadě odvíjí od tvořivého užití znalostí a inteligence, totožnost a image firmy zabezpečují hodnoty, které prostupují celou strukturou firmy (Dvořáková et al., 2004).

## **2.3 Řízení lidských zdrojů**

### **2.3.1 Personální práce**

Pojem personální práce v obecném smyslu vyjadřuje filozofii a přístup organizace k vedení zaměstnanců. Pojem personální práce nedefinuje, jestli v organizaci funguje koncepce personálního řízení či řízení lidských zdrojů (Dvořáková et al., 2007).

Kterákoliv organizace je schopna být na trhu pouze v případě, dokáže-li shromáždit, propojit, uvést k životu a využívat jisté zdroje: materiální, finanční, lidské a informační. Toto jsou klíčové úkoly řízení instituce. Materiální a finanční zdroje je zapotřebí rozpohybovat za pomoci lidských zdrojů, neboť jsou bez jejich zásahu nepoužitelné. Organizace bez ohledu na jejich velikost nemohou existovat bez lidí a stejně tak manažeři nemohou být úspěšní izolovaně. Lidé jsou tedy nezbytným předpokladem pro vznik a pokračování existence jakékoliv organizace. Pohonnou hmotou pro lidské zdroje jsou zdroje informační, tedy různé vědomosti a dovednosti postavené na schopnostech lidí. Tyto fakty dokazují, že lidské zdroje patří do oblasti řízení

v organizaci a poukazují rovněž na jejich prvořadou hodnotu pro organizace a také na hlavní význam jejich vedení a hospodaření s nimi (Koubek, 2009; Amos, Pearse, Ristow, & Ristow, 2008).

### **2.3.2 Vývojové fáze personální práce**

Pojmy personální práce a personalistika se užívají zpravidla jako nejzákladnější pojmenování pro sféru řízení lidí ve firmě. Nezáleží na tom, o jakou koncepci, systém nebo fázi vývoje tohoto řízení se jedná. Individuální fáze vývoje či koncepce personální práce a její pozici v hierarchii řízení firmy označujeme termíny personální administrativy neboli správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009).

#### **o Personální administrativy**

Tato fáze vývoje představuje personální práci jako činnost v pracovněprávní sféře plynoucí z legislativy. Jedná se o všechny úkony související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o zaměstnance a s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokladů a s poskytováním informací vedoucím členům firmy. Elementární charakteristikou tohoto nejstaršího pojetí personální práce je její pasivní role (Kociánová, 2004).

#### **o Personální řízení**

Personální řízení se jako pojetí personální práce objevilo již před druhou světovou válkou ve firmách, které mají dynamický a pokrokový styl vedení, jsou zaměřené na růst, na ovlivnění co možná nejširšího trhu a na omezení vlivu konkurence. Ideální způsob, jak dosáhnout tohoto úmyslu bylo pátrání po konkurenčních výhodách a jejich využívání. Velkou roli mezi konkurenčními výhodami zastával důkladně zvolený, zformovaný, organizovaný a motivovaný kolektiv pracovníků firmy. Management těchto firem začal zjišťovat, že člověk, lidská pracovní síla, je skoro nevyčerpatelný původce úspěchu a konkurenceschopnosti. Začala se uplatňovat i aktivní role personální práce tedy opravdové personální řízení. Zrodily se personální útvary nového typu, ve kterých se definovala personální politika firmy. Rozvíjely se metody personální práce, kterou se začali zabývat specialisté. Personální útvary již mohly samostatně rozhodovat. Avšak přes viditelný pokrok se personální práce stále zabývala téměř jen problémy uvnitř organizace se zaměstnáváním lidí a hospodařením s pracovní silou. Nedostatek

pozornosti byl věnován dlouhodobým, strategickým otázkám vedení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci (Koubek, 2009).

#### o **Řízení lidských zdrojů**

Tento pojem ztělesňuje poslední koncepci personální práce. Začátek formování se v pokrokových cizích zemích datuje během 50. a 60. let. Postupně je tato koncepce brána jako jádro řízení firmy, je jeho klíčovou součástí a nejvýznamnějším úkolem všech vedoucích pracovníků v organizaci (Koubek, 2009).

### **2.3.3 Pojem řízení lidských zdrojů**

Pojmy řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahrazují termín personální řízení jako popis procesů zapojených do řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2006).

Tato koncepce v prvé řadě vyzdvihuje personální politiku, která se zakládá na využití lidských schopností. Selektce zaměstnanců pro určitou aktivitu by měla být pochopena jako věnování příležitosti, která je přínosem pro jedince i pro podnik. Taková personální politika vytváří šanci na osobní rozvoj jedince. Další presumpcí koncepce řízení lidských zdrojů je, že účinnost firem je méně a méně závislá na organizačních formách. Kooperace, pospolitost, soudržnost s firmou, podílení se na rozhodování a dojem, že má pracovník nějakou odpovědnost, jsou chápány jako podstatnější. Spěje se spíše k týmové práci namísto tradičních oddělení a útvarů a struktura organizace se zařizuje dle požadavků spolupráce nikoli obráceně (Horalíková, 1999).

Termín řízení lidských zdrojů je v současnosti rozšířen v teorii, je možné ho najít v názvech odborných publikací, je též často užíván v podnikové praxi. Je to koncepce, která představuje obecně přijatý fakt, že mají lidé spolu se svými znalostmi největší význam pro dosahování cílů organizace, z toho důvodu je zapotřebí zabezpečit maximálně účinné vedení zaměstnanců (Kociánová, 2004).

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2002, p. 27).*

### **2.3.4 Charakteristické znaky a rysy řízení lidských zdrojů**

Krninská (2002b) říká, že za typické znaky a rysy nynějšího řízení lidských zdrojů je možné považovat:

- souhru strategie firmy se strategií řízení lidských zdrojů,
- snahu o zvýšení kvalifikace zaměstnanců uskutečňovanou s důrazem na starost o jejich subjektivní vývoj a růst lidského potenciálu s akcentem na přizpůsobivost a v první řadě vynalézavost a tvořivost,
- užití potenciálu jedinců a také celé pracovní skupiny,
- řízením lidských zdrojů se začínají zabývat všichni pracovníci na vedoucích pozicích namísto toho, aby se jím zabývali pouze odborní specialisté v personálních útvarech, jako tomu bylo dříve,
- dřívější nekompromisní kontroly jsou nahrazeny silnou podnikovou kulturou podněcující ke sdílení jejích hodnot,
- zaměření na spolupracující styl vedení, odměňování, rozhodování a sounáležitost pracovníků s firmou, spění k práci v týmech,
- zaměření na spokojenost zaměstnanců a slušný pracovní život,
- navzdory minulému vnímání pracovní síly jen coby nákladu mají v této koncepci lidské zdroje větší význam jako intelektuální kapitál podniku.

### **2.3.5 Cíle řízení lidských zdrojů**

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že mezi cíle řízení lidských zdrojů řadíme:

- podporu docílení strategických záměrů organizace pomocí utváření a prosazování strategií lidských zdrojů podle strategie firmy,
- zasazení se o rozvoj kultury zaměřené na dosahování přijatelného výkonu,
- snahu pro organizaci sehnat pracovníky, kteří jsou věrní, nadaní a kvalifikovaní k dané pracovní pozici,
- usilování o vybudování vzájemné důvěry mezi manažery a zaměstnanci a zajištění kladných pracovních vztahů,
- podporu prosazování etického postoje k vedení zaměstnanců.

### **2.3.6 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Koubek (2009) říká, že ve všeobecném pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů zajišťovat slušnou výkonnost firmy a tuto výkonnost neustále zlepšovat. Zajistit tento úkol je možné pouze nepřetržitým vylepšováním využití veškerých zdrojů, jenž má firma k dispozici, to znamená materiálních, finančních, informačních a lidských. Podle



současné teorie a praxe dojdeme v rozvinutých zemích k závěru, že je nutné, aby se řízení lidských zdrojů soustředilo na tyto úkoly:

- Je zapotřebí zajistit harmonii mezi počtem a strukturou zadaných úkolů, pracovních míst a také počtem a strukturou zaměstnanců firmy. Obnáší to úsilí o přiřazování správného člověka ke správnému pracovnímu místu a snahu o to, aby zmíněný člověk byl nepřetržitě přichystaný na možné změny požadavků svého pracovního místa a těmto změnám se dokázal přizpůsobit. U tohoto úkolu dochází k určité obměně. Čím dál častěji se totiž užívá tzv. tailoring. Tento termín vyjadřuje snahu o to, aby každý pracovník měl své úkoly a své místo „šité“ na míru. Namísto snahy zařadit správného člověka na správné místo se nyní snažíme najít pro zaměstnance dokonalou náplň jeho pracovní činnosti a pracovní úkoly takovým způsobem, aby byly jeho vlohy co možná nejlépe využívány.
- Dalším úkolem je nejlépe vyhovující využití fondu pracovní doby.
- Je velmi důležité usilovat o nepoškozené interpersonální vztahy na pracovišti, účinný styl vedení zaměstnanců a formování skupin pracovníků.
- Sociální a personální rozvoj pracovníků je neméně důležitým úkolem. Jedná se o rozvíjení schopností, osobnosti, sociálních vlastností pracovníků a v neposlední řadě vývoj kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z práce, ke sblížení nebo i ke ztotožnění zájmů pracovníka se zájmy firmy a také k uspokojení a rozvoji hmotných a nehmotných sociálních požadavků pracovníka. Je potřebné vytvořit kladné pracovní i životní podmínky pro zaměstnance a zlepšovat kvalitu pracovního života.
- Dodržování veškerých zákonů v pracovní oblasti, tedy v oblasti zaměstnávání lidí a lidských práv a budování vhodné zaměstnavatelské pověsti firmy.

### **2.3.7 Činnosti řízení lidských zdrojů**

Šikýř (2014) uvádí, že naplňování úkolů řízení lidských zdrojů napomáhají dílčí činnosti řízení lidských zdrojů, které firmu podporují v systematickém využívání, zajišťování a rozvíjení přiměřeného množství výkonných a motivovaných lidí a za jejich pomoci firma dosahuje strategických cílů. Těmito činnostmi jsou:

○ **Vytváření a analýza pracovních míst**

Smyslem činnosti je definice pracovních úkolů společně s pravomocemi, odpovědnostmi, podmínkami, povinnostmi a požadavky prováděné práce a jejich seskupování do pracovních míst, vypracovávání popisů a specifikací pracovních míst v podniku.

○ **Plánování lidských zdrojů**

Činnost se zabývá plánováním potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje pracovníků firmy a zpravováním plánů personálních činností.

○ **Obsazování volných pracovních míst**

Činnost se zabývá obsazováním nových nebo uvolněných pracovních míst v podniku, výběrem a získáváním vyhovujících uchazečů, jejich přijímáním a přizpůsobením.

○ **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Účelem činnosti je usměrňování a podněcování pracovníků firmy k vykonávání dohodnuté práce a dosahování požadovaného výkonu za pomoci systematického získávání a poskytování zpětné vazby.

○ **Odměňování zaměstnanců**

Účelem této činnosti je ohodnotit faktický výkon pracovníka a stimulovat ho k vykonávání dohodnuté práce a docílení žádaného výkonu. Strategie firmy musí zajistit efektivní a nediskriminující odměňování pracovníků, které mimo jiné umožní opatřit a udržet si motivované a zdatné lidi. Moderní odměňování je prováděno peněžní (mzda) i nepeněžní formou (pochvala, rozvoj pracovníkovi kariéry aj.).

○ **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Významem činnosti je vytváření, zdokonalování a rozšiřování schopností pracovníků k vykonávání ujednané práce a dosahování výkonu po nich požadovaného.

○ **Péče o zaměstnance**

Význam péče o pracovníky spočívá v dosahování příznivých hodnot v záležitostech týkajících se pracovní doby, prostředí, vztahů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci atd. Tyto záležitosti ovlivňují pracovníky během práce a při dosahování žádoucího výkonu.

### ○ **Využívání personálního informačního systému**

Poslední činnost se zabývá zpracováváním údajů o pracovnících, které jsou potřeba k plnění povinností plynoucích z právních předpisů a zabezpečování personální práce ve firmě.

## **2.4 Podniková kultura**

### **2.4.1 Pojem kultura**

Do managementu byl tento pojem přebrán z kulturní antropologie, uplatněny zde jsou ale také poznatky dalších disciplin – především sociologie a psychologie. Navzdory tomu, že se definováním tohoto pojmu zabývali desítky badatelů, k jednotné a obecně přijaté definici autoři nedospěli. Charakter aspektů, které jsou v definicích vyzdvihovány, má souvislost s přístupem jednotlivých autorů a též s vědní disciplinou, jejíž úhel pohledu je uplatňován. Je možné obecně říci, že kultura je abstraktním pojetím, které si lidé zavedli z důvodů porozumění lidské podobnosti jedinců uvnitř skupiny a difference mezi skupinami. Do obsahu kultury, jenž je pro všechny skupiny typický a je předáván z generace na generaci pomocí učení, se řadí hodnoty, názory, normy, postoje a kulturní vzory, které určují styly myšlení, cítění a chování a jejich produkty hmotného a také nehmotného charakteru (Lukášová, Nový et al., 2004).

### **2.4.2 Pojem podniková kultura**

Kultura a vedení jsou dvě strany téže mince. Je třeba si uvědomit, že organizace jsou kulturní jednotky, které mají v sobě silné subkultury založené na profesi a společné historii. V posledních nejméně deseti letech se stala podniková kultura jedním z nejdůležitějších tzv. „měkkých“ faktorů existence firmy. S globalizací ekonomiky jsou podniky vystaveny stále větší konkurenci, přičemž každý z nich může přijít na trh s novými výrobky a službami. Z tohoto důvodu musí podniky postupovat velice rychle. Objeví-li se na trhu konkurence, která nabízí srovnatelné výrobky či služby, zákazník si bude vybírat také dle kultury firmy. Je potřeba, aby byla podniková kultura vytvářena stále všemi pracovníky, i když je vždy regulována managementem. Názor, že tou nejdůležitější výzvou managementu 21. století je formovat firemní kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám, zaznívá v poslední době čím dál častěji (Dědina & Odcházal, 2007; Schein, 2009).

Lukášová (2010) říká, že většina definic má povahu výčtu strukturálních elementů podnikové kultury, některé zdůrazňují určité její funkce. V případě chceme-li zobecnit soudobé představy o podnikové kultuře a definovat ji, můžeme říci, že podniková kultura je souhrn elementárních postojů, norem chování, přesvědčení a hodnot, které celá firma sdílí a které jsou dávány najevo v citění, myšlení a chování členů organizace a ve výtvorech hmotné i nehmotné povahy.

*„Podniková kultura též organizační kultura; dosud neexistuje shoda názorů na definici podnikové kultury. Má se za to, že jde o soustavu přesvědčení a postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Podniková kultura formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonávání práce v organizaci a lze ji charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů. O hodnoty se dělí skupina lidí a vyjadřuje jimi víru, co se považuje za nejlepší nebo žádané. Představují hlubší a méně viditelnou úroveň podnikové kultury a mají tendenci přetrvávat. Většina organizací má více subkultur, které jsou vázány na funkční specializaci nebo postavení v hierarchii řízení a které se vyznačují vlastními klíčovými hodnotami. Např. u osobnějším manažerských hodnot je zisk, růst, efektivnosti, konkurenceschopnost, kvalita a služby. K hodnotám obchodu a marketingu patří především konkurenceschopnost, růst a individuální úspěch a u specialistů, techniků a vědců výzva práce, smysl pro svobodu a seberealizace. Hodnoty se realizují normami jednání a artefakty. Normy jsou nepsaná pravidla sdělovaná ústně či způsoby chování. Dávají návod, co dělat, jak mluvit popř. i jak se oblékat. Artefakty znamenají lidskými smysly postižitelné rysy organizace, tj. co lidé vidí, slyší, cítí a nahmatají. Význam podnikové kultury spočívá v tom, že ovlivňuje a vytváří změny norem individuálního jednání, hodnot a artefaktů organizace, čímž se liší od národní kultury, jenž je širokým vymezením toho, co lze ve společnosti nalézt. Tedy, je složitým souborem, který zahrnuje znalosti, víru, umění, morálku, právo, zvyky a jiné způsobilosti požadované od člověka jako člena společnosti a ovlivňují ji přesvědčení a postoje formované výchovou v rodině, prvotní zkušenosti se vzdáváním, náboženství, jazyk, role ve společnosti a různé instituce. Síla podnikové kultury je určována homogenitou a stabilitou členů skupiny a dále dobou a intenzitou sdílených zkušeností ve skupině. Silná podniková kultura se vyznačuje stabilní skupinou svých členů a dlouhou a pestrou historií, v níž rozmanité problémy s přežitím končí vítězstvím. Podniková kultura je předmětem řízení s cílem vytvářet a posilovat vhodnou kulturu, včetně jednání členů, která podpoří realizaci podnikové strategie. Řízení podnikové*

*kultury zahrnuje změny kultury, tj. jejích norem a hodnot, posilování kultury, řízení změny a dosažení oddanosti členů. Podnikovou kulturu formuje od samého počátku exekutiva a manažeři lidských zdrojů mohou být poradci o vhodnosti personálních politik a opatření pro podnikovou kulturu, především v oblasti získávání, výběru a orientace, vzdělávání, rozvoje kariéry a povyšování, kontroly komunikace a image i vlivu na mzdový systém. Východiskem změny podnikové kultury je diagnóza kultury pomocí rozhovorů, dotazníkového šetření či semináře s reprezentativní skupinou zaměstnanců. Obsahem rozboru jsou analýzy historek, běžných postupů a rituálů, symbolů, organizační struktury, kontrolních systémů a struktur moci. K řízení podnikové kultury slouží deklaráce o poslání a hodnotách organizace, změny organizačního rozvoje a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hmotné a nehmotné odměňování“ (Dvořáková et al., 2004, p. 78).*

### **2.4.3 Charakteristiky podnikové kultury**

Kultura podniku jako celek neobsahuje vlastní individuální objektivní formu své existence, která by se nacházela mimo subjektivní rovinu mezilidských vztahů daných zaměstnanců. Členové dané sociální skupiny si sami tvoří, definují a interpretují sdílená přesvědčení, hodnoty a normy. Vnější pozorovatel proto nemůže snadno porozumět podnikové kultuře dané organizace, která může mít i velmi výrazný emotivní obsah (Bedrnová et al., 2009).

Podniková kultura označuje kolektivní normy a hodnoty. Nejedná se o jednoduchý souhrn nebo průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, jedná se o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má značně sociální charakter. Místem vzniku podnikové kultury je organizace, protože postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace. Zájmové skupiny, rodinné prostředí aj., do kterých vstupují zaměstnanci, mohou být charakteristické zcela odlišnými kulturními znaky. V každém případě však podniková kultura působí jako normativní faktor upravující a sjednocující vědomé činy jednotlivců ve firmě (Bedrnová et al., 2009).

Tato kultura vzniká, rozvíjí se, mění se či zaniká v naprosto konkrétním čase a místě, tedy má jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na podobách a intenzitě vzájemného působení uvnitř organizace a také mezi organizací a vnějším prostředím (Bedrnová et al., 2009).

Skutečnost, že každá podniková kultura má přirozený historický vývoj, dějiny a tradici, vede k obezřetnosti během úvah a snah o radikální změnu již existující kultury. A to i tehdy, je-li management podniku přesvědčen, že již naplnil své poslání a všechny možnosti podniku jsou vyčerpány (Bedrnová et al., 2009).

Základ procesu učení, jehož výsledkem je podniková kultura, spočívá ve vzájemném vlivu vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolené postupy, řešení normy a pravidla se vyhodnocují hlavně ve vztahu k daným organizačním cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí. Díky tomu se podniková kultura nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován vzhledem k reálnému přínosu k dosahování cílů organizace (Bedrnová et al., 2009).

Podniková kultura je zprostředkovávána v adaptačním procesu. Podnik rozvíjí také řadu dalších mechanismů. Tyto mechanismy mají objasnit novým členům, kteří přicházejí do organizace, jakým způsobem mají jednat v souladu s firemními kulturními tradicemi (Bedrnová et al., 2009).

Podniková kultura představuje svět členů organizace, který má danou koncepci. Tato kultura sjednocuje, zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci a umožňuje jednoduchou orientaci v dění uvnitř organizace. Členové organizace získají docela snadno a rychle představu o úkolech a událostech na základě společného a jednotného chápání za pomoci vzoru, který umožní a usnadní výběr a následnou interpretaci. Podniková kultura tím vytváří rámec, kontext pro veškeré procesy týkající se rozhodování manažerů a také řadových zaměstnanců, kterým současně daným způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění v organizaci a orientaci v něm (Bedrnová et al., 2009).

#### **2.4.4 Vznik podnikové kultury**

Krninská (2002b) uvádí, že podniková kultura je velice komplikovanou, rozporuplnou skutečností s vnitřní strukturou a její zrod může nastat:

- Samovolně jako důsledek bezprostředních činů pracovníků podniku, jenž vychází z osobních a individuálních odlišností zaměstnance, z pravidel vně firmy a podmínek, které ovlivňují pracovní jednání zaměstnanců.
- Pomocí uspořádaných a cílevědomých činností vedoucích pracovníků firmy. Z toho důvodu jsou veškeré podnikové normy, pravidla a předpisy vzájemně

významově sjednoceny, tím se podnik pokouší docílit jednotného působení na pracovní i sociální chování pracovníků. Je však zapotřebí mít respekt vůči množství těžce dosažitelných podmínek vedoucích k úspěchu. Musí existovat srozumitelná vize, jejíž složkou je formulace podnikové kultury, představa o základních obrysech bytí podniku v budoucnosti a jeho cílech. Je potřeba tuto vizi přenést do dílčích značně konkrétních kroků, které jsou nezbytné k dosažení cíle realizovat. Formulace komplexní strategie vedoucí k dosažení cílů firmy je tedy nutností. Je třeba logicky vyjádřit zásady podnikové kultury a říci o nich pracovníkům tak, aby jim dobře porozuměli, což je předpoklad ideálního řízení lidských zdrojů. Je důležité tyto zmíněné nezbytnosti zahrnout mezi kritéria volby dalších zaměstnanců, jejich odměňování, hodnocení, vzdělávání, pracovní kariéry a také uvolňování. Respekt vůči elementárním principům dané kultury v podniku je zapotřebí vyžadovat, ale též odměňovat a v nutných případech sankcionovat. V takovém případě jsou prvořadými původci a nositeli podnikové kultury vedoucí pracovníci. Čím výše jsou vedoucí pracovníci v podniku postaveni, tím je jejich vzor v ohledu na uplatnění vhodné podnikové kultury důležitější.

#### **2.4.5 Změna podnikové kultury**

Dnešní podnikatelské prostředí je vysoce konkurenční a proto se v něm mají šanci uplatnit hlavně organizace, které jsou efektivní, inovativní, hospodárné, globálně orientované, využívající příležitosti a synergie. Tyto organizace vnímají změnu podnikové kultury jako pozitivní výzvu a jako nutnost. Významnými faktory ovlivňujícími dlouhodobou perspektivu organizace jsou systematické objevování tržních příležitostí, budování konkurenčních výhod podniku, navyšování přidané hodnoty pro zákazníka a akcionáře. Chtějí-li firmy měnit podnikovou kulturu v tomto duchu, musí vycházet ze zdokonalování zaměstnanců. Své zaměstnance musí motivovat, mít perspektivní vizi a připravit je na budoucnost. Řízení změn firemní kultury pak musí vycházet z nových požadavků, které jsou kladeny na management podniku i na zaměstnance a za pochopení situace. Změna musí přijít shora dolů, je to vždy úkol linie. V první řadě se řízení změny neobejde bez sdílení nově nastolených hodnot, strategie a posílení podnikatelských přístupů, dále také bez energetizace lidí, definování silových polí a nacházení konkurenčních klíčových předností. Kulturu nelze změnit rychle – během týdne či měsíce. Ve správně fungujících organizacích s vyspělou

kulturou se nové hodnoty přijímají měsíce, v nezralé kultuře i léta (Dědina & Odcházal, 2007).

## 2.5 Kulturní dimenze a standardy

### 2.5.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho formulují nejobecnější úroveň rozdílů mezi kulturami a upozorňují na ty, které nejenže vedou k různému pojetí parametrů lidského života, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu (Krninská 2002a).

#### o Index vzdálenosti moci (PDI)

Převaha lidí svou kariéru začne v mladém dospělém věku poté, co prošla vzděláním ve škole a v rodině. Role rodič – dítě a učitel – žák jsou tedy rozšířeny rolí šéf – podřízený (Hofstede & Hofstede, 2006).

V podniku, kde je vzdálenost moci velká, se podřízení a nadřízení vzájemně považují za existenciálně nerovné. Je to pocíťováno tak, že hierarchie moci je na této nerovnosti založena. V této situaci je od podřízených očekáváno, že budou dělat přesně to, co se jim nařídí. Firmy centralizují moc do nejnižšího počtu rukou. Nachází se zde mnoho vedoucích zařazených do hierarchií osob s velkým množstvím podřízenosti a nadřízenosti. V mzdových systémech najdeme velké rozdíly ve výši platu mezi vrcholem a základnou firmy. Dělníci jsou poměrně nevzdělaní a manuální práce má o mnoho menší váhu než práce v kanceláři (Hofstede & Hofstede, 2006).

V případě malé mocenské vzdálenosti se podřízení a nadřízení považují za existenciálně rovné. Hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, jelikož je to tak potřebné. Zmiňované role se mohou změnit. Organizace jsou ve značné míře decentralizovány, hierarchické pyramidy jsou poměrně ploché a počty vedoucích pracovníků jsou omezeny. Platové rozpětí je malé a dělníci jsou vysoce kvalifikovaní. Tato kvalifikovaná manuální práce má vyšší statut než méně kvalifikované pozice v kanceláři. Podřízení chápou, že nadřízený je tím, kdo v závěru bude rozhodovat o záležitostech, které se dotýkají jejich práce, avšak očekávají, že tyto záležitosti s nimi budou dopředu prodiskutovány (Hofstede & Hofstede, 2006).



Malá mocenská vzdálenost je kýžena kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice. Je možné jí vyjádřit soudržností mezi podřízenými a nadřízenými a umožňuje rozvoj lidského kapitálu ve směru procesu vlastní seberealizace, to znamená, že umožňuje všeobecně všem pracovníkům přispívat svými podněty k rozvoji podniku (Krninská, 2014).

○ **Individualismus a kolektivismus (IDV)**

V individualistické společnosti se od zaměstnanců očekává jednání v souladu s jejich vlastním zájmem, a že by práce měla být organizována tak, aby byl zájem těchto zaměstnanců v souladu se zájmy zaměstnavatele. Očekává se, že dělníci jednají jako „ekonomičtí lidé“ nebo jako lidé, kteří mají ekonomické i psychologické potřeby. Vždy ovšem jako jedinci, kteří mají své vlastní potřeby (Hofstede & Hofstede, 2006).

V kolektivistické kultuře podnik nikdy nepřijímá pouze jednotlivce ale osobu, jenž patří do určité skupiny. Zaměstnanec bude vždy konat v zájmech této skupiny a ty se nemusí v každé situaci shodovat s jeho individuálními zájmy. V zájmu celé skupiny je sebezapření očekáváno (Hofstede & Hofstede, 2006).

Žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury ve znalostní ekonomice je kolektivismus. Kolektivismus napomáhá k součinnosti a týmovosti, protože má jednatelce podporu k tomu, aby své jedinečné schopnosti dal ve prospěch společenství (Krninská, 2014).

○ **Maskulinita a feminita (MAS)**

V maskulinní společnosti jsou sociální role žen a mužů rozdílné. Od mužů je očekávána asertivita, houževnatost, přísnost, orientace na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekáváno, že budou umírněné, solidární a že budou mít zájem a budou pečovat o kvalitu a kulturnost života (Krninská, 2002a).

Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od představitelů obou pohlaví se očekává umírněnost, větší orientace na vztahy než na výkon, tolerance, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec (Krninská, 2002a).

Žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury pro znalostní ekonomiku je feminita. Feminita otevírá péči o mezilidské vztahy zaručující otevřenost a důvěru jako předpoklad pro sebepoznávací procesy a osobní růst. Pro rozvoj lidského kapitálu je tudíž základním předpokladem. Atmosféra důvěry a otevřenosti je také

nejsilnějším faktorem, jenž zabezpečuje souvislost znalostí a tím i výkonnost organizace (Krninská, 2014).

○ **Obava z nejistoty (UAI) – vyhýbání se nejistotě a přijímání změn i rizika**

Zákony, pravidla a předpisy jsou prostředky, pomocí kterých se společnost snaží omezit nejistoty v jednání lidí. Na pracovištích je to velice patrné. V místech, ve kterých se nejistotě vyhýbají, je mnoho formálních zákonů a neformálních zvyklostí, které determinují práva a povinnosti pracovníků a zaměstnavatelů. Nalezneme zde mnoho vnitřních předpisů a opatření, které se zabývají prováděním práce, avšak v tomto případě se uplatňuje též vzdálenost moci. Je-li velká, uplatnění pravomoci nadřízeného do určité míry nahrazuje potřebu předpisů (Hofstede & Hofstede, 2006).

V prostředích se slabým vyhýbáním se nejistotě se setkáváme s opakem, tedy s hrůzou z formálních pravidel. Pravidla jsou zaváděna jen v nutné situaci (Hofstede & Hofstede, 2006).

Malá obava z nejistoty, přijímání změn a rizika je žádoucím stavem kulturní dimenze znalostní ekonomiky, umožní totiž snazší vyrovnávání se s proměnami společnosti (Krninská, 2014).

○ **Krátkodobá a dlouhodobá orientace (LTO)**

Ve společnosti, která je orientovaná krátkodobě, je důraz kladen na současnost a minulost a aktivity související s těmito časovými intervaly. Jde o respekt k tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální či krátkodobý efekt (Krninská, 2002a).

Ve společnosti orientované dlouhodobě je větší připravenost angažovat se v činnostech, které přinesou efekt po delším časovém úseku (Krninská, 2002a).

Pro znalostní ekonomiku je žádoucí kulturní dimenzí podnikové kultury dlouhodobá orientace, naplňuje totiž princip trvalé udržitelnosti, kdy je okamžitý maximální zisk nahrazován ziskem optimálním a souvisí s cíli dlouhodobého a perspektivního podnikání, jenž je založeno na investicích v prvé řadě do rozvoje lidského kapitálu a jeho potenciálu (Krninská, 2014).

- **Požitky a sebekázeň (IVR)**

Požitek znamená tendenci umožnit relativně volné uspokojení elementárních a přirozených lidských tužeb spojených s užíváním života a zábavou (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Sebekázeň odráží přesvědčení, že je potřeba takového uspokojení, které je omezováno a regulováno přísnými společenskými normami (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Pro znalostní ekonomiku je žádoucí dimenzí sebekázeň, která naplňuje princip trvalé udržitelnosti (Krninská, 2014).

## **2.5.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse**

Autor se pokusil postoupit v analýze kulturních diferencí více do hloubky a konkrétněji určit dimenze, které ovlivňují uvažování a také společenské chování jednotlivců. Kultura znamená sdílený systém významů, fungující jako proces směřující k automatickým a stereotypním řešením mnohdy se opakujících problémů. Problémy existují trojího typu – vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě. V rámci těchto druhů je možné popsat sedm elementárních dimenzí kultury. Některé jsou stejné s dimenzemi G. Hofstedeho, jiné vyjadřují jemnější členění těchto kulturních diferencí, s nimiž se může jedinec potkat a které není obtížné identifikovat (Krninská, 2002a).

Dle Krninské (2002a) jsou v rámci vztahu k druhým lidem dimenzemi kultury:

- **Univerzalizmus versus partikularizmus**

Univerzalizmus vystihuje pevnější orientaci na pravidla než na určité osoby. Partikulární přístup naopak více vyzdvihuje individuální, osobní aspekt a připouští rozdílné úhly pohledu a tedy i různé pravdy.

- **Kolektivismus versus individualismus**

Pojetí autora Trompenaarse v tomto případě koresponduje s výkladem G. Hofstedeho.

- **Neutrální versus emocionální**

Kultury, které jsou neutrální, upřednostňují věcnou racionalitu a chladnou rozvážnost. Kultury emoce nejen připouštějí, ale také intenzivně pracují s mnoha jejich projevy a s individuálními pocity, city, náladami a prožitky.

- **Difuzní versus specifický**

Specifické kultury jasně oddělují záležitosti pracovní a soukromé, zatímco difuzní kultury mají silnou tendenci je směšovat.

- **Úspěch versus přisuzování**

Některé kultury odvíjejí status člověka od činnosti, kterou vykonává a od dosahovaného úspěchu a to do velké míry. Neberou přitom ohled na jeho zdroje, příčiny a jakékoli hlubší společenské či osobní souvislosti. Status přisuzovaný představuje osobnost člověka ve smyslu například jeho stáří, společenského původu, vzdělání nebo zaměstnání.

Krninská (2002a) dále popisuje dimenze kultury v rámci vztahu k času:

- **Následný versus souběžný**

Následný vztah ztělesňuje vnímání času výhradně jako sled po sobě jdoucích událostí, u kterých není možné jejich překrývání, další následuje teprve tehdy, kdy skončí předchozí. Oproti tomu souběžné vnímání času znamená vzájemné překrývání se dílčích událostí či činností, případně jejich vykonávání současně.

Dimenze kultury v rámci vztahu k přírodě jsou dle Krninské (2002a):

- **Vnitřní orientace versus vnější orientace**

Ačkoli je v názvu užito označení vztahu k přírodě, autor má na mysli vnější prostředí jedince v celém jeho komplexu. Orientace vnitřní předznamenává silného jedince, který je schopný i ochotný ovlivnit, podmanit si a využít ve svůj prospěch celé své okolí – přírodní, technické, ekonomické i sociální. Oproti tomu vnější orientace znamená přirozenou harmonii a sjednocení jedince s okolím.

### **2.5.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase**

Kulturní standardy ztělesňují určité sociální normy, které jsou členy dané kultury sdíleny a závazně uznávány. Tyto standardy značně působí na vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi a dotýkají se velké oblasti myšlení a jednání, dále jsou měřítkem toho, co je v dané kultuře bráno jako obvyklé, typické a přijatelné. Rovněž determinují přijatelnou míru tolerance od ostatních standardů, a to u příslušníků vlastní kultury i příslušníků kultur dalších. V důsledku socializace jsou standardy přirozenou součástí osobnosti a zjevnými se stanou většinou až v případě interakce s příslušníky kultury jiné. Z toho důvodu je možné je zcela identifikovat a v první řadě interpretovat

výhradně až v procesu konfrontace dvou nebo více určitých kultur a jejich charakteristiky platí opět pouze pro tyto srovnávané kultury. Ztělesňují tedy výsledek porovnávání daných kultur interpretovaný výhradně v jejich rámci nikoli univerzální škálu (Krninská, 2002a).

Krninská (2002a) dále říká, že tyto standardy reprezentují metodický prostředek, jenž zatím nejkonkrétněji odkrývá a charakterizuje určité styly myšlení, společenského chování a jednání na pracovišti členů odlišných kultur. Vychází z následujících teoretických a metodických východisek:

- Kultura je v dané chvíli předpokladem i výsledkem určitého konání každého jedince.
- Každé vzájemné působení mezi dvěma členy odlišných kultur je mimořádně těžké z důvodu, že každý z dvojice se nachází, obrazně řečeno, v tutéž dobu ve více než jedné společenské situaci.

## **2.6 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů**

Je přirozené, že společenský útvar, kterým je podnik, firma, hospodářská organizace či státní instituce, má vlastní charakteristickou, jedinečnou a nenapodobitelnou kulturu. Tato kultura je dána najevo v první řadě v jednotném a skoro stejném mínění pracovníků o skutečnostech uvnitř podniku, v jejich podobném podání a hodnocení stejně, jako ve společném sdílení vize firmy v delším období a strategie její dostupnosti. Dále se projevuje v charakteristických podobách vnitřní komunikace, řízení lidských zdrojů a uskutečnění dílčích personálních činností, stylu a způsobech rozhodování vedoucích pracovníků a celkovém společenském prostředí (Krninská, 2002b).

Při účinném využití podnikové kultury, jakožto prostředku k tomu, aby řízení lidských zdrojů mělo vliv na zaměstnance, je potřebné, aby manažeři formulovali uvnitř nerozporuplný a logický souhrn nároků na zaměstnance, ale současně nesmějí odhlédnout od slabých a silných stránek personálního obsazení míst své firmy. Ty můžou buďto vytvořit důležitý potenciál vedoucí k docílení plánů podniku nebo můžou také být nezdolatelným limitem jejich uskutečnění. Zde je zřejmý smysl propojení významu podnikové kultury ve spojení s řízením lidských zdrojů (Krninská, 2002a).

Klíčovými nástroji podnikové kultury v řízení lidských zdrojů jsou symboly. Symbol je znak, který má celkový komunikativní obsah jednoduchý k porozumění. Je možné, aby měl ideální i hmotnou podobu. Ztělesňuje elementární prvek i nejsnazší komunikaci, která bez jeho obsahového a významového porozumění všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou podstatné:

- verbální symboly,
- symbolická jednání,
- symbolické artefakty materiální povahy (Krninská, 2002a).

### **2.6.1 Verbální symboly**

Řeč je přirozený způsob komunikace mezi lidmi a také je označována jako významný nástroj, který zprostředkovává normy a hodnoty podnikové kultury. Řeč a podnikovou kulturu tedy nelze oddělit, a to především ve formě historek, příběhů a vyprávění (Krninská, 2002a).

Tyto historky, příběhy či vyprávění jsou „příkrášlené zprávy“ pojednávající o tom, co se v dřívější době ve firmě odehrálo a pro firmu má tato událost zvláštní hodnotu. Vždy se jedná o určité spojení minulých dění ve firmě s nynějším stavem, který obsahuje podnět do budoucna. Prostřednictvím těchto zmíněných pojmů se přenáší kultura a kromě toho se jedná o takový styl komunikace, který má silnější schopnost přesvědčit než všemožné zjevné podoby ovlivňování. Historky se ve většině případů zabývají konkrétními příhodami i přes svou spíše anekdotickou podobu. Také jasně ukazují, jaký způsob jednání se v určitém kontextu od kolegů v budoucnosti předpokládá. Historky představují nedělitelnou součást neformální stránky adaptačního procesu zaměstnanců, kdy pomohou během počáteční orientace nových pracovníků ve firmě. V souvislosti s historkami je však potřebné poukázat na neočekávaný fakt, že velké množství příběhů pojednávajících o příhodách ve firmě se s menšími obměnami vyprávějí v podniku v sousedství. Toto potvrzuje, že se nejedná o informaci v pravém smyslu slova, ale o symboly, díky kterým je zprostředkována podniková kultura, proto je potřeba striktně dodržovat „specifický podnikový“ závěr a pointu, jelikož umožňuje kýžený výklad podnikové kultury (Krninská, 2002a).

Mýty jsou další symbol, který má za sebou delší tradici. Tento výraz označuje skutečnost, že tyto myšlenky neobsahují vždy rozumem odůvodněné jádro. Jedná se spíše o teorie lidové, jejichž obsah je značně subjektivní. To, že lidé něčemu věří a jsou

o něčem sami v sobě přesvědčení, je zde důležitější než vědění a proto není možné mýty racionálně a logicky stavěnými argumenty zvrátit. Mýty jsou určitým druhem rozjímání, ve kterém se zrcadlí existující podnikové normy a hodnoty a má přímou souvislost s činnostmi kolegů (Krninská, 2002a).

### **2.6.2 Symbolická jednání**

Symbolická jednání neboli symbolické artefakty jednání jsou zejména ceremoniály, rituály a obřady. Všechny mají svůj vhodný smysl. V realitě firmy je však těžké symbolická jednání navzájem odlišit (Krninská, 2002a).

Rituálem se rozumí daný druh zvyků. Tyto zvyky mají v daném prostoru a čase naprosto jasný smysl. Rituálem je kupříkladu vyznamenávání kolegů, opuštění firmy pracovníkem s vedoucím postavením s úmyslem jít do důchodu apod. Tyto rituály se neustále opakují, jsou velmi formalizovány a institucionalizovány. Rituály jsou samy o sobě symbolem, avšak v jejich rámci jsou užívány ostatní symboly, kterými se formulují skutečné sociální vztahy. Zpečetují a upevňují stávající mocenské struktury a směřují k ustálení norem a hodnot v podniku, které již existují (Krninská, 2002a).

Pro ceremoniály platí obdobná charakteristika, ovšem ve srovnání s rituály navíc napomáhají odkrýt emoce a jsou proto méně formalizované. Jsou to například oslavy svátků vánočních či výročí zřízení firmy (Krninská, 2002a).

#### **o Statusové symboly**

Statusové symboly je přijatelné řadit někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy. Jedná se o klíčové symboly, které vykládají a formují podnikovou kulturu firmy, vyjadřují sociální postavení zaměstnance. Mezi statusové symboly se řadí tradiční až historizující označení některých funkcí např. ekonomický rada, materiální požitky (služební vůz, vizitky,...), různorodé tituly (nejlepší pracovník firmy apod.). Statusovým symbolům se dává v každé firmě jiná hodnota v závislosti na typu podnikové kultury. Tato rozdílnost plyne též z povahy aktivit určitého podniku a určitých zvyků (Krninská, 2002a).

### **2.6.3 Symbolické artefakty materiální povahy**

Pro zaměstnance i jakéhokoli člověka, který je vůči určitému podniku pouze neočekávaným pozorovatelem, jsou ze všech existujících symbolů nejviditelnější

a nejpochopitelnější právě ty, které jsou hmotné povahy. Může to být logo, předměty sloužící propagaci, architektura atd. Úkolem symbolů je zprostředkování určitého obsahu. Aby bylo možné tento úkol splnit, je potřeba, aby symboly tvořily systém, který má logiku a je schopný být nositelem idey a pointy. Pro efektivitu symbolů je nutné, aby byly jak soudržné se všemi dalšími symboly, tak používány neustále během všech příležitostí (Krninská, 2002a).



## **3 METODICKÝ POSTUP**

### **3.1 Cíl a metodika bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je charakterizovat řízení lidských zdrojů ve vztahu k podnikové kultuře za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí ve vybraném podniku a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

Metodický postup práce zahrnuje prostudování literárních pramenů, které se vztahují k řízení lidských zdrojů a podnikové kultuře, k jejím kulturním dimenzím a jejich stavu ve znalostní ekonomice. Byly použity kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání, především dotazník VSM 94 v jeho novější verzi VSM 94 & 2013, která je rozšířena o další kulturní dimenzi. Po utřídění získaných dat byla celkově analyzována podniková kultura ve vztahu k řízení lidských zdrojů a byly navrženy změny zlepšující současnou praxi.

### **3.2 Charakteristika vybraného podniku**

Pro účely této bakalářské práce byl zvolen podnik sídlící v jihočeském kraji. Podnik byl založen v roce 1996 a vznikl z příspěvkové organizace. Jedná se o malý podnik, jehož podnikatelské zájmy se týkají mimo jiné především lesnické činnosti a využívání rybníků za účelem chovu ryb a vodní drůbeže. Vybraný podnik má 48 zaměstnanců. Podnik poskytl potřebné údaje a materiály pouze za předpokladu, že jeho identita zůstala v bakalářské práci skryta. Na studijním oddělení Ekonomické fakulty je uloženo vyjádření podniku. Důvodem pro volbu firmy byl zájem o výzkum kultury a způsob řízení lidských zdrojů v této společnosti a ochota pracovníků firmy ke spolupráci při prováděném výzkumu.

### **3.3 Soubor zkoumaných pracovníků**

Bylo dohodnuto, že se dotazníkového šetření zúčastní 39 pracovníků podniku, což je 81 % všech zaměstnanců. K výzkumu byly vyčleněny dvě skupiny pracovníků za účelem jejich porovnání. Bylo osloveno 15 pracovníků z oblasti THP a 24 pracovníků dělnických profesí.

## 3.4 Techniky sběru dat

V praktické části této práce bylo užito těchto metod empirického šetření:

- dotazník,
- analýza obsahu podnikových dokumentů,
- pozorování,
- neřízené rozhovory.

### 3.4.1 Dotazník

Primární metodou výzkumu byl dotazník VSM 94 & 2013. Autory jsou Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede (viz. Příloha č. 1). Tento standardizovaný dotazník obsahuje 36 otázek a skládá se ze čtyř částí. První tři části vybízejí respondenta k zaškrtnutí jemu nejbližší odpovědi ve škále od 1 do 5. Poslední část se zaměřuje na identifikační informace o respondentovi a slouží ke statistickým účelům.

Dotazníky byly do firmy doručeny v papírové podobě. Zde byly ponechány jeden měsíc z důvodu rozmístění pracovníků po kraji a z toho vyplývající nemožnosti je oslovit v kratším časovém úseku. Z celkového počtu 39 dotazníků byly zpět vybrány všechny. Návratnost je tedy 100 %.

### 3.4.2 Analýza obsahu podnikových dokumentů

Jednou z použitých doplňkových metod výzkumu byla analýza obsahu podnikových dokumentů. Bylo v plánu prostudovat obsah těchto dokumentů:

- pravidla hospodaření s prostředky sociálního fondu,
- prémiový řád,
- směrnice pro odměňování zaměstnanců,
- vnitřní předpis k pracovněprávním vztahům.
- podnikové tiskoviny,
- strategie obsahující vizi a hlavní strategické cíle.

Skutečně bylo možno prostudovat pouze první čtyři zmíněné dokumenty.

### 3.4.3 Pozorování

Druhou doplňkovou technikou bylo pozorování. Během výzkumu byla několikrát navštívena podniková prodejna a sídlo společnosti, kde bylo možné posoudit atmosféru v podniku u vedoucích pracovníků i u dělníků. Poznatky z pozorování byly užity v diskuzích.

### 3.4.4 Neřízené rozhovory

Poslední doplňkovou technikou při sběru dat byly neřízené rozhovory. Cílem rozhovorů v této práci bylo především získání informací o řízení lidských zdrojů ve vztahu k podnikové kultuře a jejím dimenzím. Dále byly zjišťovány obecné informace o podniku, organizaci podniku, atmosféře na pracovišti a utužování vztahu k podniku prostřednictvím různých akcí pro zaměstnance. Dopředu byly vytyčeny hlavní body rozhovoru a ten poté volně pokračoval. Poznatky z rozhovorů byly zúročeny v diskuzích.

## 3.5 Postup zpracování dat VSM 94&2013

Data byla zpracována a vyhodnocena pomocí Microsoft Word a Microsoft Exel.

Kulturní dimenze i jednotlivé otázky byly vyhodnoceny zvlášť pro THP i pro dělníky. U každé otázky byl zjištěn počet respondentů u jednotlivých odpovědí, tento počet byl zapsán do tabulek a přepočítán na procenta a z těchto procent byl následně vytvořen graf. Poté byly výsledky analyzovány a diskutovány.

Pro zjištění kulturních dimenzí byl použit program VSM, který byl vytvořen, aby vypočítal index, jenž vyhodnotí kulturní dimenzi, dle níže uvedených vzorců. Vypočítané indexy byly zapsány do tabulek a byl vytvořen graf. Výsledky byly opět diskutovány a dále porovnávány se skutečnostmi zjištěnými během rozhovorů.

Vzorci pro výpočet dimenzí:

- $PDI = 35*(ot7 - ot3) + 25*(ot19 - ot26),$
- $IDV = 35*(ot5 - ot1) + 35*(ot11 - ot9),$
- $MAS = 35*(ot6 - ot4) + 35*(ot10 - ot8),$
- $UAI = 40*(ot22 - ot18) + 25*(ot25 - ot28),$
- $LTO = 40*(ot16 - ot17) + 25*(ot23 - ot30),$

$$\circ \text{IVR} = 35 * (\text{ot15} - \text{ot13}) + 40 * (\text{ot21} - \text{ot20}).$$

Označení ot1 znamená otázku č. 1 z dotazníku. Označil-li respondent u řešené otázky první odpověď = 1 bod, druhou odpověď = 2 body atd. U otázky č. 18 je postup obrácený, tzn. první odpověď = 5 bodů, druhá odpověď = 4 body atd.

Hodnoty jednotlivých indexů kulturních dimenzí:

Tabulka 1: Hodnoty jednotlivých indexů kulturních dimenzí

Index	Hodnota dimenze	
	Menší než 50	Větší než 50
<b>PDI</b> – mocenský odstup	<b>Malý odstup</b>	Velký odstup
<b>IDV</b> – individualismus vs. kolektivismus	<b>Kolektivismus</b>	Individualismus
<b>MAS</b> – maskulinita vs. feminita	<b>Feminita</b>	Maskulinita
<b>UAI</b> – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika	<b>Přijímání rizika</b>	Vyhýbání se nejistotě
<b>LOT</b> – dlouhodobá vs. krátkodobá orientace	Krátkodobá orientace	<b>Dlouhodobá orientace</b>
<b>IVR</b> – požitky vs. sebekázeň	<b>Sebekázeň</b>	Požitky

Zdroj: Krninská & Duspivová (2013)

## 4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 4.1 Analýza obsahu podnikových dokumentů

#### 4.1.1 Pravidla hospodaření s prostředky sociálního fondu

Tato pravidla obsahují informaci o skutečnosti, že společnost zřizuje sociální fond, který může být dotován ze zisku po zdanění na základě schválení roční účetní závěrky valnou hromadou společnosti. Dalšími zdroji fondu jsou výnosy z prodeje zařízení financovaného z fondu a splátky z poskytnutých půjček z fondu. K tomuto dokumentu je každoročně schvalován rozpočet čerpání fondu, společnost se jím snaží utužovat dobré vztahy mezi pracovníky a podnikem i mimo pracoviště. V dokumentu nalezneme informace o možnostech čerpání fondu, jsou jimi:

- **Příplatky na stravování**

- **Dary k životnímu jubileu**

Dary se ve společnosti poskytují zaměstnancům v případě dosažení 50., 60. či 70. roku věku nebo při odchodu do důchodu.

- **Kulturní a sportovní akce**

Pro dobré vztahy a utužení kultury podniku se pořádají každoročně tyto akce pro všechny zaměstnance: dolovná, poslední leč, personální hony, desetiboj s úkoly, hraní kuželek. Během těchto akcí je povětšinou pro zaměstnance připraveno občerstvení zdarma, může být i tombola či živá hudba.

- **Společné zájezdy zaměstnanců**

Tyto zájezdy probíhají s programem na celý den, jsou tematicky zaměřeny vzhledem k předmětu podnikání.

- **Bezúročné půjčky pro zaměstnance na získání nebo vybavení bytu**

- **Vybavení rekreačního zařízení společnosti**

- **Pomoc při řešení složité sociální situace zaměstnanců**

### **4.1.2 Prémiový řád**

Z hlediska motivace zaměstnanců byl sepsán prémiový řád, ve kterém jsou k nalezení informace o čtvrtletních, celoročních, cílových a mimořádných prémiech. Tento dokument obsahuje informace o možnosti dosažení prémie a jejich výpočtu.

### **4.1.3 Směrnice pro odměňování zaměstnanců**

Tato směrnice vychází ze zákona o mzdě a je závazným předpisem pro odměňování zaměstnanců společnosti. V této směrnici je mimo jiné uvedeno, že dělníci jsou odměňováni mzdou úkolovou a časovou, případně měsíčním platem a THP jsou odměňováni pouze měsíčním platem.

### **4.1.4 Vnitřní předpis k pracovněprávním vztahům**

Tento předpis pojednává o možnostech snižování počtu zaměstnanců, kvalifikaci a rekvalifikaci zaměstnanců, pracovní době, péči o zaměstnance a také v případě odměňování pracovníků odkazuje na směrnici pro odměňování zaměstnanců.

### **4.1.5 Podnikové tiskoviny**

Během analýzy dokumentů bylo zjištěno, že podnik nevydává žádné časopisy ani noviny. Informační funkci těchto tiskovin však nahrazuje nástěnka, na níž jsou zveřejněna aktuální témata a důležitá sdělení pro zaměstnance.

### **4.1.6 Strategie obsahující vizi a hlavní strategické cíle**

Tento dokument také nebylo možné prostudovat. Vybraný podnik nevypracoval dokument, jenž by se zabýval strategickými plány, cíli a možnosti jejich dosažení.

## **4.2 VSM 94 & 2013 – jednotlivé otázky**

### **o 1. část**

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

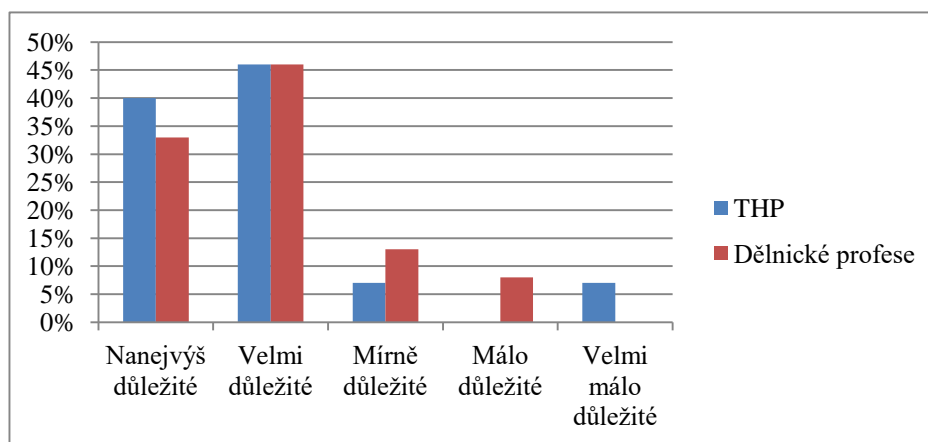
## Otázka 1: Mít dost času na vlastní osobní život

Tabulka 2: Význam dostatku času na osobní život

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	6	7	1	0	1
	%	40	46	7	0	7
Dělnické profese	Počet	8	11	3	2	0
	%	33	46	13	8	0

Zdroj: vlastní

Graf 1: Význam dostatku času na osobní život



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Mít dost času na vlastní osobní život vnímá jako velmi důležité 46 % THP, 40 % jako nanejvýš důležité, jeden THP mírně důležité a jeden velmi málo důležité. Taktéž 46 % dělníků považuje čas na osobní život jako velmi důležitý, 33 % z nich zvolilo nanejvýš důležité, 13 % mírně důležité a dva dělníci označili málo důležité.

## Diskuze

Ve sledovaném podniku se v praxi ukázalo, jak je pro člověka důležité mít dostatečné množství času na svůj osobní život, neboť většina respondentů volila odpověď nanejvýš důležitý či velmi důležitý. Největší množství respondentů z obou sledovaných skupin volilo odpověď velmi důležité. Druhá nejčtetnější odpověď je u obou skupin nanejvýš důležité. Názory obou skupin se liší pouze nepatrně. Volba těchto odpovědí je pochopitelná, protože pracovní vytížení každého člověka by nemělo přespříliš omezovat jeho soukromý život, neboť to vede k nespokojenosti a tím i možné zhoršení pracovní morálky.

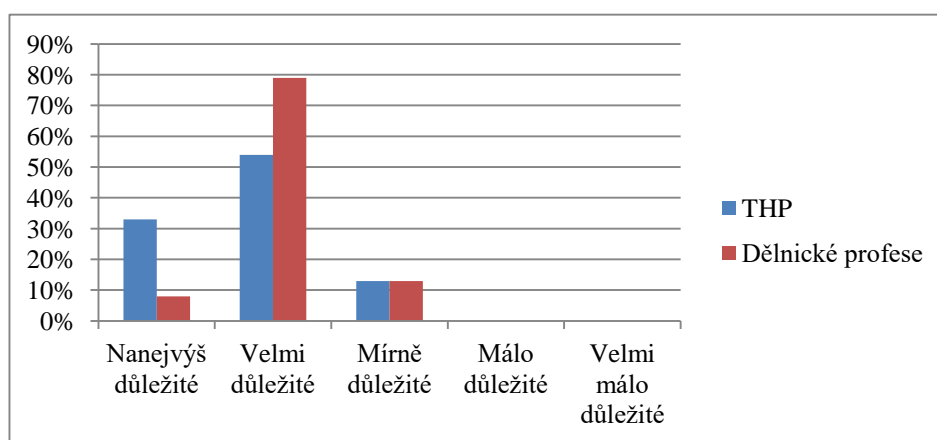
## Otázka 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

Tabulka 3: Význam dobrého pracovního prostředí

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
<b>THP</b>	Počet	5	8	2	0	0
	%	33	54	13	0	0
<b>Dělnické profese</b>	Počet	2	19	3	0	0
	%	8	79	13	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 2: Význam dobrého pracovního prostředí



Zdroj: vlastní

## Výsledky

THP z většiny (54 %) volili velmi důležité, 33 % nanejvýš důležité a 13 % mírně důležité. Dělníci se také z velké většiny přiklonili k možnosti velmi důležité (79 %) a dva respondenti volili nanejvýš důležité a tři mírně důležité.

## Diskuze

Při zkoumání odpovědí na otázku č. 2 je rozhodně možné konstatovat, že je pracovní prostředí pro zaměstnance velmi důležité. Nezdravé a neodpovídající prostředí podniku nepůsobí kladně na psychiku a zdraví pracovníka a tedy i na jeho pracovní výkony. Cítí-li se pracovníci ve svém zaměstnání dobře, odráží se to v jejich práci a vede to ke spokojenosti jejich i celého podniku. Během pozorování, které bylo prováděno v podniku, nebylo shledáno nic, co by působilo škodlivě nebo rušivě, nebo co by vedlo k nespokojenosti zaměstnanců. Velké množství THP pracuje v sídle společnosti, které je čisté, prostorné, dobře osvětlené a je zde příjemná teplota. Dělníci spíše pracují venku, což koresponduje s jejich profesemi.



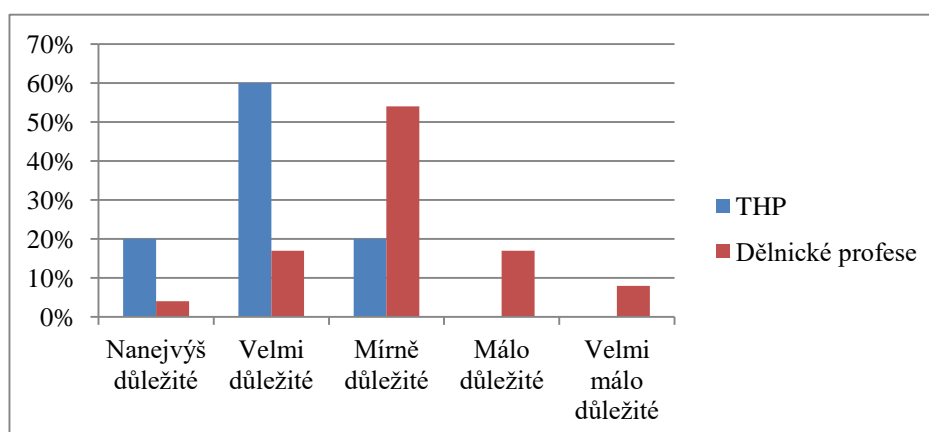
### Otázka 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Tabulka 4: Význam respektu vůči nadřízeným

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	3	9	3	0	0
	%	20	60	20	0	0
Dělnické profese	Počet	1	4	13	4	2
	%	4	17	54	17	8

Zdroj: vlastní

Graf 3: Význam respektu vůči nadřízeným



Zdroj: vlastní

### Výsledky

Respekt vůči nadřízenosti vedoucího pracovníka vnímá 60 % THP jako velmi důležitý, 20 % jako nanejvýš důležitý a také 20 % jako mírně důležitý. Dělníci se z 54 % přiklonili k možnosti mírně důležitý, 17 % označilo velmi důležitý i málo důležitý, 8 % velmi málo důležitý a jeden zaškrtnl nanejvýš důležitý.

### Diskuze

Z grafu je patrné, že v tomto případě se názory THP a dělníků lišily. Zatímco u THP převahuje názor, že respektovat nadřízenost vedoucích pracovníků je velmi důležité, dělníci v největší míře volili odpověď mírně důležité, ale objevily se u nich také odpovědi, že tento respekt je málo a velmi málo důležitý. Pro THP je respekt potřebný a vyžadují ho, volí tedy velkou důležitost, dělníci však tento názor nesdílejí. Tato otázka souvisí s indexem PDI.

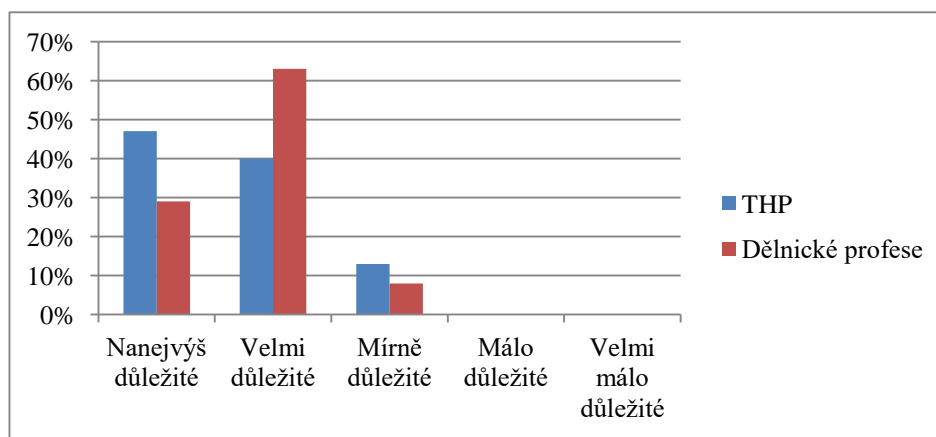
#### Otázka 4: Být ohodnocený za dobrý výkon

Tabulka 5: Význam ohodnocení za dobrý výkon

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	7	6	2	0	0
	%	47	40	13	0	0
Dělnické profese	Počet	7	15	2	0	0
	%	29	63	8	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 4: Význam ohodnocení za dobrý výkon



Zdroj: vlastní

#### Výsledky

Ohodnocení za dobrý výkon považuje za nanejvýš důležité 47 % THP, 40 za velmi důležité a dva THP jako mírně důležité. 63 % dělníků volilo velmi důležité, 29 % nanejvýš důležité a dva označili mírně důležité, stejně jako u THP.

#### Diskuze

Pro obě skupiny pracovníků firmy je ohodnocení za dobrý výkon skutečně důležité. Je přirozené, že pracovníky k práci motivuje nejen finanční ohodnocení za vykonanou práci, ale také pochvala, pracovní postup atp. Z rozhovoru a následně také z analýzy dokumentů bylo vyrozuměno, že zaměstnanci firmy mají široké možnosti získání prémie a také další možné výhody, které utužují jejich vztah k firmě a motivují je k tomu, aby svou práci vykonávali co nejlépe.

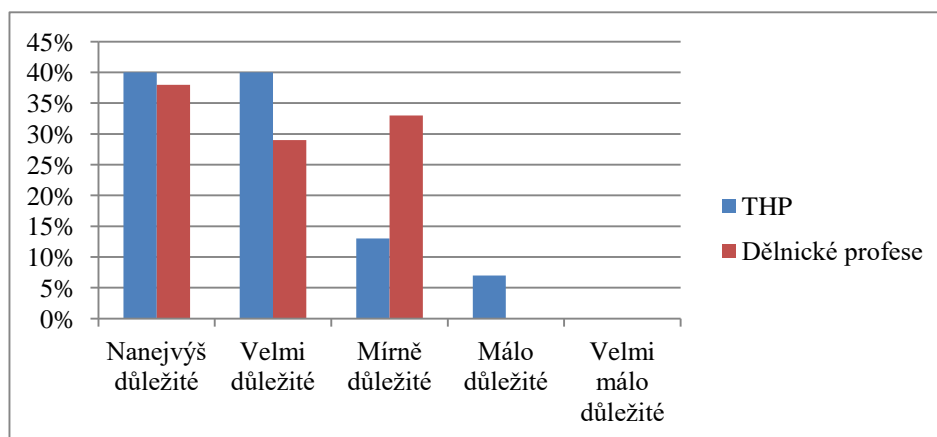
## Otázka 5: Preferovat jisté zaměstnání

Tabulka 6: Význam preference jistého zaměstnání

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	6	6	2	1	0
	%	40	40	13	7	0
Dělnické profese	Počet	9	7	8	0	0
	%	38	29	33	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 5: Význam preference jistého zaměstnání



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Preferovat jisté zaměstnání volilo 40 % THP jako nanejvýš důležité a taktéž 40 % jako velmi důležité. 13 % to vnímá jako mírně důležité a jeden THP jako málo důležité. Dělníci nejvíce (38 %) označovali nanejvýš důležité, 33 % mírně důležité a 29 % velmi důležité.

## Diskuze

Dle předpokladů je jistota zaměstnání pro obě zkoumané pracovní skupiny spíše významně důležitá, protože jistota zaměstnání a tudíž jistota příjmů ovlivňuje úroveň života všech lidí a může jim pomoci dosáhnout svých životních cílů. V případě když člověk cítí v práci jistotu, jeho výkony tomu zákonitě odpovídají. Během rozhovoru bylo zjištěno, že pracovníci sledované firmy si mohou být v zaměstnání jistí, což se odráží v jejich spokojenosti a výkonech, neboť fluktuace je minimální. V době hospodářské krize se tato skutečnost ještě více stupňuje, neboť lidé se bojí, že nenajdou jinou práci.

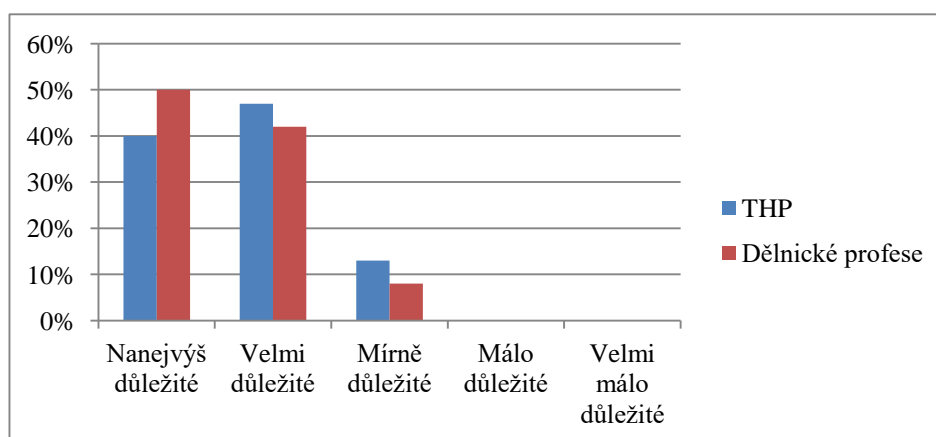
## Otázka 6: Pracovat v příjemném kolektivu

Tabulka 7: Význam práce v příjemném kolektivu

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	6	7	2	0	0
	%	40	47	13	0	0
Dělnické profese	Počet	12	10	2	0	0
	%	50	42	8	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 6: Význam práce v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Příjemný pracovní kolektiv je pro 47 % THP velmi důležitý, pro 40 % nanejvýš důležitý a pro dva THP mírně důležitý. Přesně polovina dělníků vnímá příjemný pracovní kolektiv jako nanejvýš důležitý, 42 % jako velmi důležitý a dva se rozhodli pro volbu mírně důležitý.

## Diskuze

Odpovědi na otázku, jak je důležité pro zaměstnance pracovat v příjemném kolektivu, dopadly dle očekávání u obou skupin. Pro zaměstnance je jednou z nejdůležitějších potřeb pracovat v příjemném kolektivu, neboť v práci tráví velkou část dne a v případě dobrého kolektivu se každému pracovníku pracuje lépe a bez stresu, což přináší i kýžený výsledek jeho práce. Z osobního pozorování je možné konstatovat, že pracovní kolektiv v podniku je ve velmi dobrém stavu a pracovníci jsou spokojení. Pracovní vztahy se v tomto podniku velmi často utužují i mimo pracoviště.

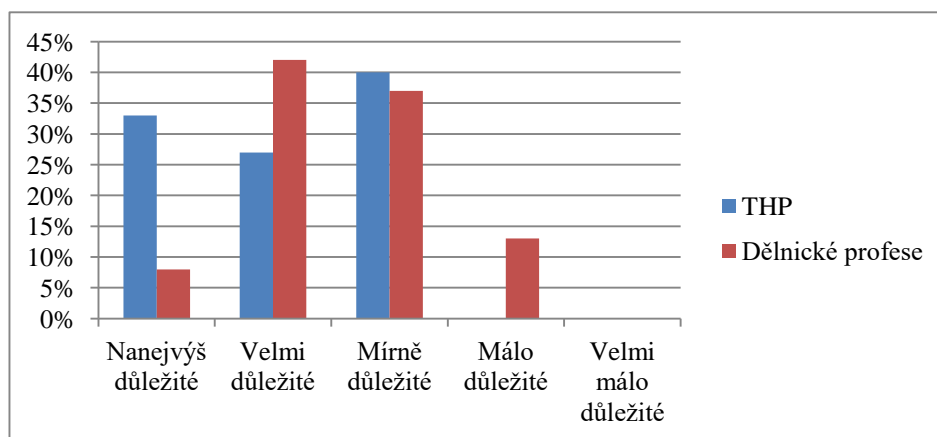
## Otázka 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Tabulka 8: Význam konzultace strategických rozhodnutí

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	5	4	6	0	0
	%	33	27	40	0	0
Dělnické profese	Počet	2	10	9	3	0
	%	8	42	37	13	0

Zdroj: vlastní

Graf 7: Význam konzultace strategických rozhodnutí



Zdroj: vlastní

### Výsledky

Necelá polovina – 40 % THP si myslí, že je mírně důležité konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí. Za nanejvýš důležité tuto skutečnost považuje 33 % THP a za velmi důležité 27 %. 42 % z řad dělníků zvolilo velmi důležité, 37 % mírně důležité, 13 % málo důležité a pouze dva respondenti označili odpověď nanejvýš důležité.

### Diskuze

Z grafu je patrné, že konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí je důležitější pro skupinu THP než pro pracovníky dělnických profesí. Přeci jen se ale v odpovědích projevilo, že pro zaměstnance je do jisté míry důležité se účastnit rozhodování.

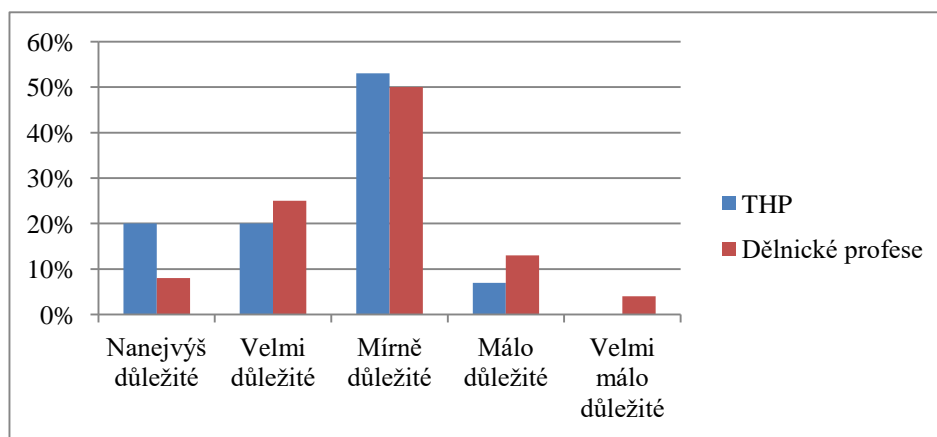
## Otázka 8: Mít příležitost kariérního růstu

Tabulka 9: Význam konzultace strategických rozhodnutí

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	3	3	8	1	0
	%	20	20	53	7	0
Dělnické profese	Počet	2	6	12	3	1
	%	8	25	50	13	4

Zdroj: vlastní

Graf 8: Význam příležitosti kariérního růstu



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Nejčtenější odpověď na otázku kariérního růstu byla mírně důležité, kterou volilo 53 % THP, 20 % volilo nanejvýš důležité a velmi důležité a jeden THP označil málo důležité. Polovina dělníků zvolila mírně důležité, 25 % velmi důležité, 8 % nanejvýš důležité a málo důležité a jeden dělník se přiklonil k odpovědi velmi málo důležité.

## Diskuze

Příležitost kariérního růstu bývá pro zaměstnance obvykle velmi důležitá zvláště v oblasti THP. V tomto podniku tomu však tak není, protože převažuje mírná důležitost. Z rozhovoru bylo vyrozuměno, že zaměstnanci ani tuto možnost ve zkoumaném podniku příliš nemají, zvláště kvůli malé velikosti tohoto podniku. Je to však kompenzováno prémiei a různými výhodami.

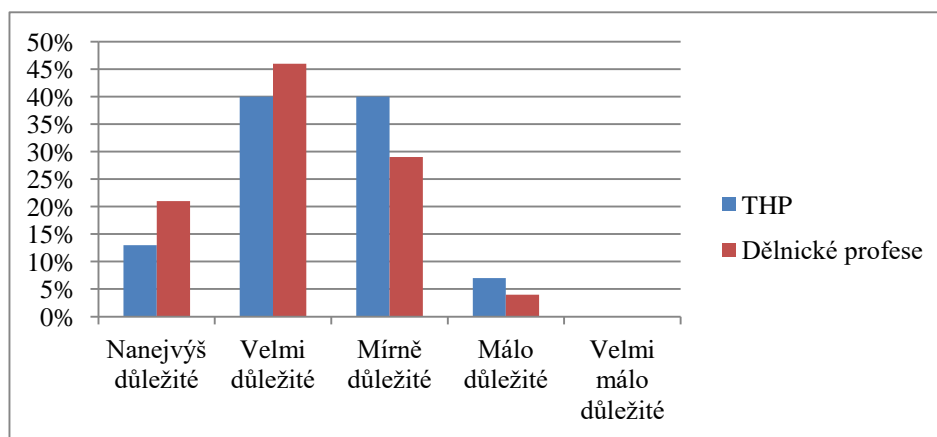
## Otázka 9: Nedělat práci, která je nezajímavá

Tabulka 10: Význam konzultace strategických rozhodnutí

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
<b>THP</b>	Počet	2	6	6	1	0
	%	13	40	40	7	0
<b>Dělnické profese</b>	počet	5	11	7	1	0
	%	21	46	29	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 9: Význam neděláním nezajímavé práce



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Ve skupině THP si 40 % tázaných myslí, že nedělat nezajímavou práci je velmi důležité a taktéž 40 % označilo mírně důležité. 2 respondenti se přiklonili k odpovědi nanejvýš důležité a jeden volil málo důležité. Největší množství dělníků – 46 % označilo odpověď velmi důležité, 29 % mírně důležité, 21 % nanejvýš důležité a pouze 1, stejně jako u THP, zaškrtl volbu málo důležité.

## Diskuze

Pro obě skupiny, které byly sledované, je důležité, aby se nezabývaly nezajímavou prací. Dle grafu můžeme konstatovat, že dělníci udávají větší důraz na zajímavost pracovní náplně než THP. Jelikož je zajímavost práce pro pracovníky natolik důležitá a ve svém zaměstnání nadále setrvávají, je možné říci, že svou práci vnímají jako zajímavou.

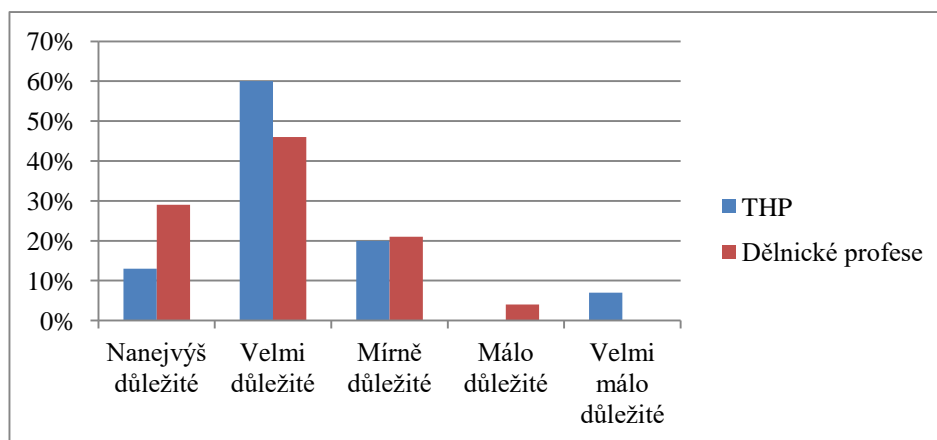
## Otázka 10: Žít ve vhodné lokalitě

Tabulka 11: Význam žití ve vhodné lokalitě

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	počet	2	9	3	0	1
	%	13	60	20	0	7
Dělnické profese	počet	7	11	5	1	0
	%	29	46	21	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 10: Význam žití ve vhodné lokalitě



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Žít ve vhodné lokalitě se zdá být pro 60 % THP velmi důležité. 20 % z nich to vnímá jako mírně důležité, 13 % jako nanejvýš důležité a jeden zvolil velmi málo důležité. 46 % dělníků označilo velmi důležité, 29 % nanejvýš důležité, 21 % mírně důležité a jeden to vnímá jako málo důležité.

## Diskuze

Trávit svůj život ve vhodné lokalitě vnímají zástupci obou skupin jako velmi důležité. Tyto volby pracovníků jsou pochopitelné, neboť prostředí, ve kterém žijeme, se podepisuje na naší psychice. Záleží na každém člověku, zda má raději život poblíž přírody či ve velkoměstě. Vyjadřuje to však, že se svého oblíbeného prostředí nechtějí vzdát. Dělníci zkoumaného podniku mají rádi práci, která souvisí s přírodou a cítí se tam tedy dobře.



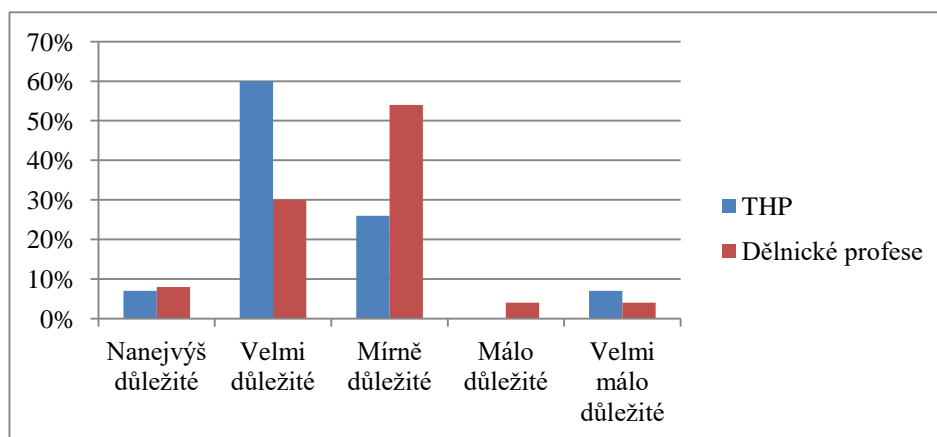
## Otázka 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Tabulka 12: Význam respektu vůči zaměstnání

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	1	9	4	0	1
	%	7	60	26	0	7
Dělnické profese	Počet	2	7	13	1	1
	%	8	30	54	4	4

Zdroj: vlastní

Graf 11: Význam respektu vůči zaměstnání



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé, považuje 60 % THP za velmi důležité, 26 % za mírně důležité, jeden respondent za nanejvýš důležité a taktéž jeden označil velmi málo důležité. Z řad dělníků přes polovinu (54 %) označilo mírně důležité, 30 % velmi důležité, dva respondenti nanejvýš důležité a jeden respondent volil málo důležité a velmi málo důležité.

## Diskuze

Mít práci respektovanou svým okolím je důležitější pro THP než pro dělníky. Pro THP je tedy respekt vůči jejich zaměstnání velmi důležitý, kdežto pro dělníky mírně důležitý. Je možné to vysvětlit tím, že THP mají většinou vyšší pozice, kde je respekt očekáván i od podřízených a dělníci zkoumaného podniku se věnují práci, která je v přírodě a cítí se v ní dobře a na respektu jim tolik nezáleží.

○ 2. část

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

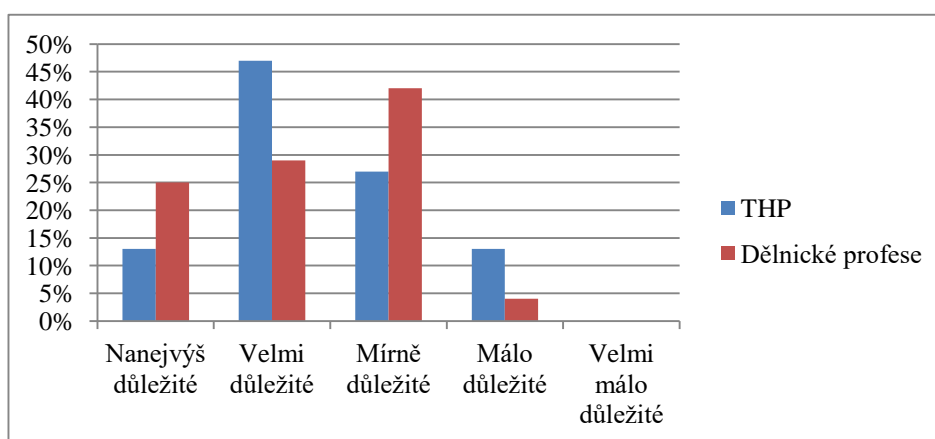
**Otázka 12: Šetrnost**

Tabulka 13: Význam šetrnosti

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
<b>THP</b>	Počet	2	7	4	2	0
	%	13	47	27	13	0
<b>Dělnické profese</b>	Počet	6	7	10	1	0
	%	25	29	42	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 12: Význam šetrnosti



Zdroj: vlastní

**Výsledky**

Šetrnost považuje 47 % THP za velmi důležitou, 27 % mírně důležitou a shodný počet respondentů (13 %) označilo nanejvýš důležitou a málo důležitou. Dělníci se přiklonili k volbě mírně důležitou (42 %), poté 29 % zvolilo velmi důležitou, 25 % nanejvýš důležitou a pouhý jeden respondent málo důležitou.

**Diskuze**

Šetrnost je v podniku velmi důležitá vzhledem k nákladům. Největší množství THP označilo šetrnost jako velmi důležitou, mají tedy pocit, že za pomoci šetrnosti je možné dosáhnout lepších výsledků. Dělníci šetrnost považují za mírně důležitou.

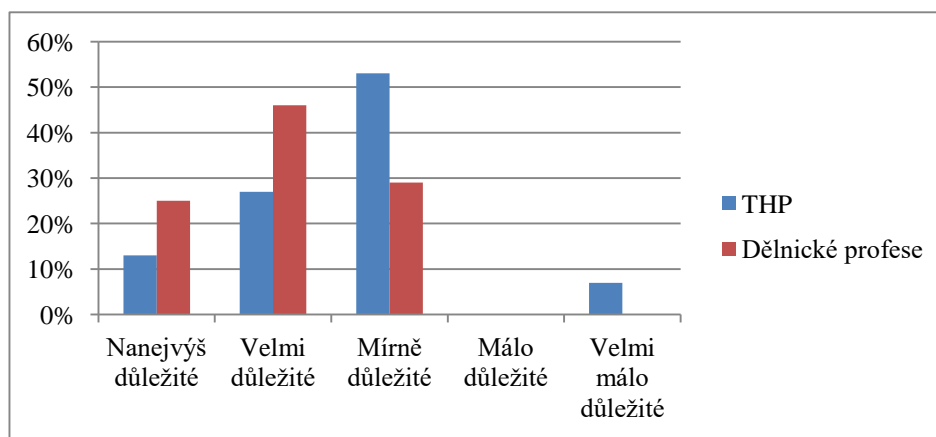
### Otázka 13: Mít čas pro zábavu

Tabulka 14: Význam času pro zábavu

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	Počet	2	4	8	0	1
	%	13	27	53	0	7
Dělnické profese	Počet	6	11	7	0	0
	%	25	46	29	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 13: Význam času pro zábavu



Zdroj: vlastní

### Výsledky

Mít čas pro zábavu označila nadpoloviční většina THP (53 %) překvapivě za mírně důležité, 27 % za velmi důležité, 13 % za nanejvýš důležité a jeden respondent zvolil odpověď velmi málo důležité. Dělníci se ve 46 procentech shodli na odpovědi velmi důležité, 29 % označilo mírně důležité a 25 % nanejvýš důležité.

### Diskuze

V tomto případě se výsledky dotazování u sledovaných skupin mírně lišily. Pro nadpoloviční většinu THP je čas pro zábavu mírně důležitý. Dělníci čas pro zábavu z největší části vnímají jako velmi důležitý. Je však možné konstatovat, že pro zaměstnance firmy jako celek je čas pro zábavu spíše důležitý, což je přirozené. Každý jedinec má své zájmy a koníčky (rodina, sport, divadlo,...) a v případě, že by jeho práce nadměrně zasahovala do volného času, podepsalo by se to na jeho spokojenosti a výkonech v zaměstnání.

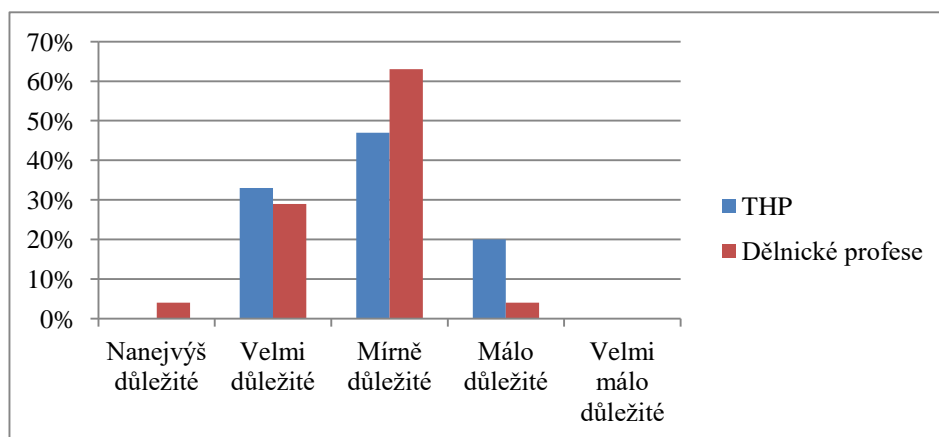
## Otázka 14: Úcta k navyklému

Tabulka 15: Význam úcty k navyklému

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	počet	0	5	7	3	0
	%	0	33	47	20	0
Dělnické profese	počet	1	7	15	1	0
	%	4	29	63	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 14: Význam úcty k navyklému



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Úcta k navyklému je pro 47 % THP mírně důležitá, pro 33 % velmi důležitá a pro 20 % málo důležitá. Dělníci jí z 63 procent považují za mírně důležitou, 29 % volilo velmi důležitě a vždy jeden respondent zvolil nanejvýš důležité a málo důležité.

## Diskuze

U obou sledovaných skupin se nejčastěji objevovala odpověď mírně důležitý. Dalo by se říci, že pro obě skupiny je úcta k navyklému nějakým způsobem důležitá ale nikterak výhradně. Každý jedinec svým způsobem uctívá některé rituály, tradice či pravidla, kterým navykl, ale člověk zároveň rád okusí nové dosud nepoznané zkušenosti.

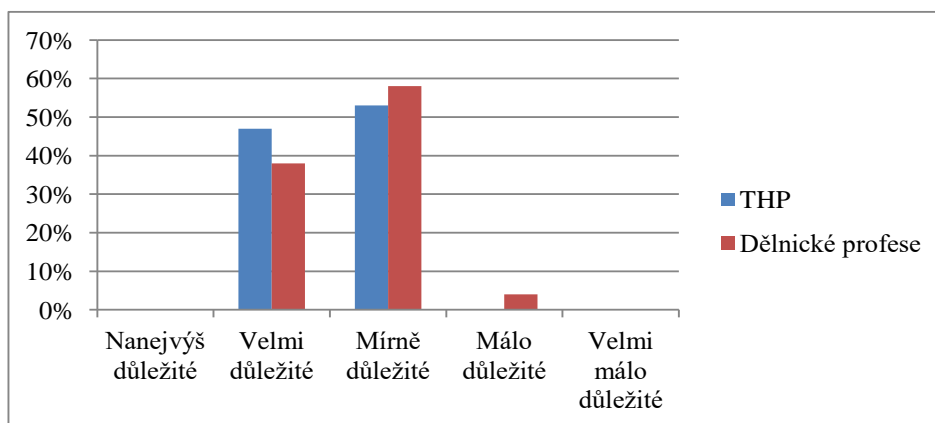
## Otázka 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Tabulka 16: Význam několika nároků/požadavků

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	počet	0	7	8	0	0
	%	0	47	53	0	0
Dělnické profese	počet	0	9	14	1	0
	%	0	38	58	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 15: Význam několika nároků/požadavků



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Nadpoloviční většina THP (53 %) se shodla, že mít jen několik málo nároků/požadavků je mírně důležité, zbytek THP (47 %) volil velmi důležité. Nejčtenější odpověď u dělníků byla taktéž mírně důležité (58 %), poté velmi důležité (38 %) a jeden dělník volil málo důležité.

## Diskuze

V případě otázky 15 volili obě skupiny odpovědi velmi podobně, a sice nadpoloviční většina v obou případech označila možnost mírně důležité, druhá nejčastější volba byla velmi důležité. Je tedy jasné, že pro zaměstnance je skutečnost, že mají jen několik nároků či požadavků, určitým způsobem důležitá ale nikoli zásadní. V zaměstnání musí jedinec leckdy ze svých nároků a požadavků ustoupit, neboť není možné uspokojit všechny.

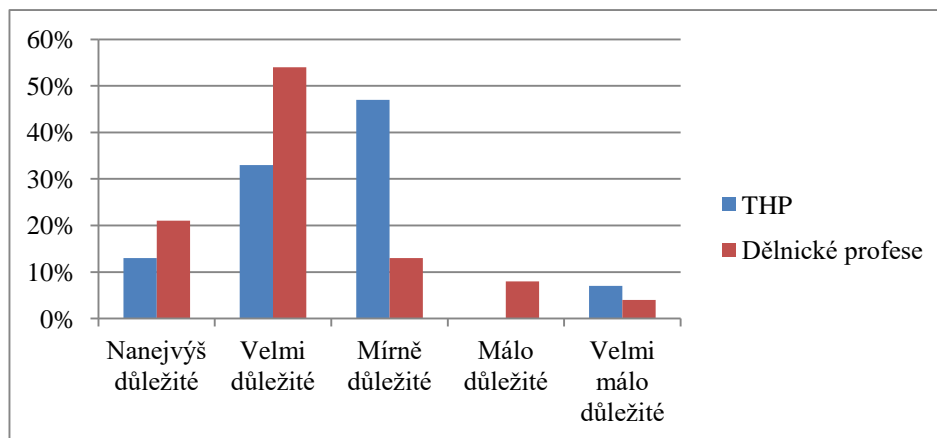
## Otázka 16: Snažit se vyhovět známému

Tabulka 17: Význam snahy vyhovět známému

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	počet	2	5	7	0	1
	%	13	33	47	0	7
Dělnické profese	počet	5	13	3	2	1
	%	21	54	13	8	4

Zdroj: vlastní

Graf 16: Význam snahy vyhovět známému



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Snažit se vyhovět známému je pro 47 % THP mírně důležité, pro 33 % velmi důležité, pro 13 % nanejvýš důležité a pro jednoho respondenta velmi málo důležité. Dělníci to z 54 % považují za velmi důležité, 21 % označilo nanejvýš důležité, 13 % mírně důležité, 8 % málo důležité a jeden dělník volil velmi málo důležité.

## Diskuze

Potřebu vyhovět známému má v sobě určitým způsobem zakotvenou každý člověk. Zaměstnanci vybraného podniku na tom nejsou jinak, neboť obě skupiny to považují spíše za důležité. Dle grafu je možné konstatovat, že ve skupině dělníků je tato důležitost nepatrně větší. Málokterý člověk je lhostejným vůči ostatním a v případě žádosti o pomoc ji neposkytne. Většina lidí se snaží udělat pro ostatní maximum, nemělo by to však být na úkor sebe sama či vlastní rodiny.

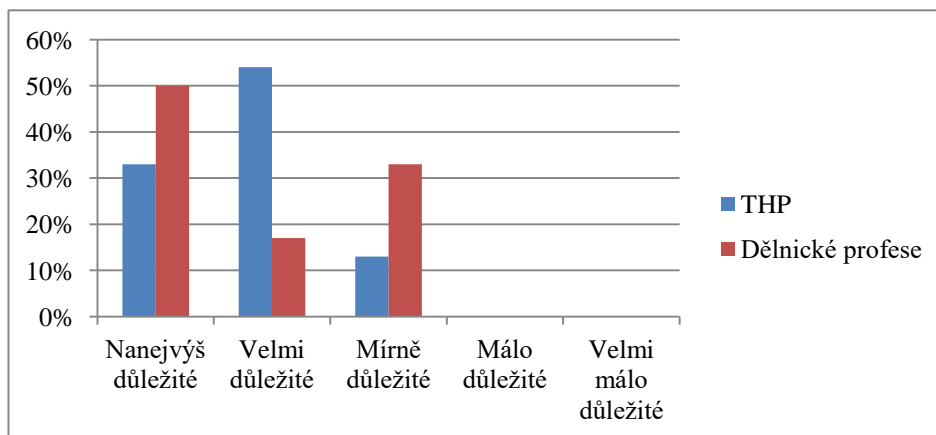
## Otázka 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

Tabulka 18: Význam spořivosti

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Velmi málo důležité
THP	počet	5	8	2	0	0
	%	33	54	13	0	0
Dělnické profese	počet	12	4	8	0	0
	%	50	17	33	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 17: Význam spořivosti



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Spořivost je pro 54 % THP velmi důležitá, pro 33 % nanejvýš důležitá a pro dva respondenty mírně důležitá. Z řad dělníků zvolilo 50 % nanejvýš důležité, 33 % mírně důležité a 17 % velmi důležité.

## Diskuze

Spořivost je dle očekávání pro respondenty významně důležitá. Je zde vidět mírný rozdíl mezi THP a dělníky. THP nejčastěji volili velmi důležité a dělníci odpověď nanejvýš důležité. Je přirozené, že člověk po odloučení od rodičů, kdy začne žít svůj samostatný život a zakládá rodinu, počíná více myslet na budoucnost a zabezpečení své a svých dětí. Spořivost v té chvíli naroste na důležitosti.

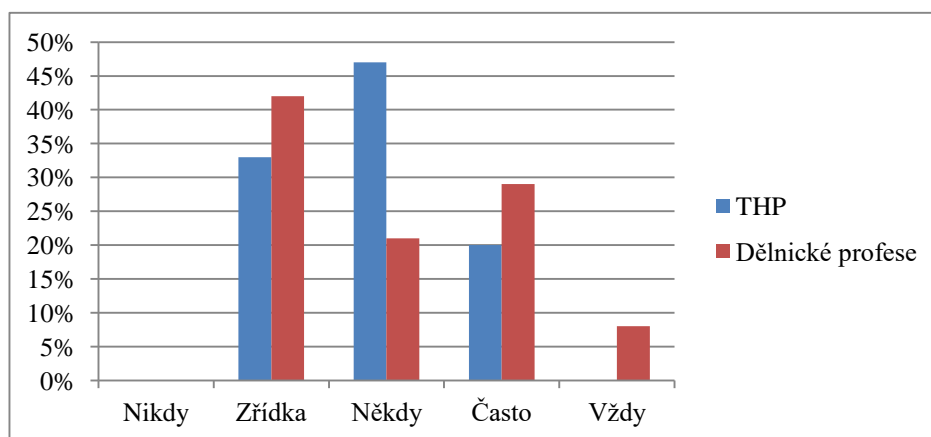
## Otázka 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 19: Frekvence pocitu nervozity a napětí při práci

		Nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Vždy
THP	Počet	0	5	7	3	0
	%	0	33	47	20	0
Dělnické profese	Počet	0	10	5	7	2
	%	0	42	21	29	8

Zdroj: vlastní

Graf 18: Frekvence pocitu nervozity a napětí při práci



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Nervózní při práci se cítí někdy 47 %, zřídka 33 % a často 20 % respondentů z řad THP. 42 % dělníků je napjatých a nervózních zřídka, 29 % často, 21 % někdy a dva dělníci dokonce vždy.

## Diskuze

Každý zaměstnanec podniku má určité povinnosti, které je třeba plnit a s tím je spjata jeho odpovědnost. Je-li tato odpovědnost přiměřená jeho schopnostem, může ho dokonce motivovat k lepším výkonům. V případě, že jsou kladeny na zaměstnance nesnesitelné nároky, které neodpovídají jeho schopnostem ani pracovnímu místu, může se takový zaměstnanec dostat do stresu a nervozity. Nervozita s sebou přináší zhoršené pracovní výkony a vede ke dlouhodobější psychické nepohodě. Největší procento THP se cítí při práci nervózní někdy a největší procento dělníků zřídka. Znepokojivé však je, že nemalé procento dotazovaných volilo také odpověď často a dva dělníci dokonce vždy.



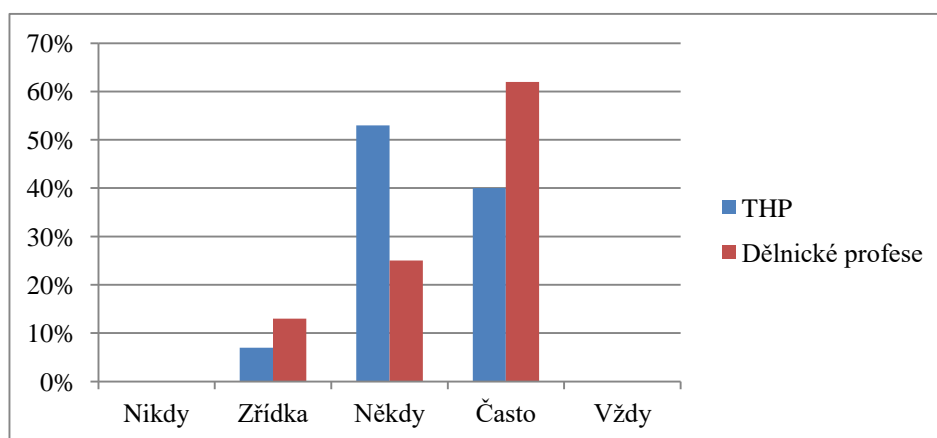
## Otázka 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

Tabulka 20: Frekvence strachu z vyjádření nesouhlasu s nadřízenými

		Nikdy	Zřídka	Někdy	Často	Vždy
<b>THP</b>	počet	0	1	8	6	0
	%	0	7	53	40	0
<b>Dělnické profese</b>	počet	0	3	6	15	0
	%	0	13	25	62	0

Zdroj: vlastní

Graf 19: Frekvence strachu z vyjádření nesouhlasu s nadřízenými



Zdroj: vlastní

## Výsledky

THP mají převážně (53 %) zkušenost takovou, že se podřízení svůj nesouhlas bojí vyjádřit pouze někdy, 40 % si myslí, že často a jeden THP označil zřídka. Dělníci si ve většině (62 %) myslí, že často, 25 % označilo někdy a 13 % zřídka.

## Diskuze

Pracovníci THP, kteří mají ve firmě vyšší postavení a velmi často přichází do styku se svými nadřízenými a konzultují s nimi mnoho rozhodnutí týkajících se podniku, mají samozřejmě menší obavy z vyjádření názorů než dělníci, jejichž hlavní náplní práce je vykonávat stanovené úkoly. Z výsledků je jasné, že zaměstnanci firmy, především dělníci se často bojí vůči nadřízenému vyjádřit nesouhlas, což není pozitivní zjištění a je potřeba tento problém řešit.

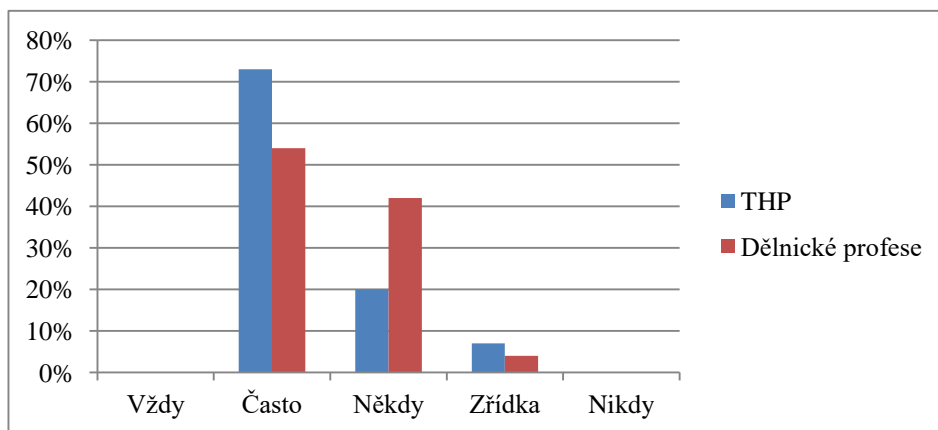
## Otázka 20: Jste spokojeným člověkem?

Tabulka 21: Frekvence spokojenosti

		Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
THP	počet	0	11	3	1	0
	%	0	73	20	7	0
Dělnické profese	počet	0	13	10	1	0
	%	0	54	42	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 20: Frekvence spokojenosti



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Z řad THP zvolilo celých 73 % respondentů pozitivní odpověď – spokojeným člověkem jsou často, 20 % označilo někdy a jeden zřídka. Dělníci jsou v nadpoloviční většině (54 %) spokojeni taktéž často, 42 % zvolilo někdy a také jeden respondent zřídka.

## Diskuze

Málokdo je ve svém životě vždy naprosto spokojený a proto skutečnost, že možnost vždy nebyla respondenty ani v jednom případě vybrána, není nikterak negativní. Pozitivní je fakt, že u obou skupin většina respondentů vybrala odpověď často. Z grafu vyplývá, že pracovníci z řad THP jsou mírně spokojenější než dělníci. Všeobecně jsou spokojení lidé velmi dobrými pracovníky, neboť své pozitivní naladění přinášejí i do práce a odpovídají tomu jejich výkony.

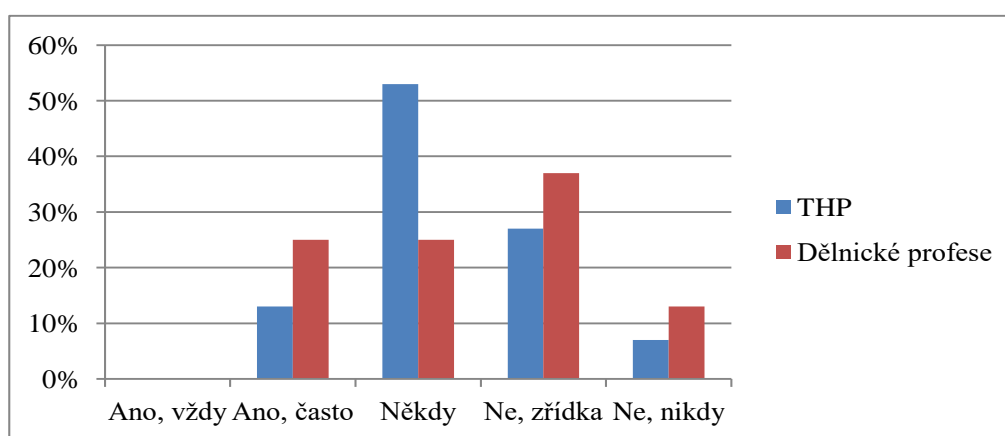
## Otázka 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 22: Frekvence zabraňování děláni chtěného

		Ano, vždy	Ano, často	Někdy	Ne, zřídka	Ne, nikdy
<b>THP</b>	počet	0	2	8	4	1
	%	0	13	53	27	7
<b>Dělnické profese</b>	počet	0	6	6	9	3
	%	0	25	25	37	13

Zdroj: vlastní

Graf 21: Frekvence zabraňování děláni chtěného



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Nadpoloviční většina THP (53 %) má pocit, že jim někdy ostatní lidé nebo okolnosti zabraňují dělat to, co dělat opravdu chtějí. 27 % má takový pocit zřídka, 13 % často a pouze jeden respondent nikdy. Dělníci nejčastěji volili zřídka (37 %), někdy a často zvolil shodný počet – šest respondentů (25 %) a nikdy 13 %.

## Diskuze

Nejvíce THP má pocit, že jim někdy ostatní lidé či okolnosti zabraňují dělat to, co opravdu chtějí. Nejvíce dělníků označilo odpověď zřídka. Člověk je ve svém životě někdy nucen obětovat mnoho svých snů a přání na úkor zajištění svých blízkých. Měl by znát hranici mezi tím, kdy je to skutečně potřeba a kdy ne.

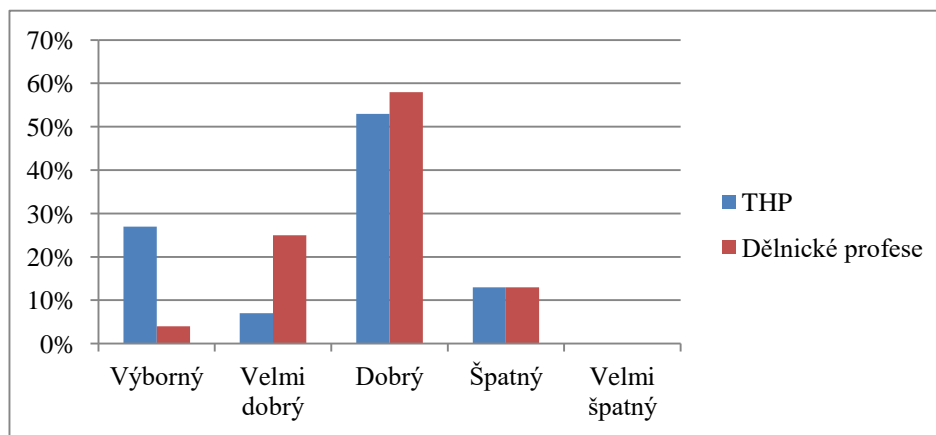
## Otázka 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 23: Úroveň zdravotního stavu

		Výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Špatný	Velmi špatný
THP	počet	4	1	8	2	0
	%	27	7	53	13	0
Dělnické profese	počet	1	6	14	3	0
	%	4	25	58	13	0

Zdroj: vlastní

Graf 22: Úroveň zdravotního stavu



Zdroj: vlastní

## Výsledky

THP z větší části (53 %) považují svůj celkový zdravotní stav v poslední době za dobrý, 27 % výborný, 13 % špatný a 7 % velmi dobrý. Dělníci nejčastěji svůj stav (58 %) považují taktéž za dobrý, 25 % volilo velmi dobrý, 13 % špatný a jeden dělník výborný.

## Diskuze

Zdravotní stav každého člověka je to nejdůležitější. Zdraví člověka je nenahraditelná hodnota, která jde ruku v ruce s jeho životním elánem a postojem. V dnešní době má bohužel mnoho lidí se svým zdravím potíže, což alespoň částečně tlumí rychlost vývoje medicíny. Ve sledovaném podniku je velmi kladné zjištění, že většina respondentů považuje svůj stav za dobrý u obou skupin a někteří také jako velmi dobrý či výborný. Bohužel 2 THP a 3 dělníci volili odpověď špatný.

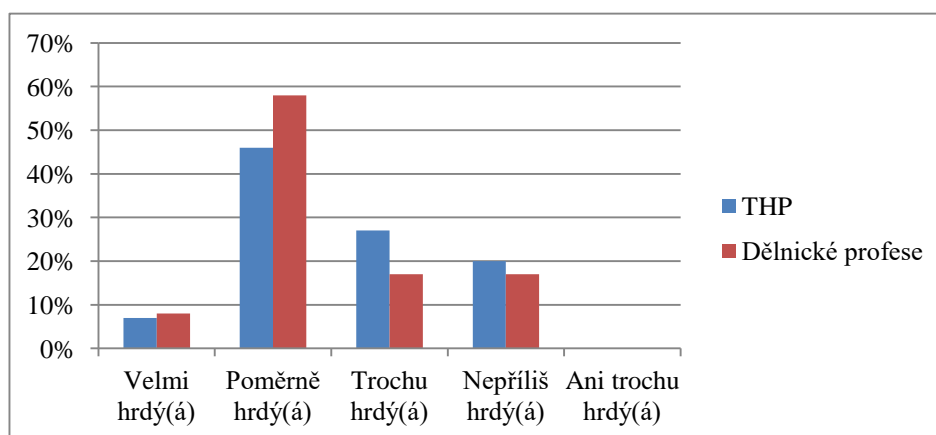
### Otázka 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

Tabulka 24: Úroveň hrdosti na státní příslušnost

		Velmi hrdý(á)	Poměrně hrdý(á)	Trochu hrdý(á)	Nepříliš hrdý(á)	Ani trochu hrdý(á)
THP	počet	1	7	4	3	0
	%	7	46	27	20	0
Dělnické profese	počet	2	14	4	4	0
	%	8	58	17	17	0

Zdroj: vlastní

Graf 23: Úroveň hrdosti na státní příslušnost



Zdroj: vlastní

### Výsledky

Na české občanství je poměrně hrdých 46 % THP, 27 % je trochu hrdých, 20 % nepříliš hrdých a jeden je velmi hrdý. Nadpoloviční většina (58 %) dělníků je poměrně hrdá, stejný počet respondentů – vždy 4 (17 %) zvolilo trochu hrdý a nepříliš hrdý a 2 respondenti označili velmi hrdý.

### Diskuze

Největší množství respondentů obou sledovaných skupin zvolilo možnost poměrně hrdý. Z grafu se dá usuzovat, že zaměstnanci podniku jako celek jsou na české občanství hrdí, ale ne nijak výrazně.

#### o 3. část

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky

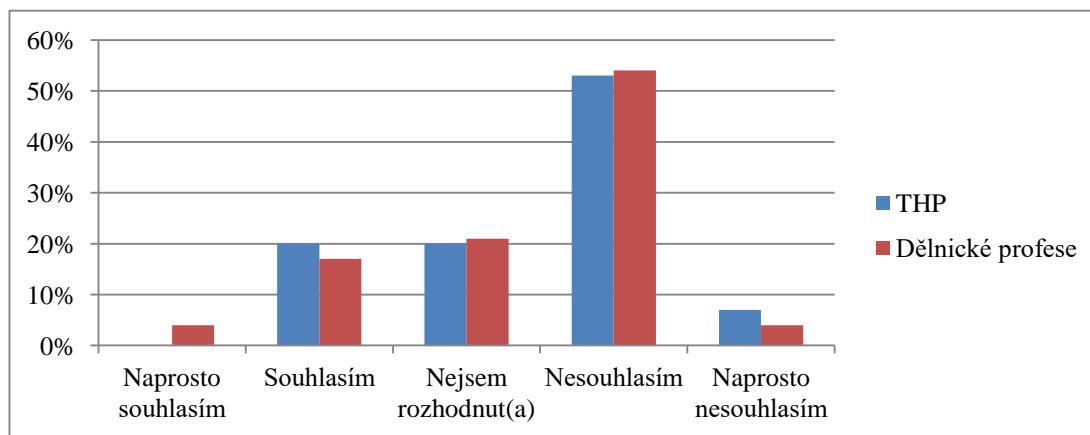
## Otázka 24: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 25: Míra souhlasu s důvěrou vůči ostatním

		Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
<b>THP</b>	Počet	0	3	3	8	1
	%	0	20	20	53	7
<b>Dělnické profese</b>	počet	1	4	5	13	1
	%	4	17	21	54	4

Zdroj: vlastní

Graf 24: Míra souhlasu s důvěrou vůči ostatním



Zdroj: vlastní

## Výsledky

S výrokem, že většině lidí se dá věřit, nesouhlasí 53 % THP. Shodné množství 20 % souhlasí nebo není rozhodnuto a jeden respondent naprosto nesouhlasí. Dělníci z většiny (54 %) s výrokem také nesouhlasí, 21 % není rozhodnuto, 17 % souhlasí, jeden respondent naprosto souhlasí a jeden naprosto nesouhlasí.

## Diskuze

V obou sledovaných skupinách uvedla nadpoloviční většina, že nesouhlasí. Je možné říct, že obě skupiny jsou téměř totožně důvěřivé. Tato skutečnost není příliš pozitivní, neboť se v ní odráží i to, že si zaměstnanci mezi sebou obvykle nedůvěřují, což neprospívá chodu celého podniku. Je však třeba vzít v úvahu, že otázka je kladena vůči celé společnosti, není stavěna pouze na konkrétní podnik.

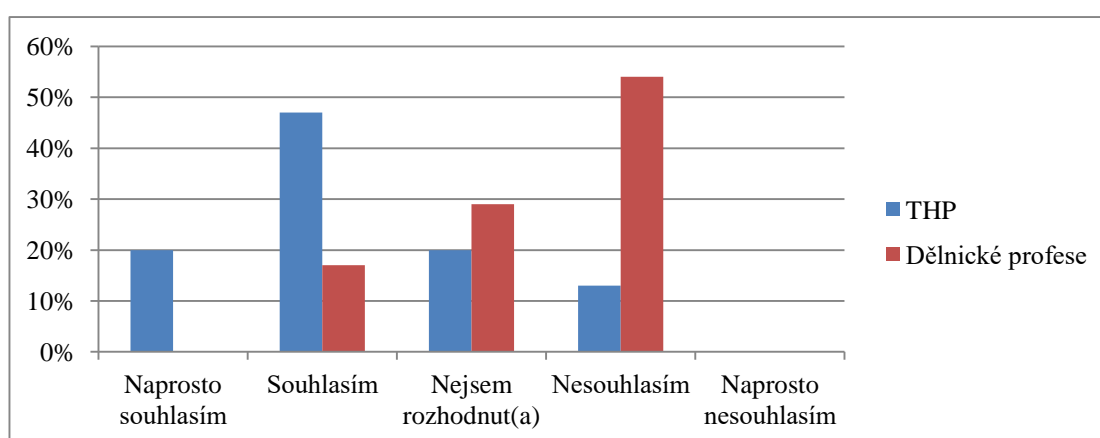
**Otázka 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací**

Tabulka 26: Míra souhlasu s kvalitou manažera

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
<b>THP</b>	počet	3	7	3	2	0
	%	20	47	20	13	0
<b>Dělnické profese</b>	počet	0	4	7	13	0
	%	0	17	29	54	0

Zdroj: vlastní

Graf 25: Míra souhlasu s kvalitou manažera



Zdroj: vlastní

## Výsledky

S výše uvedeným výrokem souhlasí 47 % THP, 20 % naprostou souhlasí, taktéž 20 % není rozhodnuto a dva respondenti nesouhlasí. Naopak u dělníků nesouhlasí nadpoloviční většina (54 %), 29 % není rozhodnuto a 17 % souhlasí.

## Diskuze

Odpovědi na tuto otázku jsou překvapivé hlavně v případě THP, kteří se v nejvyšší míře domnívají, že pro manažery není důležitá velmi dobrá znalost problematiky týkající se všech oblastí ve firmě. Vyplývá to nejspíš z myšlenky, že nikdo nemůže být dokonalý. Dělníci nejčastěji nesouhlasí či nejsou rozhodnuti, souhlasí pouze 4. Dělníci tedy zastávají názor, že odpovědi by dobrý manažer znát měl.

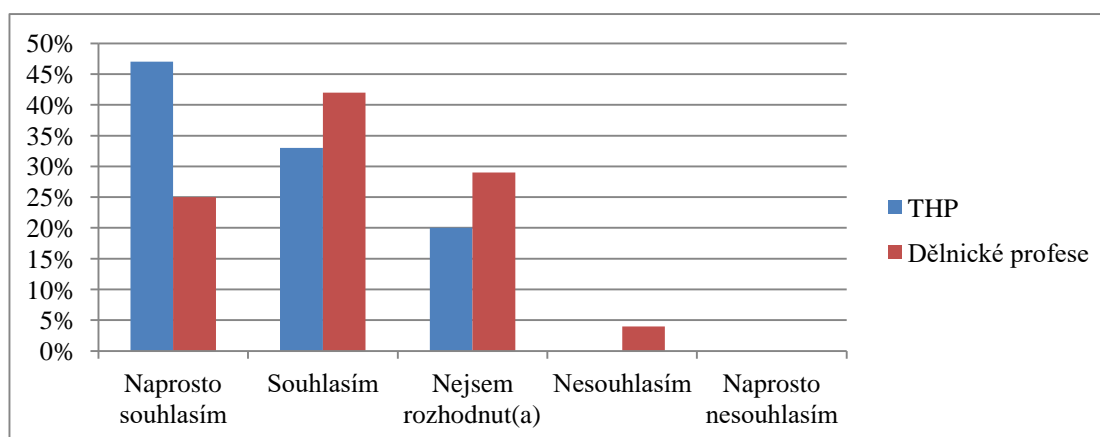
**Otázka 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout**

Tabulka 27: Míra souhlasu s vyhýbáním se organizační struktuře

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
<b>THP</b>	počet	7	5	3	0	0
	%	47	33	20	0	0
<b>Dělnické profese</b>	počet	6	10	7	1	0
	%	25	42	29	4	0

Zdroj: vlastní

Graf 26: Míra souhlasu s vyhýbáním se organizační struktuře



Zdroj: vlastní

## Výsledky

S výrokem naprostou souhlasí 47 % THP, 33 % souhlasí a 20 % není rozhodnuto. Z řad dělníků 42 % souhlasí, 29 % není rozhodnuto, 25 % naprostou souhlasí a jeden respondent nesouhlasí.

## Diskuze

Nejvíce zástupců THP uvedlo, že souhlasí naprostou, nejvíce dělníků souhlasí. Zaměstnanci firmy jsou tedy nakloněni tvrzení, že je třeba se za každou cenu vyhnout organizační struktuře, kde mají někteří podřízení dva nadřízené. Jejich rozhodnutí může být ovlivněno tím, že v případě, že vedoucí pracovníci jsou dva, mohou vznikat různá nedorozumění a s tím spjaté problémy. Pracovníci mohou mít strach, že dostanou od obou nadřízených určité úkoly, které pak nebudou zvládat plnit.



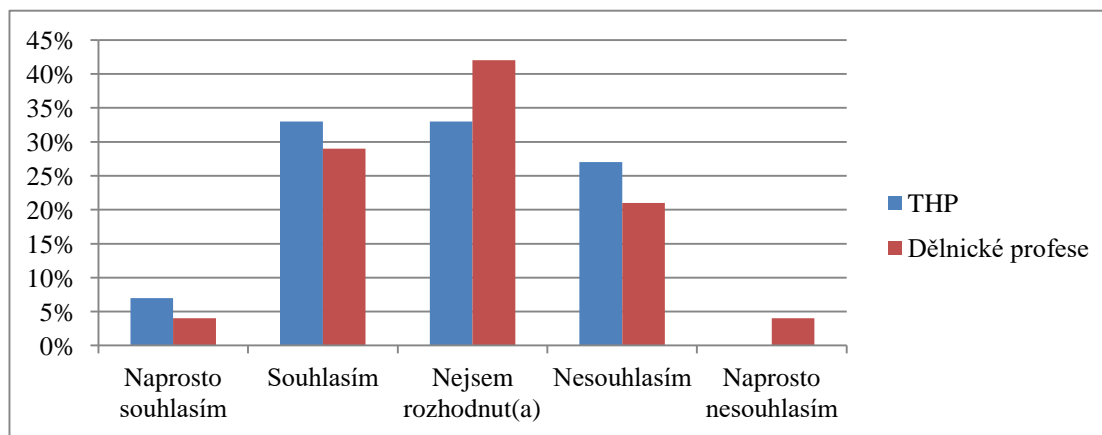
## Otázka 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užitku

Tabulka 28: Míra souhlasu se škodami kvůli změnám

		Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
THP	počet	1	5	5	4	0
	%	7	33	33	27	0
Dělnické profese	počet	1	7	10	5	1
	%	4	29	42	21	4

Zdroj: vlastní

Graf 27: Míra souhlasu se škodami kvůli změnám



Zdroj: vlastní

## Výsledky

S výrokem, že ze změn na pracovišti je obvykle více škody než užitku, souhlasí 33 % THP, 33 % není rozhodnuto, 27 % nesouhlasí a 1 respondent naprosto souhlasí. Dělníci ze 42 % nejsou rozhodnuti, 29 % souhlasí, 21 % nesouhlasí, 1 dělník naprosto souhlasí a jeden naprosto nesouhlasí.

## Diskuze

Pro znalostní ekonomiku je žádoucí stav, kdy zaměstnanci firmy jsou ochotni přijímat změny a podstupovat rizika. Ve zkoumaném podniku odpovědi zaměstnanců jako celku nejsou nakloněny ani jasnému souhlasu ani nesouhlasu. Odpovědi THP i dělníků jsou takřka na stejné úrovni.

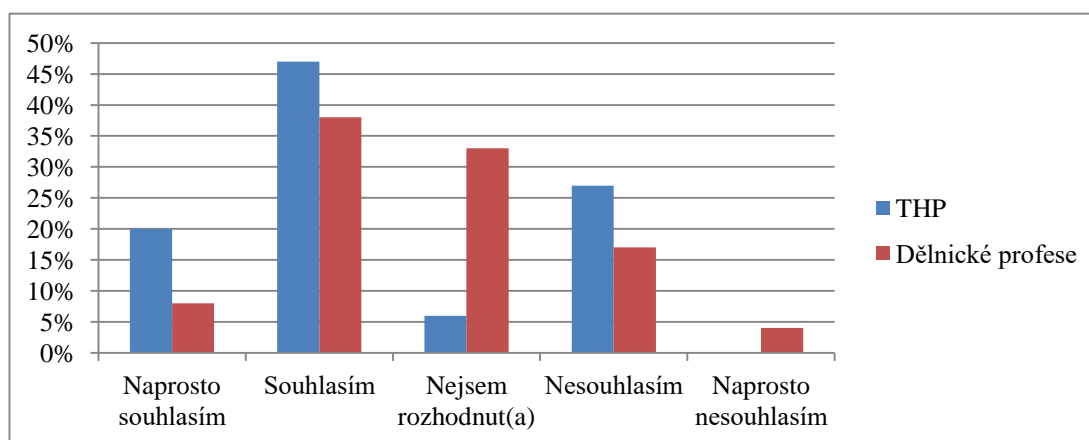
**Otázka 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace**

Tabulka 29: Míra souhlasu vůči dodržování předpisů

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
<b>THP</b>	počet	3	7	1	4	0
	%	20	47	6	27	0
<b>Dělnické profese</b>	počet	2	9	8	4	1
	%	8	38	33	17	4

Zdroj: vlastní

Graf 28: Míra souhlasu vůči dodržování předpisů



Zdroj: vlastní

## Výsledky

S tvrzením 47 % z řad THP souhlasí, 27 % naprostou nesouhlasí, 20 % naprostou souhlasí a jeden není rozhodnutý. 38 % dělníků souhlasí, 33 % není rozhodnuto, 17 % nesouhlasí, 8 % naprostou souhlasí a jeden dělník naprostou nesouhlasí.

## Diskuze

Souhlas s tímto výrokem je výraznější hlavně mezi THP. Z nich nesouhlasí pouze 4 a není rozhodnut jeden respondent. Jsou tedy silně orientováni na pravidla, řídí se jimi a respektují je. Pracovníci dělnických profesí sice v největší míře souhlasí, ale objevují se také ve značné míře odpovědi nerozhodné či záporné – nejsem rozhodnut či nesouhlasím. Dělníci tedy nejsou striktně orientováni na pravidla a řídí se vlastní iniciativou.

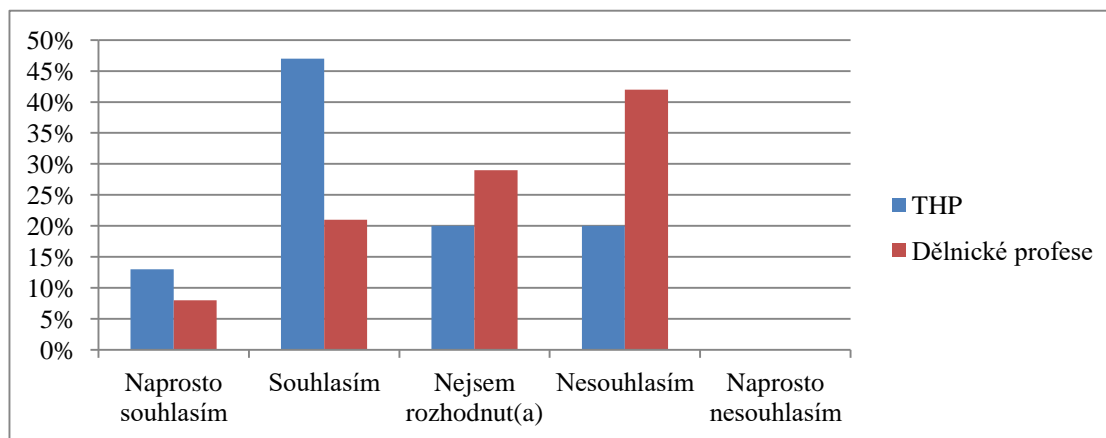
## Otázka 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 30: Míra souhlasu s vlastním zaviněním selhání

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
<b>THP</b>	počet	2	7	3	3	0
	%	13	47	20	20	0
<b>Dělnické profese</b>	počet	2	5	7	10	0
	%	8	21	29	42	0

Zdroj: vlastní

Graf 29: Míra souhlasu s vlastním zaviněním selhání



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Téměř polovina THP (47 %) souhlasí s tím, že když lidé v životě selžou, tak je to často jejich vlastní vina. 20 % není rozhodnuto, 20 % nesouhlasí a dva THP naprostou souhlasí. Dělníci spíše nesouhlasí (42 %), 29 % není rozhodnuto, 21 % souhlasí a dva dělníci naprostou souhlasí.

## Diskuze

Ve zkoumaných skupinách je možné v případě této otázky najít odlišnost. THP spíše souhlasí, že selžou – li ve svém životě, je to často jejich vlastní vina. Většina dělníků má názor opačný. Pracovníci THP si tedy většinou své problémy berou za své. Z této otázky je možné vyčíst míru schopnosti sebereflexe zaměstnanců. Poukazuje na to, jak se člověk dokáže vypořádat s potížemi ve svém životě. Do značné míry také záleží na situaci daného člověka. Pokud se v jednom období ocitne v mnoha nelehkých situacích najednou, tak se jeho psychický stav rapidně zhorší.

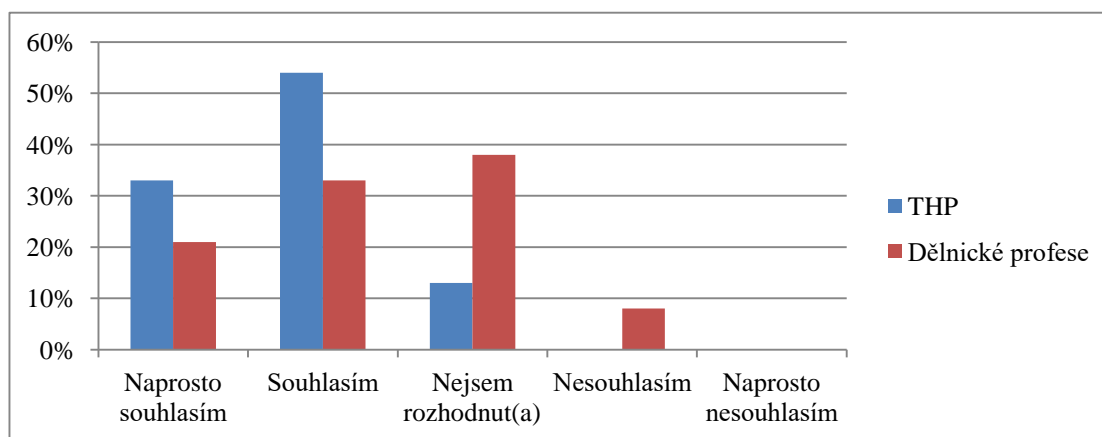
### Otázka 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Tabulka 31: Míra souhlasu vůči úsilí

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsou rozhodnut(a)	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
THP	počet	5	8	2	0	0
	%	33	54	13	0	0
Dělnické profese	počet	5	8	9	2	0
	%	21	33	38	8	0

Zdroj: vlastní

Graf 30: Míra souhlasu vůči úsilí



Zdroj: vlastní

### Výsledky

S tím, že trvalé úsilí je nejjistější cestou k výsledkům, souhlasí 54 % THP, 33 % naprostou souhlasí a dva nejsou rozhodnuti. 38 % dělníků není rozhodnuto, 33 % souhlasí, 21 % naprostou souhlasí a 8 % z nich nesouhlasí.

### Diskuze

S tvrzením, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům, spíše souhlasí obě sledované skupiny. U THP je ovšem tento názor jednoznačnější, neboť téměř všichni zvolili kladné odpovědi – naprostou souhlasím či souhlasím. U dělníků se kromě těchto dvou odpovědí objevovala také z 38 % možnost, že nejsou rozhodnuti a dva dělníci uvedli, že nesouhlasí. Odpovědi na otázku č. 30 se pro podnik jeví jako velmi dobré, protože si pracovníci uvědomují, že výhradně svým úsilím a postojem k práci mohou dosahovat lepších výsledků.

○ 4. část

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

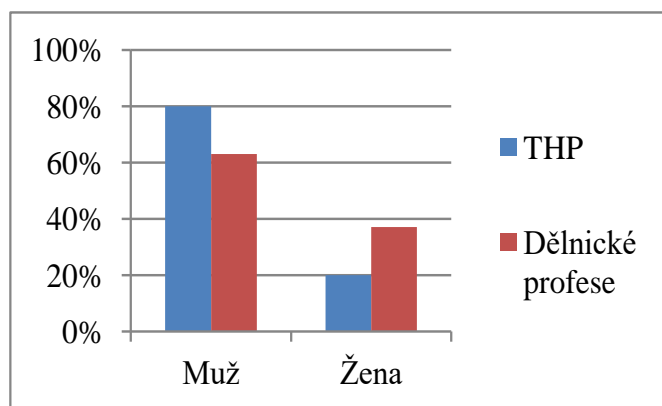
**Otázka 31: Jste muž/žena**

Tabulka 32: Pohlaví

		Muž	Žena
THP	Počet	12	3
	%	80	20
Dělnické profese	Počet	15	9
	%	63	37

Zdroj: vlastní

Graf 31: Pohlaví



Zdroj: vlastní

**Výsledky**

Ve sledovaném podniku převažují ve značné míře muži. Mezi THP nalezneme 80 % mužů a 20 % žen. Mužů mezi dělníky je 63 % a žen 37 %.

**Diskuze**

Ve skupině THP je čtyřikrát více mužů než žen. Tento fakt je možné vysvětlit potřebou technického zaměření v tomto oboru. Na vedoucích pozicích v tomto podniku se vyskytují převážně muži. Skupina dělníků je také více zastoupená muži, důvodem může být těžká fyzická zátěž dělnických pozic, která je pro ženské pohlaví nezvládnutelná.

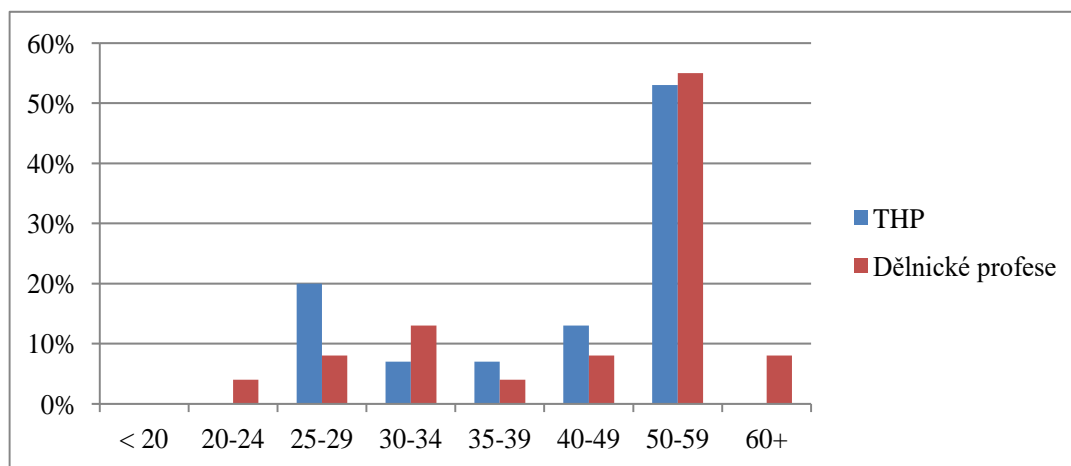
## Otázka 32: Kolik je Vám let

Tabulka 33: Stáří

		< 20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60+
THP	Počet	0	0	3	1	1	2	8	0
	%	0	0	20	7	7	13	53	0
Dělnické profese	Počet	0	1	2	3	1	2	13	2
	%	0	4	8	13	4	8	55	8

Zdroj: vlastní

Graf 32: Stáří



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Mezi pracovníky THP nalezneme 20 % pracovníků v rozmezí 25 – 29 let, jednoho pracovníka v rozmezí 30 – 34 let, jednoho v rozmezí 35 – 39 let, 13 % v rozmezí 40 – 49 let a nadpoloviční většina (53 %) je ve věku 50 – 59 let. Dělníci mají ve svých řadách jednoho pracovníka ve věku 20 – 24 let, dva pracovníky ve věku 25 – 29 let, 13 % ve věku 30 – 34 let, jednoho se stáří mezi 35 a 39 lety, dva ve věku 40 – 49 let, nadpoloviční většina je také ve věku 50 – 59 let (55 %) a dva dělníci jsou staří 60+.

## Diskuze

Největší množství zaměstnanců firmy je u THP mezi 50 až 59 lety a mezi dělníky taktéž. Dělníci jsou věkově poněkud rozmanitější než THP, neboť se zde nachází zástupci všech věkových skupin kromě první. Největší zastoupení v podniku mají lidé ve středním věku, zaměstnanci jsou tedy vyzrálí, stálí a velmi zkušení a tyto zkušenosti zúročí v mnohých situacích. Mladí pracovníci jsou také důležití, neboť přinášejí elán a nové nápady.

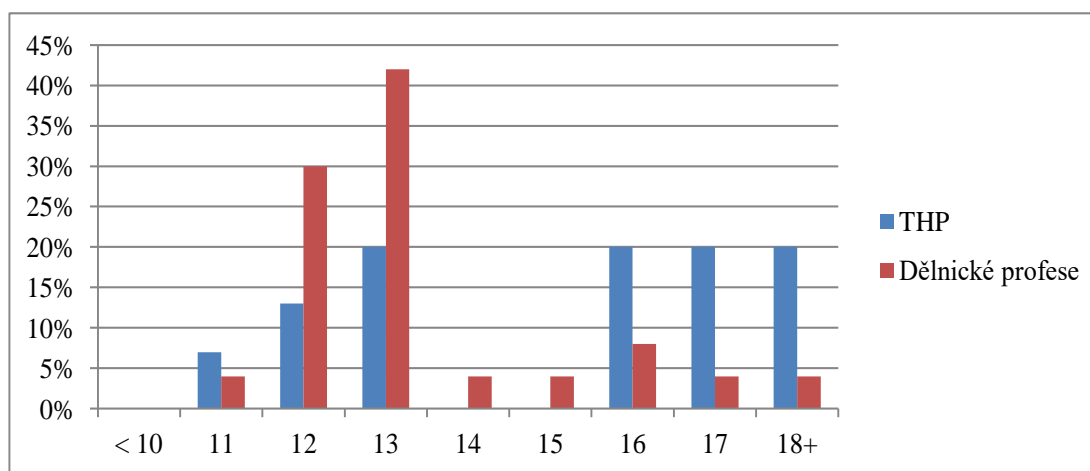
**Otázka 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval (a) (včetně základní školy)**

Tabulka 34: Léta studia

		< 10	11	12	13	14	15	16	17	18+
<b>THP</b>	počet	0	1	2	3	0	0	3	3	3
	%	0	7	13	20	0	0	20	20	20
<b>Dělnické profese</b>	počet	0	1	7	10	1	1	2	1	1
	%	0	4	30	42	4	4	8	4	4

Zdroj: vlastní

Graf 33: Léta studia



Zdroj: vlastní

**Výsledky**

Jeden THP se vzdělával 11 let, 13 % 12 let, a vždy 20 % THP 13 let, 16 let, 17 let i 18+ let. Jeden dělník se vzdělával 11 let, 30 % 12 let, 42 % 13 let, 8 % 16 let a 4 % 14, 15, 17 a 18+ let.

**Diskuze**

Devět THP studovalo více než 16 let včetně, mají tedy vysokoškolské vzdělání. Dělníci ve většině (67 %) studovali 12 – 13 let. Je zřejmé, že doba vzdělávání dvou sledovaných skupin bude odlišná. Doba studia záleží na tom, jaké pozice chtějí zaměstnanci v budoucnu ve firmě zaujímat.

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

a = Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)

b = Nekvalifikovaná manuální práce

c = Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka

d = Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel (ka), umělec, umělkyně, apod.

e = Vysokoškolsky vzdělaný profesionál apod. (ne manažer)

f = Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)

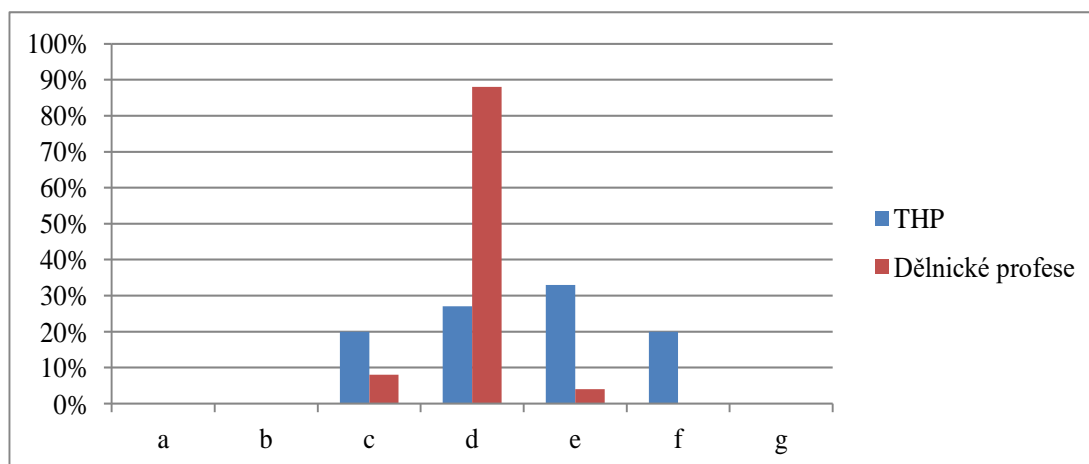
g = Manažer jednoho nebo více manažerů

Tabulka 35: Zaměstnání

		A	B	C	D	E	F	G
THP	Počet	0	0	3	4	5	3	0
	%	0	0	20	27	33	20	0
Dělnické profese	Počet	0	0	2	21	1	0	0
	%	0	0	8	88	4	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 34: Zaměstnání



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Z řad THP 33 % pracovalo či pracuje jako vysokoškolsky vzdělaný profesionál, 27 % jako vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik atd. Z THP 3 respondenti pracují či pracovali jako úředník či sekretářka a zbylí 3 respondenti jako manažer jednoho či dvou podřízených. Dělníci pracují či pracovali z 88 % jako vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik atd. Dva dělníci pracují jako úředník či sekretářka a jeden jako vysokoškolsky vzdělaný profesionál.



## Diskuze

Současné pracovní zařazení či předchozí zkušenosti jsou dle očekávání v obou skupinách rozdílné. THP jsou ve větší míře na vyšších postech a vysokoškolsky vzdělaní, zatímco velká většina dělníků zdokonaluje znalosti a zkušenosti ve svém oboru.

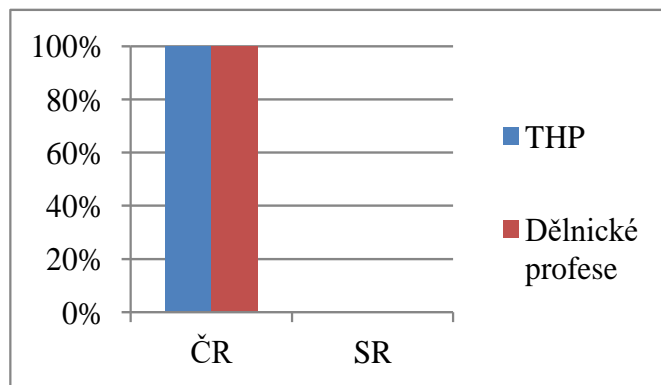
### Otázka 35: Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?

Tabulka 36: Státní příslušnost

		ČR	SR
THP	Počet	15	0
	%	100	0
Dělnické profese	Počet	24	0
	%	100	0

Zdroj: vlastní

Graf 35: Státní příslušnost



Zdroj: vlastní

## Výsledky

Všichni respondenti obou skupin uvedli, že jsou české národnosti.

## Diskuze

Z průzkumu vyplynulo, že v podniku pracují pouze zaměstnanci české národnosti.

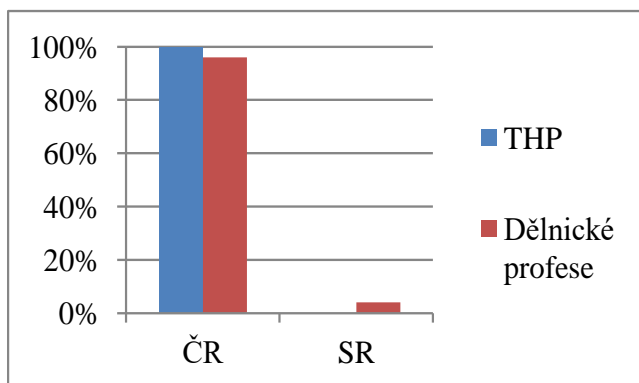
### Otázka 36: Jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?

Tabulka 37: Státní příslušnost při narození

		ČR	SR
THP	Počet	15	0
	%	100	0
Dělnické profese	Počet	23	1
	%	96	4

Zdroj: vlastní

Graf 36: Státní příslušnost při narození



Zdroj: vlastní

### Výsledky

Pouze jeden respondent uvedl, že jeho státní příslušnost při narození byla jiná než česká. Jednalo se o pracovníka skupiny dělníků a jeho národnost byla slovenská.

### Diskuze

Není nic neobvyklého, že se v podniku vyskytuje pracovník, který má národnost při narození odlišnou od současné.

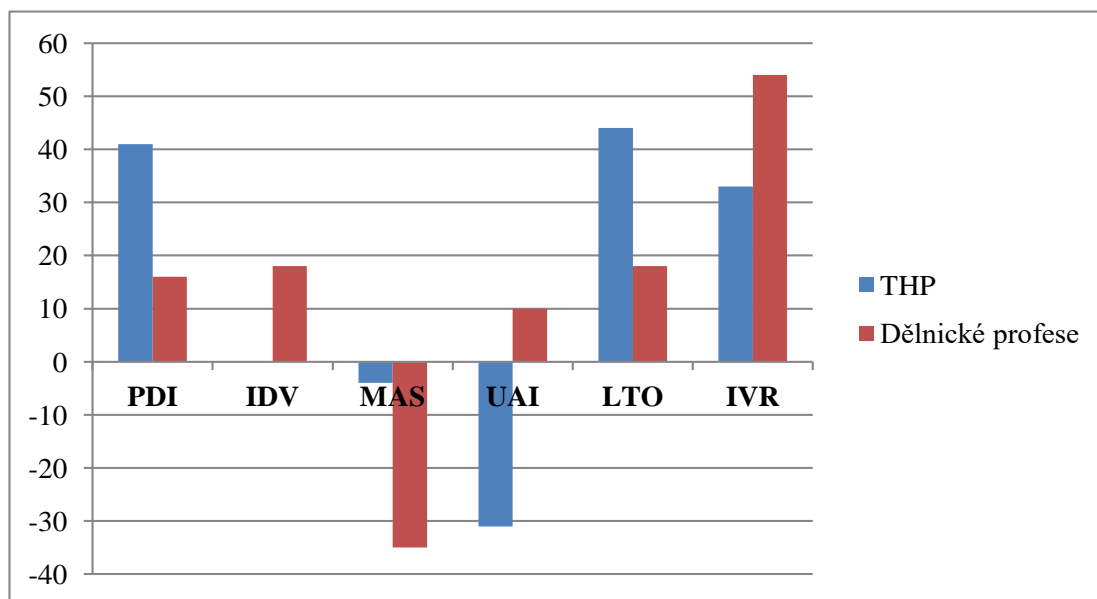
## 4.3 VSM 94&2013 – kulturní dimenze souhrnem v provázanosti na ŘLZ

Tabulka 38: Výsledné indexy kulturních dimenzí

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IVR
<b>THP</b>	41	0	-4	-31	44	33
<b>Dělnické profese</b>	16	18	-35	10	18	54

Zdroj: vlastní

Graf 37: Výsledné indexy kulturních dimenzí



Zdroj: vlastní

## Index vzdálenosti moci (PDI)

Tabulka 39: Index PDI

	PDI
<b>THP</b>	41
<b>Dělnické profese</b>	16

Zdroj: vlastní

### Výsledky

Index PDI dosáhl v případě THP 41 bodů, což je vyšší výsledek než v případě dělníků, kteří dosáhli 16 bodů. Obojí je možné zařadit do kategorie malé mocenské vzdálenosti. Dělníci svými odpověďmi dosáhli indexu, který je bližší nule, spadají tedy jednoznačněji do kategorie malé mocenské vzdálenosti. Je možné říci, že v obou případech směřuje podnik ke znalostní ekonomice.

### Diskuze

Pracovníci dělnických profesí i THP dosáhli pozitivního výsledku vzhledem ke znalostní ekonomice. To znamená malého mocenského odstupu. Mocenský odstup u dělníků je více než dvojnásobně menší než u THP. Vyskytuje-li se ve firmě malá mocenská vzdálenost, považují se podřízení a nadřízení za existenciálně rovné, vyjadřováno je soudržností. V takové společnosti jsou hierarchické pyramidy ploché, platové rozpětí je malé a dělníci jsou vysoce kvalifikovaní. Zaměstnanci podniku mají

umožněno přispívat svými podněty k rozvoji firmy. Podřízení též očekávají, že s nimi budou záležitosti týkající se jejich práce prodiskutovány. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že značné množství respondentů má často strach vyjádřit nesouhlas s názorem vedoucího pracovníka. Na této komunikaci je třeba zapracovat.

Tento výsledek byl potvrzen i během rozhovorů s pracovníky vybraného podniku. Bylo vyrozuměno, že mají organizační strukturu skutečně velmi plochou, platové rozpětí mezi vrcholem a základnou není nijak extrémně rozdílné. Kvalifikace se od dělníků požaduje. Dělníci sice vždy nemusí prokázat svou odbornost výučním listem v oboru, je však třeba prokázat jistou zručnost a v případě potřeby si doplnit vzdělání, neboť pro tuto profesi jsou potřebné různé druhy řídičských oprávnění aj. V případě THP je vzdělání v této oblasti podmínkou. V každém případě může kdokoli v podniku přispět svým nápadem k jakémukoli zlepšení. Otázka diskuze se zaměstnanci o změnách týkajících se jejich práce je velmi zajímavá. Bylo vyrozuměno, že firma je otevřená diskuzím se zaměstnanci, mnohdy však není diskuze jen pro dobro věci, neboť zaměstnanci vidí problém pouze ze svého úhlu pohledu. Samozřejmě vedení firmy svého podřízeného vždy bez problému vyslechne.

## **Individualismus a kolektivismus (IDV)**

Tabulka 40: Index IDV

	IDV
<b>THP</b>	0
<b>Dělnické profese</b>	18

Zdroj: vlastní

### **Výsledky**

THP v případě indexu IDV dosáhli výsledku 0 bodů, z čehož vyplývá, že jsou jednoznačně kolektivisticky orientováni. Dělníci sice dosáhli 18 bodů, ale jejich zařazení je shodné. Z bodového hodnocení indexu IDV v obou skupinách vyplývá, že výsledné kulturní dimenze směřují ke znalostní ekonomice.

### **Diskuze**

Bodové ohodnocení indexu IDV je v obou skupinách velmi pozitivní, je tedy v pořádku i pro podnik jako celek. Kolektivistická společnost se nezaměřuje pouze na jednotlivce, ale na osobu, která náleží do celku. Zaměstnanec koná v zájmu celé skupiny,

neupřednostňuje své osobní zájmy, sebezapření je zkrátka očekáváno. Tato dimenze pomáhá k součinnosti.

Během rozhovoru bylo opět zjišťováno, jak řízení lidských zdrojů ovlivňuje vznik kulturní dimenze, která je žádoucí. Lidské zdroje jsou v organizaci vedeny k součinnosti a týmovosti. Vedení podniku se totiž dlouhodobě snaží stmelit kolektiv mimo pracovní prostředí a tím napomoci spolupráci během pracovního dne. Kolektiv je zván na různé podnikové akce – kulturní, sportovní události či podnikové výlety, které jsou financovány ze sociálního fondu. V podniku je také zcela obvyklé slavit narozeniny a další různorodá výročí. Pro firmu se tato praxe velmi osvědčila, mezi pracovníky panují dobré vztahy a tíhnou ke kolektivismu.

## **Maskulinita a feminita (MAS)**

Tabulka 41: Index MAS

	MAS
<b>THP</b>	-4
<b>Dělnické profese</b>	-35

Zdroj: vlastní

### **Výsledky**

Index MAS byl bodově ohodnocen ve skupině THP na -4 bodů, tedy je jednoznačně femininní. Ve skupině dělníků bylo výsledné zařazení směrem k feminitě ještě výraznější s bodovým hodnocením -35 bodů. Obě skupiny jdou se svou feminitou vstříc znalostní ekonomice.

### **Diskuze**

Obě skupiny, které jsou předmětem výzkumu, se opět shodly na stejné kulturní dimenzi, kterou je feminita. Tato kulturní dimenze je žádoucí pro znalostní ekonomiku, neboť v ní nejsou sociální role žen a mužů nikterak rozdílné. Tyto role se naopak překrývají a od obou pohlaví se očekává, že budou umírnění, budou se více orientovat na mezilidské vztahy, toleranci a o zájem a péči o kvalitu životního prostředí a života. Feminita zaručuje atmosféru otevřenosti a důvěry, která je nejsilnějším faktorem této kulturní dimenze.

Během rozhovorů, zaměřených na řízení lidských zdrojů ve vztahu ke kulturním dimenzím, byl potvrzen výsledek vyplývající z dotazníkového šetření. Péči o mezilidské

vztahy je v podniku věnováno značné úsilí ze strany vedení i od samotných pracovníků. V době, kdy vznikal podnik, však byla situace lepší. Sešli se zde lidé z různých firem a vkládali do podniku mnoho ze sebe. Šli za svým cílem společně. V podniku je poměrně nízká fluktuace a tak se časem vztahy mezi zaměstnanci pod tíhou stereotypu velmi oslabují, tudíž je třeba v současnosti o vztahy pečovat s větším úsilím. Vedení má za to, že jejich vztahy postupně zlehka sklouzávají k běžnému standardu, kdy pracovník přijde do práce, nějakým způsobem svou směnu odpracuje a tím to pro něj končí. Vedení se domnívá, že lékem jsou noví zaměstnanci, kteří osvěží vzduch a navazují vztahy a tím ožívují i ty staré.

## **Obava z nejistoty (UAI)**

Tabulka 42: Index UAI

	UAI
<b>THP</b>	-31
<b>Dělnické profese</b>	10

Zdroj: vlastní

### **Výsledky**

Skupina THP jednoznačně přijímá riziko – výsledný počet bodů indexu UAI měla -31 bodů. Dělníci měli sice výsledek vyšší (10 bodů), ale nachází se ve stejně jednoznačném zařazení jako THP. Je tedy možné konstatovat, že též v případě indexu UAI obě pozorované skupiny směřují ke kýžené znalostní ekonomice.

### **Diskuze**

Obě skupiny, které byly předmětem zkoumání, jednoznačně přijímají rizika. Společnost jako celek tedy směřuje ke znalostní ekonomice. Ve společnostech, kde se setkáme s přijímáním rizika a slabým vyhýbáním se nejistotě, nalezneme spíše odpor k formálním pravidlům, jsou tedy zaváděna jen v nutné situaci. Neexistuje zde tedy mnoho prostředků, pomocí nichž by se firma snažila omezit nejistoty v jednání lidí, nejsou zde mnohé zákony, jenž by determinovaly práva a povinnosti pracovníků. Podnik je tedy zcela připraven na reakci vůči změnám, které přijdou, což je velmi rozhodující pro úspěch společnosti ve znalostní ekonomice.

Během rozhovoru byly prodiskutovány i skutečnosti, které se týkají indexu UAI. Rozhovor výsledek jednoznačně potvrdil. Lidské zdroje v organizaci rozhodně nejsou

řízeny za pomoci velkého množství různých předpisů a pravidel. Pravidla a předpisy jsou zaváděny pouze v nutných situacích, obvykle to funguje ve zkoumané organizaci tak, že je vložena důvěra do pracovníků a spoléháno je na jejich selský rozum. Podnik je tedy připraven na změny.

## **Krátkodobá a dlouhodobá orientace (LTO)**

Tabulka 43: Index LTO

	PDI
<b>THP</b>	44
<b>Dělnické profese</b>	18

Zdroj: vlastní

### **Výsledky**

V případě LTO indexu se pracovníci THP orientují spíše krátkodobě, neboť tento index nabyl 44 bodů. Dělníci se orientují krátkodobě ještě jednoznačněji, neboť jejich index ukazuje výrazně nižší výsledné číslo 18 bodů. Výsledek THP je v tomto případě lepší než výsledek dělníků, ovšem obě skupiny se svou krátkodobou orientací nesměřují ke znalostní ekonomice.

### **Diskuze**

Obě skupiny se řadí do dimenze krátkodobosti, která není žádoucí pro znalostní ekonomiku, výsledek tedy příliš pozitivní není. V podniku orientovaném krátkodobě je důraz kladen na současnost a minulost a jsou respektovány tradice, plnění vlastních sociálních povinností a orientace je směřována spíše k činnostem, které přinášejí momentální či krátkodobí efekt. V podniku tedy dle výsledků není naplněn princip trvalé udržitelnosti.

V rozhovorech se názory pracovníků na řízení lidských zdrojů vzhledem k výsledné dimenzi shodují jen částečně. Tradice jsou totiž ve firmě respektovány značně, ale názor, že by se podnik svou činností orientoval spíše k činnostem, který přinášejí momentální či krátkodobý efekt, rozhodně nezazněl. Tradice se v podniku dodržují skutečně velmi, ale souvisí to spíše s oborem, ve kterém působí. Bylo vysvětleno, že obory jako jsou rybářství a lesnictví mají celou řadu tradic a jsou spojeny s hrdostí rybářů a lesníků. Rybáři a lesníci mají zkrátka dlouholeté tradice, dokonce mají i zčásti vlastní řeč. Novodobé tradice spíše vymizí, než tradice zakořeněné. Během rozhovoru

však bylo vyrozuměno, že je podnik veden spíše k dlouhodobým cílům a tím pádem stabilitě podniku. Při analýze obsahu podnikových dokumentů bylo zjištěno, že podnik nese-psal strategii obsahující konkrétní vizi a cíle, což je jeden z důvodů krátkodobosti.

## Požitky a sebekázeň (IVR)

Tabulka 44: Index IVR

	IVR
<b>THP</b>	33
<b>Dělnické profese</b>	54

Zdroj: vlastní

### Výsledky

Index IVR je jako jediný, který se u porovnávaných skupin v podniku protikladně liší. Skupina THP dosáhla bodového ohodnocení 33, tedy mají spíše sebekázeň. Dělníci byli obodováni počtem 54, orientují se tedy naopak na požitky, jelikož se však index blíží zlomovému číslu 50, tak je možné říci, že pouze částečně. Kulturní dimenze u THP tedy směřuje ke znalostní ekonomice, u dělníků je tomu naopak.

### Diskuze

Poslední kulturní dimenze, přidaná v roce 2013, je jediná, ve které se výsledky skupin odlišují. Dělníci se nacházejí v dimenzi požitkářství, ovšem s přihlédnutím k hraničnímu bodovému zisku 54 se nachází v přechodové zóně. THP se s 33 body nacházejí v kýžené dimenzi sebekázně, která je pro znalostní ekonomiku žádoucí. THP jsou tedy spíše přesvědčeni o tom, že uspokojení by mělo být regulováno společenskými normami, kdežto dělníci preferují volné uspokojení základních a přirozených lidských tužeb spojených se zábavou a užíváním si.

Vedení podniku na pracovišti nedovoluje žádné aktivity, které se nezaměřují na konkrétní práci, ale mají charakter zábavy a užívání si. Pracovníci mají chodit do práce včas a plnit své úkoly svědomitě a bez odkladu.



## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat řízení lidských zdrojů ve vztahu k podnikové kultuře za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí ve vybraném podniku a navrhnout změny vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury.

Za účelem zjištění kulturních dimenzí byl použit dotazník VSM 94&2013 od G. Hofstedeho a G. J. Hofstedeho, který byl klíčovou výzkumnou metodou ke zjištění skutečného stavu podnikové kultury. Tento dotazník byl použit pro dvě skupiny pracovníků podniku za účelem porovnání jejich názorů a hodnot. Zkoumanými skupinami byly THP a dělníci. Pro bližší dokreslení podnikové kultury a řízení lidských zdrojů ve vztahu ke kulturním dimenzím byly provedeny neřízené rozhovory a pro doplnění dalších potřebných informací bylo uskutečněno pozorování a obsahová analýza dokumentů. Pro přehlednost byly výsledky zapsány do tabulek a byly vytvořeny grafy. K výsledkům zjištěným dotazníkovým šetřením byly provedeny diskuze. Po vyhodnocení dotazníků byly zjištěny následující kulturní dimenze (podrobně viz. kapitola 4.3):

- PDI index v obou zkoumaných skupinách dosáhl úrovně malé mocenské vzdálenosti. To znamená, že kulturní dimenze obou skupin směřují ke znalostní ekonomice. Zaměstnanci se tedy v podniku považují za sobě rovné a projevuje se zde soudržnost.
- IDV index dosáhl v obou zkoumaných skupinách výsledku kolektivismus, z toho vyplývá, že kulturní dimenze obou skupin směřují ke znalostní ekonomice. Podnik se tedy vyznačuje týmovostí.
- MAS index dosahuje v obou zkoumaných skupinách výsledku feminita, tento index tedy taktéž směřuje ke znalostní ekonomice. Ve firmě panuje umírněnost, dobré mezilidské vztahy a tolerance.
- UAI index nám udává, že obě skupiny přijímají riziko, z toho vyplývá, že tento index směřuje ke znalostní ekonomice a společnost se tedy nevyhýbá nejistotě a je připravena na změny.
- LTO index v případě obou skupin dosáhl negativního výsledku vzhledem k žádoucímu stavu této kulturní dimenze ve znalostní ekonomice. Výsledkem je krátkodobá orientace, kterou je zapotřebí proměnit na dlouhodobou.

- IVR index vyšel jako jediný pro obě skupiny odlišně. Skupina THP ve výsledcích dosáhla sebekázně, tedy směřuje ke znalostní ekonomice. Naopak dělníci se posunuli k požitkům, z čehož vyplývá, že ke znalostní ekonomice v současnosti nesměřují. Je třeba dělníky nasměrovat do kulturní dimenze sebekázně.

Z uvedených výsledků plyne, že subkultury THP a dělníci jsou téměř dokonale jednotné, neboť obě skupiny se shodují ve všech vypočítaných dimenzích kromě poslední. Je možné konstatovat, že podnik je ve značné míře nasměrován ke znalostní ekonomice a jedná se o kulturu znalostního podniku.

Závěrečná doporučení pro podnik:

- Malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita a přijímání rizika a připravenost na změny jakožto žádoucí dimenze podnikové kultury je třeba udržovat a pečovat o ně například pomocí dodržování firemních akcí a tím stmelování kolektivu a zajištění dobrých a otevřených vztahů. Zároveň je třeba hovořit se zaměstnanci o změnách týkajících se jejich práce a snažit se udržovat si v zaměstnání pracovníky, kterým je možné věřit a kteří nepotřebují své povinnosti připomínat množstvím norem a pravidel. Zvláštní zřetel je třeba brát na zmírnění strachu z vyjadřování nesouhlasu podřízených vůči nadřízeným, neboť velké množství respondentů volilo odpověď, že se bojí často. Je důležité, zasloužit se o důvěru zaměstnanců vůči nadřízeným například za pomoci různých schůzek, na kterých bude prostor pro vyjádření názorů.
- Společnost by se měla začít orientovat dlouhodobě na rozdíl od současné nežádoucí orientace krátkodobé. Toho by bylo možné docílit pomocí definování a sepsání strategie obsahující vizi a hlavní strategické cíle celého podniku a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. To koresponduje s tím, že tento dokument se ve společnosti nevyskytuje. Poznotek vyplynul z obsahové analýzy dokumentů. Dále je možné doporučit více investovat do vzdělávání a prohlubování znalostí všech zaměstnanců.
- Skupina dělníků by měla dosáhnout dimenze sebekázně, neboť sebekázeň je klíčem k úspěchu. Je důležité pracovat na sebekázni pracovníků. Je třeba pečovat o to, aby se zaměstnanci naučili plánovat si svůj čas na konkrétní pracovní kroky, tím se zamezí odsouvání úkolů. Řešením by mohl být kurz se specialistou,

zaměřený na sebekázeň, hospodaření se svým časem, zdravý životní styl a péči o své zdraví.

- Držet se dosavadního pozitivního přístupu ke svým zaměstnancům. Nadále je vnímat jako vstup, který napomáhá k úspěchu podniku.

Kulturní dimenze zjištěné výzkumem charakterizovaly podnikovou kulturu vybraného podniku. Bylo navrženo, jak podnikovou kulturu zlepšit a tím budou vytvořeny také podmínky pro zlepšení řízení lidských zdrojů.

## 6 SUMMARY

The aim of this bachelor's thesis, which is named Human resources management and corporate culture in selected company, is to focus on the overall analysis of the corporate culture in relation to human resources management and finally suggest changes to improve current practice. The object of research is the firm that deals with forests and ponds.

Human resources management is an area of processes in an organization that deals with the management and development of human resources and this applies to all managers in the organization. Management of the company must establish an appropriate corporate culture. Corporate culture is composed of behaviour of staff, shared opinions, clothes etc. Corporate culture creates employee's loyalty and relationship to the company and includes company symbols, mottos, propositions etc.

Quantitative and qualitative methods were used for the analysis of corporate environment. VSM 94&2013 questionnaire by Geert Hofstede and Gert J. Hofstede was used as a primary method for the research. Additional methods were analysis of company's documents, unguided interviews and observation. 39 employees of the firm participated in the questionnaire survey.

Proposed solutions:

- Small power distance, collectivism and femininity are desirable dimensions of corporate culture. A firm should maintain them by meetings, discussing with employees about changes relating to their work etc.
- The company should start to be long term oriented. It can be achieved by writing a strategy containing a vision and main strategic objectives or by investment in education.
- Laborers should have restraint by learning to plan their time etc.
- A firm should still has opinion, that employees are the most important input that contributes to the success of a company.

Key words: human resources management, corporate culture, VSM 94&2013 questionnaire.

## 7 PŘEHLED LITERATURY

Amos, T., Pearse, N., Ristow, A., & Ristow, L. (2008). *Human resource management*. Cape Town: Juta.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. et al. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. et al. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind (Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival)*. USA: McGraw-Hill.

Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. Praha: ČZU.

Kislingerová, E. et al. (2011). *Nová ekonomika: Nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck.

Kociánová, R. (2004). *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF.

- Krninská, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF.
- Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises. *Global Business Conference* (p. 140-153). Zagreb: Innovation Institute.
- Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. *Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti* (p. 231 – 244). Praha: VŠE.
- Lukášová, R., & Nový, I. et al. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak jí řídit*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
- Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šuster, F. (2016). *Program VSM v1-2016* [počítačový software]. Dostupné z: <http://bit.ly/22k7OM5>.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

# 8 SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A POUŽITÉ ZKRATKY

## 8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty jednotlivých indexů kulturních dimenzí .....	31
Tabulka 2: Význam dostatku času na osobní život.....	34
Tabulka 3: Význam dobrého pracovního prostředí .....	35
Tabulka 4: Význam respektu vůči nadřízeným .....	36
Tabulka 5: Význam ohodnocení za dobrý výkon .....	37
Tabulka 6: Význam preference jistého zaměstnání .....	38
Tabulka 7: Význam práce v příjemném kolektivu.....	39
Tabulka 8: Význam konzultace strategických rozhodnutí.....	40
Tabulka 9: Význam konzultace strategických rozhodnutí.....	41
Tabulka 10: Význam konzultace strategických rozhodnutí.....	42
Tabulka 11: Význam žití ve vhodné lokalitě .....	43
Tabulka 12: Význam respektu vůči zaměstnání .....	44
Tabulka 13: Význam šetrnosti .....	45
Tabulka 14: Význam času pro zábavu .....	46
Tabulka 15: Význam úcty k navyklému .....	47
Tabulka 16: Význam několika nároků/požadavků .....	48
Tabulka 17: Význam snahy vyhovět známému .....	49
Tabulka 18: Význam spořivosti.....	50
Tabulka 19: Frekvence pocitu nervozity a napětí při práci .....	51
Tabulka 20: Frekvence strachu z vyjádření nesouhlasu s nadřízenými.....	52
Tabulka 21: Frekvence spokojenosti .....	53
Tabulka 22: Frekvence zabraňování děláním chtěného.....	54

Tabulka 23: Úroveň zdravotního stavu.....	55
Tabulka 24: Úroveň hrdosti na státní příslušnost .....	56
Tabulka 25: Míra souhlasu s důvěrou vůči ostatním .....	57
Tabulka 26: Míra souhlasu s kvalitou manažera .....	58
Tabulka 27: Míra souhlasu s vyhýbáním se organizační struktuře.....	59
Tabulka 28: Míra souhlasu se škodami kvůli změnám.....	60
Tabulka 29: Míra souhlasu vůči dodržování předpisů.....	61
Tabulka 30: Míra souhlasu s vlastním zaviněním selhání .....	62
Tabulka 31: Míra souhlasu vůči úsilí.....	63
Tabulka 32: Pohlaví.....	64
Tabulka 33: Stáří.....	65
Tabulka 34: Léta studia.....	66
Tabulka 35: Zaměstnání.....	67
Tabulka 36: Státní příslušnost.....	68
Tabulka 37: Státní příslušnost při narození .....	68
Tabulka 38: Výsledné indexy kulturních dimenzí.....	69
Tabulka 39: Index PDI.....	70
Tabulka 40: Index IDV .....	71
Tabulka 41: Index MAS .....	72
Tabulka 42: Index UAI.....	73
Tabulka 43: Index LTO .....	74
Tabulka 44: Index IVR .....	75

## 8.2 Seznam grafů

Graf 1: Význam dostatku času na osobní život .....	34
Graf 2: Význam dobrého pracovního prostředí .....	35
Graf 3: Význam respektu vůči nadřízeným .....	36



Graf 4: Význam ohodnocení za dobrý výkon .....	37
Graf 5: Význam preference jistého zaměstnání .....	38
Graf 6: Význam práce v příjemném kolektivu .....	39
Graf 7: Význam konzultace strategických rozhodnutí .....	40
Graf 8: Význam příležitosti kariérního růstu .....	41
Graf 9: Význam nedělání nezajímavé práce .....	42
Graf 10: Význam žití ve vhodné lokalitě.....	43
Graf 11: Význam respektu vůči zaměstnání .....	44
Graf 12: Význam šetrnosti.....	45
Graf 13: Význam času pro zábavu.....	46
Graf 14: Význam úcty k navyklému.....	47
Graf 15: Význam několika nároků/požadavků .....	48
Graf 16: Význam snahy vyhovět známému.....	49
Graf 17: Význam spořivosti.....	50
Graf 18: Frekvence pocitu nervozity a napětí při práci .....	51
Graf 19: Frekvence strachu z vyjádření nesouhlasu s nadřízenými.....	52
Graf 20: Frekvence spokojenosti .....	53
Graf 21: Frekvence zabraňování děláním chtěného.....	54
Graf 22: Úroveň zdravotního stavu .....	55
Graf 23: Úroveň hrdosti na státní příslušnost .....	56
Graf 24: Míra souhlasu s důvěrou vůči ostatním .....	57
Graf 25: Míra souhlasu s kvalitou manažera .....	58
Graf 26: Míra souhlasu s vyhýbáním se organizační struktuře .....	59
Graf 27: Míra souhlasu se škodami kvůli změnám.....	60
Graf 28: Míra souhlasu vůči dodržování předpisů.....	61
Graf 29: Míra souhlasu s vlastním zaviněním selhání .....	62

Graf 30: Míra souhlasu vůči úsilí .....	63
Graf 31: Pohlaví.....	64
Graf 32: Stáří .....	65
Graf 33: Léta studia .....	66
Graf 34: Zaměstnání .....	67
Graf 35: Státní příslušnost .....	68
Graf 36: Státní příslušnost při narození .....	69
Graf 37: Výsledné indexy kulturních dimenzí.....	70

### **8.3 Použité zkratky**

IDV = index individualismus versus kolektivismus

IVR = index požitky versus sebekázeň

LTO = index dlouhodobé versus krátkodobé orientace

MAS = index maskulinita versus feminita

PDI = index mocenského odstupu

ŘLZ = řízení lidských zdrojů

THP = technicko – hospodářský pracovník

UAI = index vyhýbání se nejistotě versus přijímání rizika

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník VSM 94&2013

# 10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník VSM 94&2013

Vážení respondenti,

jmenuji se Johana Štachová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplněním přiloženého dotazníku. Přispějete tím k výzkumu, který je součástí mé bakalářské práce na téma: Řízení lidských zdrojů a podniková kultura ve vybraném podniku.

Dotazník je tištěn oboustranně a je zcela anonymní. Děkuji za ochotu a Váš čas.

Johana Štachová

Value Survey Module 94&2013

## DOTAZNÍK

*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)



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

--	--	--	--	--





7= Manažer jednoho nebo více manažerů

1            2            3            4            5            6            7

--	--	--	--	--	--	--

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

--

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

--