

**UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Bc. Magdalena Prunerová, Dis

Vliv individuálních hodnot pracovníků na spolupráci v týmu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2019

Vedoucí práce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Odborná konzultantka práce: Mgr. Petra Mašková

Poděkování

Chtěla bych na tomto místě poděkovat PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D. za její trpělivý a důsledný přístup při vedení práce a za podnětné připomínky při odborných konzultacích. Taktéž bych ráda poděkovala Mgr. Petře Maškové za odbornou konzultaci v oblasti psychologických dopadů použité metody v rámci empirického šetření.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt:

Kvalita pracovního výkonu a spolupráce v týmu je determinována organizační kulturou a hodnotami organizace a jednotlivců. Odlišné hodnoty často vyvolávají konflikty a mohou vést ke snížení efektivity týmové spolupráce a k demotivaci. Cílem diplomové práce je identifikovat vliv individuálních hodnot na spolupráci v týmu. Pro vymezení typů hodnotových orientací jednotlivých členů týmu a jejich deskripci budu čerpat z teorií hodnot Shaloma Schwarzeho a metod inventáře silných stránek Elliase H. Portera. Součástí práce bude kvantitativní šetření realizované na cílové skupině sedmdesáti manažerů z nadnárodních podniků. Šetření si klade za cíl ověřit vliv individuálních hodnotových preferencí na jednání pracovníků při týmové spolupráci u zvoleného výzkumného vzorku manažerů. K dosažení cíle empirického šetření bude použita kombinace metod dotazníkového šetření a standardizovaných rozhovorů.

Klíčová slova: hodnoty, organizační chování, spolupráce, Schwartz, Porter, portrét hodnot, motivační systém hodnot

Abstract:

The quality of work performance and cooperation within the team is determined by organizational culture and the values of organization and individuals. Having different values can often lead to conflicts and may also cause decrease in team effectiveness and demotivation. The target of the thesis is to identify the influence of individual values on the team cooperation. To define the types of value orientation of particular team members I shall use the theories of Shalom Schwarz and strengths inventory methods of Ellias H. Porter. A quantitative research realized on a target group of seventy managers of international companies is a part of this thesis. The research is targeting to verify the impact of individual value preferences on employee behavior within team work for the chosen sample of managers. To reach the empirical research a combination of methods of questionnaires and standardized interviews shall be used.

Key words: values, organizational behavior, cooperation, Schwartz, Porter, portrait value survey, Motivational value system

Obsah

0 Úvod	10
1 Organizační kultura	12
1.1 Prvky organizační kultury	13
1.2 Faktory ovlivňující organizační kulturu	14
1.3 Funkce organizační kultury	14
1.4 Vytváření organizační kultury	15
1.4.1 Role hodnot v organizační kultuře	17
1.4.2 Vznik a formování organizační kultury	18
2 Týmová spolupráce	19
2.1 Tým	19
2.2 Tým versus skupina	22
2.3 Spolupráce	23
3 Organizační chování	25
3.1 Organizační struktura	25
3.2 Tvorba organizační struktury.....	26
4 Teorie hodnot	26
4.1 Vybrané koncepty hodnot	28
4.2 Typologie hodnot dle Milтона Rokeachea	29
4.3 Typologie hodnot dle Ronalda Ingleharta	30
4.4 Typologie hodnot dle Geerta Hofstede.....	31
4.4.1 Individualismus vs. kolektivismus (Individualism/Collectivism – I/C).....	33
4.4.2 Maskulinní vs. femininní znaky ve společnosti (Masculinity–Femininity – M/F) ..	33
4.4.3 Obava z nejistoty (Uncertainty Avoidance – UA)	34
4.4.4 Dlouhodobá orientace (Long–Term Orientation – LTO)	34
4.5 Typologie hodnot dle Shalom Schwarze.....	35
4.6 Typologie hodnot dle Eliase H. Portera	37

5	Nástroj inventář síly SDI	39
5.1	Výsledky SDI	40
5.2	Rysy chování a motivační hodnotový systém	41
5.3	Výhody použití nástroje SDI	44
5.4	Nástroj SDI Feedback Edition	44
6	Empirické šetření	45
6.1	Cíle empirického šetření a hypotézy	45
6.2	Výzkumná strategie	46
6.3	Výběrový vzorek	47
6.4	Pracovní postup	50
6.4	Realizace polo–strukturovaných rozhovorů	51
6.5	Výsledky šetření a jejich interpretace	51
7	Diskuze	54
8	Souhrn hlavních dosažených výsledků	57
9	Závěr	58
10	Soupis bibliografických citací	60

Seznam zkratk

SDI	Strength Deployment Inventory
SVS	Schwartz Value Survey
PVQ	Portrait Values Questionnaire
MVS	Motivational Value Systém
PDI	Power Index

Příloha

Seznam obrázků

- Obrázek 1 Organizační chování dle Bělohávka
- Obrázek 2 Modernizační teorie podle Ronalda Ingleharta a Christiana Welzela
- Obrázek 3 Hodnoty indexů vzdálenosti od moci – PDI
- Obrázek 4 Hodnoty indexů vzdálenosti od moci – PDI
- Obrázek 5 Grafické znázornění vzájemných vztahů mezi motivačními typy individuálních hodnot podle Davidova, Schmidta a Schwartze (2008)
- Obrázek 6 Vyplněné SDI I
- Obrázek 7 Vyplněné SDI II
- Obrázek 8 Výstup z SDI
- Obrázek 9 Nevyplněný dotazník I.
- Obrázek 10 Nevyplněný dotazník II.
- Obrázek 11 Výstup z SDI Feedback Edition
- Obrázek 12 Výstupní data
- Obrázek 13 Systém motivačních hodnot

Seznam tabulek

- Tabulka 1 Centralizované a decentralizované řízení
- Tabulka 2 Dělení hodnot
- Tabulka 3 Vybraných 19 hodnot v modifikované teorii
- Tabulka 4 Inventář síly
- Tabulka 5 Modrý: Altruisticko–pečující
- Tabulka 6 Červený: Asertivně–řídící
- Tabulka 7 Zelený: Analyticko–autonomizující
- Tabulka 8 Centrální: Flexibilně–konzistentní
- Tabulka 9 Organizace A – Základní údaje (rok 2017)

Tabulka 10 Organizace B – Základní údaje (rok 2017)
Tabulka 11 Organizace C – Základní údaje (rok 2017)
Tabulka 12 Organizace D – Základní údaje (rok 2017)
Tabulka 13 Organizace E – Základní údaje (rok 2017)
Tabulka 14 Organizace F – Základní údaje (rok 2017)
Tabulka 15 Rozdělení jednotlivých možností výsledků testu SDI v rámci zkoumaného vzorku.
Tabulka 16 Hodnocení do mezi jednotlivé možné výsledky testu SDI
Tabulka 17 Vzdálenost od moci
Tabulka 18 Index interkulturních rozdílů
Tabulka 19 SDI individuální

Seznam grafů

Graf 1 Výsledek empirického šetření I.
Graf 2 Výsledky empirického šetření II.
Graf 3 Výsledky empirické části III.

Veškeré obrázky, tabulky a grafy se nacházejí v samostatném dokumentu – Příloze.

0 Úvod

Týmová spolupráce patří v současné době mezi důležité faktory ovlivňující organizační strategii s cílem zefektivnit a urychlit práci. Týká se nejen organizací, ale také každého pracovníka organizace, jelikož i ten se dostane do situace, kdy je potřeba jednat týmově. Ne každý to umí a má předpoklady pro tento způsob práce. Cílem diplomové práce je identifikovat vliv individuálních hodnot pracovníků na spolupráci v týmu. Tato problematika je spojena s terminologickou neukotveností a šíří svého záběru pak s různými nástroji měření. Pojem hodnota má širší interdisciplinární význam, používá se například v ekonomii, matematice a ve společenských vědách, zejména v psychologii a sociologii, a právě s nimi bude vzhledem tématu této diplomové práce jeho význam nejvíce propojován. Z hlediska psychologie spadají hodnoty do oblasti psychologie motivace, neboť stejně jako potřeby tvoří základní komponenty životních motivací. Z pohledu sociologie je hodnota definována jako podstata sociálních jevů. Sociální jev je chápán jako běžné pojmenování čehokoliv, co má společenskou povahu. S oběma hledisky jsou spojeny výzkumy, které dokáží získané hodnoty měřit, a které zaručují relevantní výsledky.

Ve své diplomové práci se budu hlouběji zabývat analýzou nástrojů zaměřených na motivační hodnotové systémy, které ovlivňují spolupráci jedinců v týmu, a to na metodu *Strength Deployment Inventory* (dále SDI), zaměřenou na individuální analýzu hodnot a motivací a metodu *SDI Feedback Edition*, dotazníkem zaměřenou na zpětnou vazbu projevovaných hodnot a motivací. Oba tyto nástroje vycházejí z teorií Elliase H. Portera, který se zaměřuje na motivační hodnotové systémy jedince. Schwartzova metoda měření hodnot je na pomezí sociálně-psychologického přístupu s odkazem na Rokeacheho postoj ke zkoumání samostatných hodnot pomocí empiricky uchopitelného přístupu. Porterova metoda vychází především z práce Ericha Fromma a jeho popisu typů osobností odkazující se na původní práce Sigmunda Freuda. Dílčími cíli budou charakteristiky hodnot, jež podporují, popřípadě brzdí spolupráci v týmu a identifikace dalších faktorů, ovlivňujících spolupráci v týmu.

Teoretický rámec diplomové práce vychází ze studií a publikací od autorů zabývajících se zvolenou problematikou z impaktovaných časopisů uveřejněných v odborných databázích Web of Science, Scopus a JSTOR a ze studií proveditelnosti.

V empirickém šetření naváží na dosavadní poznatky a relevantní studie těchto koncepcí s cílem ověřit vliv individuálních hodnotových preferencí na jednání pracovníků při týmové spolupráci u zvoleného výzkumného vzorku manažerů. K dosažení cíle empirického šetření

bude použita kombinace metod dotazníkového šetření a standardizovaných polostrukturovaných rozhovorů.

Diplomová práce je členěna do osmi kapitol, které slouží k základnímu výkladu a komparaci jednotlivých metod a pojmů s nimi souvisejících. První kapitola je zaměřena na organizační kulturu a její tvorbu. Analyzovány budou jednotlivé prvky organizační kultury a faktory, které ji ovlivňují. V rámci tvorby organizační kultury budou postihnuty role hodnot v organizační kultuře, jak organizační kultura vzniká a jak se formuje. Druhá kapitola je věnována problematice týmové spolupráce, tedy týmům, skupinám, jejich rozdílným faktorům a spolupráci. Poukázáno bude na optimální velikosti týmu a znaky úspěšného týmu. Kapitola organizační chování pojednává o chování lidí v organizacích z pohledu jednotlivce, skupiny a celé organizace a je zaměřena na oblast organizační struktury a její tvorby. Čtvrtá kapitola se zabývá teorií hodnot a vybranými koncepty hodnot. Záměrem je poukázat na pluralitu vidění hodnot a na bohatost možností, na základě, kterých lze formulovat východiska. Současně dochází k rozšíření náhledu na to, jak lze hodnoty zkoumat. Pátá kapitola je zaměřena na dotazníkový koncept SDI, vycházející z teorií Eliase H. Portera, se kterým je následně detailněji pracováno v empirickém šetření, které je kombinací online dotazníků a polostrukturovaných rozhovorů. Empirické šetření je obsahem šesté kapitoly, nejprve je zde popsán výzkumný vzorek, pracovní postupy, definovány jsou pracovní hypotézy a jeho konkrétní výsledky. Kapitola Diskuze interpretuje výsledky empirického šetření s využitím nástrojů SDI a SDI Feedback Edition a porovnává je s dalšími výzkumy na toto téma. Osmá kapitola obsahuje stručný souhrn hlavních dosažených výsledků.

1 Organizační kultura

Organizační kultura a její význam pro organizace v současné době roste, a to i přesto, že se jedná o nehmotný koncept. Zásadním způsobem ovlivňuje zaměstnance, organizační politiku a determinuje preferované chování a jednání zevnitř i z vnějšku. Kultura není jen faktorem podnikatelského úspěchu či neúspěchu, silná organizační kultura může být a stává se významnou konkurenční výhodou.

Dosud neexistuje konsensus v definování organizační kultury, její vymezení se u jednotlivých autorů liší. Lukášová a Nový (2010, s. 12–21) definují organizační kulturu jako „...sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985, s. 123–125).

„Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, Ditomasso, 1992, s. 783–798).

„Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 32–78).

„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s. 57–58).

Většina přístupů se shoduje v následujících charakteristikách: organizační kultura, a to že je holistická, historicky determinovaná, založená na antropologickém pojetí, že je těžko zaměnitelná a existuje jako sociálním konstrukt (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 68–72). Organizační kultura je ovlivňována faktory, jako jsou odvětví, ve kterém společně působí; geografické umístění, události, které nastaly během její historie, osobnosti svých zaměstnanců a taktéž vzory či interakce s ostatními.

Některé formální definice vymezují organizační kulturu jako „kognitivní rámeček, který se skládá z postojů, hodnot, norem chování a očekávání“ (Greenberg, Baron, 1997, s. 65–67) kolektivní myšlení, zvyky, postoje, pocity a vzorce chování (Clemente, Greenspan, 1999, s. 12–13) programovaný způsob „jednání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 87–113) „vzor uspořádání, materiálu nebo chování, který byl přijat společností za přijatelný způsob, jak řešit problémy“ (Ahmed, Loh, Zairi, 1999, s. 26–34) a základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, „které jsou důsledkem těchto sdílených významů“

...které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 2004, s. 98–102).

Pokud tedy dojde k zobecnění výše zmíněných definic, lze tvrdit, že organizační kulturu lze posuzovat jako soubor základních přesvědčení, „...*hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová, 2010, s. 23–66).

1.1 Prvky organizační kultury

Organizační kultura je složena z jednotlivých, dílčích prvků. Tyto prvky jsou označovány jako její nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují její základní kámen organizační kultury.

Mezi nejčastěji uváděné prvky patří základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy chování a artefakty. Základní přesvědčení patří mezi nejhůře identifikovatelné prvky organizační kultury. Jedná se o vnitřní představy o okolním světě, které ovlivňují u jedince způsob vnímání, myšlení či chování v rámci organizace. Tyto představy bývají u členů organizace hluboce vžité, jsou považovány za nezpochybnitelné, velmi těžko u nich dochází ke změně a fungují automaticky a nevědomě.

Dále hodnoty, které jsou vymezeny jako důležité, či významné body pro jednotlivce či skupinu pracovníků, které jsou pro ně jak explicitně, tak implicitně žádoucí a mají zásadní vliv na rozhodování a hodnocení žádoucího stavu. Pro pracovníky jsou individuální hodnoty velmi důležité, pro organizaci jako celek jsou poté důležité organizační hodnoty. Podle Hofsteda (2007) jsou hodnoty, které organizace považuje za nejdůležitější nástroj, prvky, kterými je organizační kultura utvářena. Hodnoty mají právě takový vliv, čím více jsou zakořeněné, např. v etickém kodexu organizace. Právě ty hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v organizační kultuře, jsou podporované vedením organizace a mohou mít vliv na chování manažerů či zaměstnanců dané organizace. Hodnoty se mohou týkat týmové práce, kvality práce, orientace na trh či zákazníka či oblasti péče o zákazníky (Armstrong, 1999, s. 99–102).

Postoj je definován jako vytvoření vztahu k dané skutečnosti. Za skutečnost může být považována osoba, děj, problém či objekt. Postoj může být pozitivní, negativní či neutrální a vychází z interního procesu hodnocení dané skutečnosti (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 68–72).

Normy chování jsou zásady chování či nepsaná pravidla, která jsou uplatnitelná v určitých situacích a jsou skupinou akceptovaná. Toto chování dle norem je skupinou vynucováno, tj. dodržování norem je odměňováno a nedodržování je trestáno. Odměny a tresty jsou citového charakteru, tj. dodržování norem obnáší vstřícné chování ze strany zbylých členů

skupiny a nedodržování norem znamená odmítání zbylými členy (Lukášová R. , 2010, s. 87–89).

Pro organizaci jsou normy zásadní, jelikož vymezují chování, které je či není pro organizaci přijatelné. Normy se mohou týkat pracovní etiky, postavení v organizaci, ambicí, výkonu či chování v oblasti manažerského zacházení.

Artefakty jsou projevy kultury jak materiální, tak nemateriální povahy. K materiálním artefaktům jsou zařazovány například vzhled budovy, vybavenost kanceláří či propagační materiály. Za nemateriální artefakty je považován jazyk, firemní zvyky, hrdinové, historky či mýty, rituály, zvyky a ceremoniály (Armstrong, 1999, s. 27–32).

1.2 Faktory ovlivňující organizační kulturu

Jazyk je jedním z důležitých faktorů, který organizaci ovlivňuje, usnadňuje dorozumívání uvnitř a k pojmům přiřazuje stejný význam. Pokud dojde k odlišnému pojetí významu, může tato situace vést ke konfliktům a nedorozuměním.

Mezi lidmi v organizaci se vyprávějí historky, mají obvykle reálný základ a pro organizaci zásadní význam. Jsou snadno zapamatovatelné a jsou důležitým ukazatelem kultury. Historky jsou jedním z prvních faktorů, které nově příchozí zaměstnanci registrují. Mýty jsou oproti historkám smyšlené a nepodložené. Ve většině případů vznikají, kvůli potřebě lidí objasnit žádoucí, či nežádoucí chování v organizaci.

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou vzorce chování, které jsou v dané organizaci udržovány a předávány. Pomáhají k vytvoření stabilního pracovního prostředí. Zvyky v organizaci významně přispívají k integraci společnosti. Rituálům je navíc dáována určitá symbolická hodnota. Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnosti či události, které se konají při speciálních příležitostech (Armstrong, 1999, s. 25–27).

Hrdinové jsou vzorem pro zaměstnance organizace, neboť dosahují určitých úspěchů, reprezentují organizaci vůči vnějšímu světu, motivují zaměstnance či udržují jedinečnost organizace. Hrdiny je možné i uměle vytvářet, například soutěží o zaměstnance měsíce. Zde je ale nutná opatrnost, zejména proto, aby nedošlo k vyzdvihování nesprávných zaměstnanců (Schein, 1992, s. 65–68).

1.3 Funkce organizační kultury

Organizační kultura ve společnosti plní různé funkce, přispívá ke snadnějšímu fungování a eliminuje možné problémy. Měla by mít takový obsah, který bude přispívat k

dlouhodobému dosahování vysokých výsledků, výkonnosti a efektivnosti v dané organizaci. Organizační kultura by měla plnit několik funkcí, a to funkci identifikační, tedy vytvářet pocit sounáležitosti, podněcovat identifikaci jedince s organizací a posilovat sebevědomí, dále funkci integrační, kdy skrze silnou organizační kultura členy stmeluje a je zdrojem integrace a konsenzu, funkci koordinační, v rámci které koordinuje jednotlivá jednání týkající se společně sdílených hodnot a norem pomocí shody ve vnímání obecně přijímaných norem, funkci motivační, s jejíž pomocí se zaměstnanci cítí být důležitou součástí organizace a vidí svou práci jako důležitou. Mimoto jsou dále motivováni vnějšími nabídkami a v neposlední řadě funkci učící a vývojovou, kdy je organizace schopná se učit a vyvíjet a nadále zůstává otevřená okolnímu světu (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 66–67).

1.4 Vytváření organizační kultury

Organizační kultura patří do tzv. organizační triády, kdy společně s organizační strategií a organizační strukturou tvoří nejdůležitější prostředky, díky kterým jsou realizovány a prosazovány strategie dané organizace (Hroník, 2006, s. 34–36). Pokud má organizační kultura nevhodnou strategii, může být naplňování strategických cílů značně komplikované. Proto je nutné vytvářet v organizaci žádoucí organizační kulturu. Právě ta může podporovat výkonnost organizace a dosahování cílů. Zároveň je žádoucí organizační kultura stabilní – dokáže prosazovat své vize a flexibilní – pružně reaguje na podněty z vnějšku.

Při formulaci žádoucí organizační kultury je nutné vycházet ze specifických charakteristik dané organizace a jejího prostředí. Jedním z úkolů pro vrcholový management je proto definovat a prosadit žádoucí organizační kulturu. Postup vytváření žádoucí organizační kultury lze vyjádřit v následujících devíti krocích:

1. Strategie firmy musí být formulována jasně, srozumitelně a musí být dlouhodobě udržitelná
2. Nejdůležitější roli, vzhledem k organizační struktuře, hraje dlouhodobá udržitelnost strategie, jelikož celý proces změny kultury je dlouhodobého charakteru. Organizační strategie by neměla být formulována na kratší dobu, než je doba změny organizační kultury. Charakteristika budoucí kultury a formulace rozhodovacích parametrů

Ke zhmotnění žádoucí organizační kultury jsou dokumenty dané organizace. Jedná se o etický kodex, kodex zaměstnance a normy ISO. Dokument musí obsahovat i zdůvodnění, proč se organizační kultura mění. Měl by také obsahovat výstupy, které vyvrátí možné obavy či nejistoty a rizika které s sebou změna může teoreticky přinést.

3. Definování očekávání organizace vůči zaměstnancům

Dochází k definování konkrétních nároků, jež jsou na zaměstnance kladeny z hlediska jeho odborných i osobních charakteristik. Dochází také k definování pracovního jednání. Organizace by měla, pomocí vhodných nástrojů, seznámit zaměstnance s nároky a očekáváními. Také by měla být schopna přimět zaměstnance k jejich respektování nebo naplňování.

4. Vymezení nejdůležitějších oblastí strategického řízení související s organizační kulturou

Kultura a změny s ní související neexistují v organizaci odděleně, ale jsou ovlivňovány celou řadou dalších oblastí v organizaci. Jedná se například o organizační strukturu, organizační systémy, procesy nebo fyzické pracovní podmínky. Veškeré výše jmenované skutečnosti vytvářejí prostředí, ve kterém dochází k zavádění nových hodnot a vzorců chování. Je zde nutné stanovit určitý časový harmonogram, ve kterém budou zaznamenány jednotlivé změny.

5. Zhodnocení současné kultury organizace

Jedná se zde o analýzu stavu současné organizační kultury a posouzení vůči stavu budoucímu. Po provedení analýzy by mělo dojít k formulaci konkrétních požadavků, ve které dojde k odstranění rozdílů. Je také možné zaměřit se pouze na klíčové oblasti pro realizaci strategie firmy.

6. Informování zaměstnanců

Zaměstnancům dané organizace je nutné poskytnout podklady a informace o probíhajících změnách. Jedná se o informace typu druhu a čas změn ke kterým dojde, ale také příčinách těchto změn nebo očekávaných výsledcích jež změny přinesou.

7. Kontrola, sankce

Průběh změn kultury je nutné sledovat, získávat zpětné vazby a případně změny upravovat tak, aby nedocházelo ke zpožděním nebo jiným problémům. Musí být také definované sankce, které budou aplikovány za případné nedodržení povinnosti.

8. Vzdělání, výchova a trénink

Zaměstnancům je třeba dát prostor, aby si nové změny ověřili, vyzkoušeli a zejména osvojili. Čím podstatnější změna nastane, tím stoupá důležitost a potřeba vzdělávání a tréninků, a je potřeba s nimi začít co nejdříve.

9. Diagnostika změn v kultuře

Cílem diagnostiky je ověření, zda změny proběhly požadovaným směrem a zejména zda celý proces změn v kultuře proběhl efektivním způsobem. Při hodnocení je vhodné použít stejných metod a technik, kterých bylo použito při hodnocení kultury na začátku procesu (Nový, 1996, s. 45–46).

Tvorba či změna organizační kultury s sebou přináší také řadu rizik. Problémy mohou vzniknout například tam, kde je organizační kultura příliš silná, a ze stran zaměstnanců se zde může projevit nedůvěra či odpor k již zavedeným změnám. V organizaci, kde je organizační kultura velmi silná, se obecně změny prosazují velmi těžce. Pravidla a normy chování jsou zde velmi silně zakořeněny, což vede k negativnímu vlivu na flexibilitu organizace. Dalším problémem může být také neprovázanost nově zavedené organizační kultury s jednotlivými personálními činnostmi. Potíž může působit i orientace na krátkodobé cíle, nedůslednost při prosazování změn či neztotožnění vrcholových manažerů s nově zaváděnou organizační kulturou (Lukášová, Nový, 2004, s. 78–79).

1.4.1 Role hodnot v organizační kultuře

Hodnoty patří mezi klíčové prvky organizační kultury. Lze je definovat jako „...vlastnosti určitého předmětu, jevu, myšlenky, vztahu, lidského jednání apod., spočívající v uspokojování některé z lidských potřeb. Hodnotou se stává to, co hraje zásadní úlohu v našich životech, myšlení, prožívání nebo rozhodování“ (Nesvadba, 2006, s. 56–58).

Hodnoty lze „specifikovat z pohledu axiologického, ale také deontologického, kde do popředí vystupuje především rovina normativní“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 65–83).

Rokeach (1973, s. 619–678) definoval hodnoty jako normativní hodnoty, trvalé normy, které mají kognitivní, a efektivní behaviorální složky. Přestože jsou hodnoty považovány za normativní, hrají důležitou roli při rozhodování, která denně všichni činíme. Hodnoty jsou tedy trvalé standardy, které společně tvoří hodnotové systémy lidského života (RUSSELL, 2001, s. 76–84).

Hodnoty stanovují pomyslné limity dobra a zla ve všech společenských aktivitách, kdy za jejich základ lze považovat proces kulturní revitalizace hodnot. Hodnoty lze chápat také jako vztahové kvality, kdy něco je dobré nebo špatné ve vztahu k něčemu nebo k někomu (Putnová, Seknička, Uhlář, 2008, s. 65–83). Prudký (2009, s. 22–26) se ve svém textu zmiňuje, že před zahájením empirického šetření na téma hodnot je potřeba uvědomit si, jak hodnoty vznikly. Obecně je zde možný dvojitý pohled na dané téma: první z nich jsou hodnotící procesy, ve kterých jde o to, jaká hodnocení přicházejí v úvahu a jaké jsou jejich možné výstupy, zda jde o významy, hodnoty nebo smysl celého hodnocení. Hodnoty pak jsou výsledkem hodnocení a následně i zdrojem pro další hodnocení. Hodnoty nejsou jednou provždy dané, ale mohou se během života měnit a vyvíjet v závislosti prostředí a zkušenostech jedince. Největším vlivem na změnu hodnot jsou uvedeny strukturální a kulturní procesy. Tvorba a změny hodnot jsou založeny na

adaptačním procesu, který se přizpůsobuje hodnotám sociálních okolností a kompenzuje deprivaci (nejčastěji se týká hodnot bezpečnosti a hmotného blahobytu).

1.4.2 Vznik a formování organizační kultury

Na organizační kulturu dané organizace je nutné pohlížet z historicko-sociálního hlediska. Představuje zkušenost organizace, která se v průběhu let nahromadila. Její obsah a sílu ovlivňuje celá řada kombinací a faktorů. Faktory jsou označovány jako zdroje organizační kultury (Nový, 1996, s. 56–57) a „...*patří sem především vliv národní kultury, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů, vliv prostředí, vliv velikosti a délky existence organizace, vliv využívaných technologií a vliv organizační struktury*“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 88–89).

Během své existence se organizace neustále učí a získává zkušenosti. Díky tomu si mohou zaměstnanci organizace osvojovat nové hodnoty a přesvědčení, které se při řešení určitých problémů nahromadily a staly se nezpochybnitelné. Pokud tyto hodnoty a přesvědčení v daných situacích fungují, zaměstnanci organizace je jen opakuji, jelikož již dříve vedly k dosažení žádoucích výsledků (Nový, 1996, s. 56–57). Společná kultura v sociální skupině vzniká v případě řešení problémů a společnému učení. Podobné hodnoty zkušenosti a základní přesvědčení předávají členové organizace nově příchozím pracovníkům. Nově příchozí si kulturu postupně osvojuje a po čase ji sdílí i s ostatními členy organizace. Pokud v organizaci dochází k vysoké fluktuaci, lze předpokládat, že je v organizaci oslabena míra sdílení společných přesvědčení a hodnot (Kocianová, 2012, s. 66–70). Aby došlo k vytvoření silné organizační kultury, musí mít členové organizace možnost učit se normám, vzorcům chování, hodnotám či předpokladům. I manažeři mohou významně svým chováním ovlivnit vývoj organizační kultury, ovšem je nutné si uvědomit, že ji nelze vytvořit pouze několika manažerskými aktivitami (Lukášová, Nový, 2004, s. 37–40)

2 Týmová spolupráce

Z důvodu pregnantního vymezení řešené problematiky je nezbytné charakterizovat pojmy, které se týkají spolupráce v týmu či ve skupině, včetně jejich velikosti, znaků úspěšného týmu a týmových rolí.

2.1 Tým

„Týmy jsou skupiny lidí, které spolupracují na splnění společného úkolu. Lidem ve skupině mohou být určeny různé pracovní role nebo jim může být dovoleno, aby si je rozdělili mezi sebou a měnili si pracovní úkoly podle vlastní volby, například jde-li o posádky lodí nebo letadel, výzkumné týmy, údržbářské čety a skupiny havířů“ (Adair, 1994, s. 99–101).

Mezi základní předpoklady správně fungujícího týmu patří především bezvýhradná spolupráce všech členů týmu, vzájemné doplňování s ohledem na schopnosti a dovednosti a taktéž jedním z předpokladů je schopnost neomezovat se navzájem v činnostech. Je tedy žádoucí předem jednoznačně vymezit roli každého člena týmu (který může mít i více rolí najednou) a s tímto rozdělením tým seznámit (Daigeler, 2008, s. 112–113).

„Tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Měl by být ale také dosti malý na to, aby čistě z praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými“ (Kruger, 2004, s. 24–48). Podle Daigelera (2008, s. 27–34) je dobré sestavit tým z pěti až devíti pracovníků, kteří se svými schopnostmi navzájem doplňují, sledují společný cíl, dodržují dohodnutá pravidla a navzájem se podporují k dosažení lepších výsledků. Hall (2008, s. 44–48) oproti tomu doporučuje do týmu zapojit co nejmenší počet lidí, který umožňuje rychlejší a efektivnější spolupráci, a to z následujících důvodů. Jakmile skupina přesáhne počet šesti až osmi členů, je náročné vést diskuzi, jež je nezbytná k efektivní týmové spolupráci. Jak do týmu přibývají noví lidé, přibývají i nové vazby a vztahy mezi nimi, které se mohou při větším počtu lidí komplikovat. Větší týmy musí brát větší ohled na rychlost práce ostatních členů týmu. Týmy o větším počtu jsou považovány za nevyrovnané a komunikace v takových týmech může být složitá a role vedoucích pracovníků zde roste na úkor významnosti rolí zaměstnanců. Tým ve svém základním významu je definovaný typ práce a spolupráce, charakterizovaný výraznými rysy jako například *„...časově omezený projekt, počet členů je přibližně sedm, rovnoprávné postavení členů, vlastní, všemi respektovaná pravidla, jasně vymezené role a odpovědnosti, uvědomovaný společný cíl a sdílená vůle jej dosáhnout, jednoznačná a efektivní*

komunikace a účelné řešení konfliktů, schopnost reflexe a hodnocení procesu práce, ale i klima důvěry a otevřenosti“ (Zahrádková, 2005, s.19–21).

Z hlediska vhodného složení týmu je nezbytné sledovat určité parametry, mezi které patří to, zda má tým povědomí o sobě samém jako o zvláštní skupině, zda jsou jeho členové schopni vstupovat do pozitivní interakce s ostatními zaměstnanci organizace a zda vytváří pozitivní předpoklady a přesvědčení? „Členové týmu jasně komunikují mezi sebou a se zbytkem společnosti.“ (Hayes, 2005, s. 21–22). Je zde jasný princip synergického efektu, kdy spolupráce lidí přináší vyšší účinek než práce jednotlivců (Hayes, 2005, s. 24–25). Hermochová poté úspěšný tým definuje skrze jasně formulované cíle, přiměřenou vnitřní strukturu, připravenost členů k úkolu, klima podporující spolupráci, podpora uznání „...zvenčí a v neposlední řadě kompetentní vedení.“ (Hermochová, 1982, s. 26–27). Bělohávkova definice se s Hermochovou v mnohém shoduje, navíc ještě doplňuje dobrou motivaci, možnost rozvíjení osobnostních předpokladů a schopnost naslouchat a reagovat na nápady ostatních (Bělohávek, 1996, s. 102–104).

Vznik rolí v týmu popisuje Plamínek (2008, s. 208–209) takto: „V týmech a ve skupinách lidí role přirozeně (neformálně) vznikají nebo jsou do nich formálně vnášeny. První formální role se zřejmě vyvinuly postupně z rolí neformálních. Tak vznikly například modely typu náčelník – členové tlupy.“ Dnes se k definování jednotlivých rolí týmu nejčastěji využívá osmi složkový, resp. devíti složkový Belbinův model, popřípadě jeho modifikace. S upraveným belbinovským modelem pracuje i Plamínek (2009, s. 126–128), který ve své publikaci zmiňuje následující týmové role a jejich vlastnosti:

- Lídr – Stratég, který má ústřední pozici, má racionální i strategické myšlení, empatii, intuici, bývá charismatický.
- Myslitel – Racionální, kreativní, nezávislý, inovátor.
- Režisér – Umí převést myšlenky a strategii do praxe, taktik, koordinátor.
- Diktátor – Prosazuje vlastní vůli, je problémový typ, může tým obratně vyvést z krize.
- Zásobovač – Společenský, komunikativní, originální.
- Pečovatel – Pohodář, umí napravit neshody mezi lidmi.
- Hybatel – Realizátor, je oporou týmu
- Doladovač – Detailista se systematickým myšlením.
- Specialista – Špičkově ovládá svůj obor, v jehož rámci je velmi spolehlivý.

Týmová práce má v dnešní době velký význam pro organizaci „*Modernímu managementu stále více vévodí myšlenka týmu. Tým se stal uznávanou základní jednotkou organizace práce.*“ (Hayes, 2005, s. 19–20). Týmová práce je velmi efektivní, obohacuje členy týmu, kteří se na sebe mohou spolehnout, a jejich práce je tudíž snazší a konflikty či obtíže se řeší snáz. (Hayes, 2005, s. 18–20). Členové týmu jsou poskládáni podle různých odborných znalostí a dovedností a díky tomu vyřeší i složité problémy. Lidé se uvnitř skupiny cítí bezpečně a zvýší to jejich výkonnost i stabilitu pracovníků. (Bělohávek, 1996, s. 124–156).

Lidé, kteří jsou členy týmu, se cítí daleko důležitějšími a potřebnějšími. Vědí, že odpovědnost za výkon leží v jejich odvedené či neodvedené práci. Toto vědomí je silným motivátorem k profesionálnějšímu jednání. Pro organizaci je týmová spolupráce přínosem jak po stránce zisku podniku, tak pro možnost objevení nového potenciálu u zaměstnanců a „*výsledkem je plynulejší chod firmy či instituce, které přitom šetří finance a je konkurenceschopnější.*“ (Hayes, 2005, s. 21–22).

Týmy je možné rozlišovat dle různého klíče, například dle určité služby nebo potřeby, kterou řeší. Tým produkční a poskytující služby je tým, který produkuje nějaký produkt nebo nabízí zcela konkrétní službu. Například tým pracovníků ve vrtech, tým letušek anebo jakékoliv týmy v pásové výrobě. Tým realizační nebo vyjednávací je vysoce specializovaný, role členů týmu jsou odborného charakteru a jsou přesně rozděleny. Patří sem například tým chirurgů, hudební nebo sportovní.

Jsou i týmy, kde každý z členů musí plnit svůj úkol s maximálním nasazením a dle své vlastní specializace, takovým týmům říkáme projektové nebo vývojové týmy. Pro tento typ týmu je charakteristická doba trvání daného projektu. Pracovní skupiny mohou vznikat jen pro vykonání jednoho úkolu a poté se členové rozejdou, například projektování nového typu automobilu. Je zde také nutná vysoká specializace a odbornost. Poradní týmy plní roli poradce v otázkách organizace práce a rozhodování. Týmy složené z členů nejvyššího managementu jsou toho klasickým příkladem (Hayes, 2005, s. 22–26).

V nejobecnější rovině jsou rozlišovány dva druhy pracovních týmů, a to dočasný a permanentní. Dočasný tým je vytvářen pro specifický účel, a když je účelu dosaženo, je rozpuštěn. Do této kategorie patří především úkolové a projektové skupiny. Permanentní tým je stálý, trvalý tým v rámci, něhož vznikají pouze ‚mezery‘, které jsou vyplňovány nově přijímanými pracovníky. Do této kategorie patří například tým obchodních zástupců. Komise mohou patřit do obou kategorií. (Adair, 1994, s. 55–57)

Tyto dva druhy pracovních týmů mají své výhody i nevýhody. V permanentním týmu se lidé dobře znají, vědí, co od sebe mohou očekávat a jaké dovednosti a schopnosti mohou od

druhých vyžadovat. Nevýhodou je, že jde těžce rozpoznat, kdy tyto týmy (skupiny) potřebují pomoc či novou motivaci a nové členy (Adair, 1994, s. 167–169). U týmů dočasných je problémem malá zkušenost, či neznalost jednotlivých členů, výhodou je pak efektivnější plnění cílů, jelikož jde jen o omezený časový závazek a oni se na něj mohou plně soustředit a snažit se co nejlépe a nejrychleji najít řešení (Adair, 1994, s. 167–169).

2.2 Tým versus skupina

V odborné literatuře jsou oba termíny vysvětlovány a definovány různými způsoby. Problém není tyto pojmy obecně definovat, ale v tom najít konsensus. Jedni tvrdí, že je skupinou jev, kdy lidé „na sebe vzájemně působí, jsou si psychologicky vědomi jeden druhého a považují se sami za skupinu“ (Adair, 1994, s. 12–14). Jiní zas v uskupování lidí nevidí žádnou vnitřní nutnost (Adair, 1994, s. 13–14).

Základními znaky skupiny jsou společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, –relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště a vědomí příslušnosti ke skupině (Bedrnová , Nový, 2002, s. 88–89). Opakem pracovní skupiny je tým. Tým je ve své podobě nestrukturovanou skupinou menšího počtu lidí, kteří se snaží společnými silami dosáhnout stejného výkonu či cíle. (Bedrnová , Nový, 2002, s. 107–108).

Podle Adaira (1986) tkví hlavní rozdíl mezi skupinou a týmem v tom, že: „...jednotliví členové týmu se svým přínosem vzájemně doplňují, zatímco ve skupině jsou její členové převážně zaměnitelní“ (Hayes, 2005, s. 57–59). Pracovní skupina musí být složena z lidí, kteří se příliš neodlišují a mají stejné postavení v organizaci. Tím se u ní zaručí soudržnost a otevřenost. V týmu je tomu naopak. V dobrém týmu se dbá na rozmanitost a odlišnost. Jedinci s různými vlastnostmi a postavením se doplňují znalostmi a dovednostmi (tamtéž, s. 60–61). Dle Daigelera (2008, s. 87–89) se týmy na rozdíl od pracovních skupin vyznačují následujícími znaky:

- Vedení – I když, že je vedení v týmu identifikováno, tak se na všech důležitých rozhodování podílí i ostatní členové týmu.
- Spolupráce – Členové týmu si vzájemně nekonkurují a aktivně spolupracují. Vnímají rozdílné schopnosti a silné stránky jednotlivců, vzájemně se podporují, důvěřují si a přijímají fakt, že jsou na sobě vzájemně závislí a potřebují se.
- Orientace na cíl – Cíle týmu vychází z cílů celé firmy se kterými jsou pracovníci dobře seznámeni.

- Motivace – Vnitřní motivace členů týmu lze dosáhnout maximálním zapojením, přenecháním určité odpovědnosti a svobodou týkající se organizace práce.
- Pracovní zásady – V týmu jsou společně vymezena pravidla k plnění úkolů.

Podle Mohauptové (2013, s. 35–40) se lidé v týmech na rozdíl od pracovních skupin sami vnímají jako celek. Dokáží se tedy vzájemně respektovat, rádi spolu spolupracují, umí se shodnout a jejich hlavním společným bodem je společně dosáhnout stanovených cílů. Od každého týmu (skupiny lidí, kteří jsou sjednoceni) se vyžadují nějaká řešení, rozhodnutí či návrhy k řešenému problému. (Adair, 1994, s. 151–152) Jde zde především o reálný, hodnotný cíl, – výsledek dlouhodobější spolupráce. Vnitřní strukturou týmu je myšleno správné definování rolí účastníků, efektivní komunikace, poskytnutí zpětné vazby a nejen to. Členové musí mít odborné schopnosti a dovednosti a také osobní předpoklady, jako je schopnost organizace a spolupráce, zralost, zodpovědnost atd. Dobré klima je základem pro úspěch dobré spolupráce. Lidé si ve skupině musí důvěřovat, mít dobré vztahy, být otevření, čestní a vzájemně si naslouchat a respektovat druhé (Lukášová, Nový, 2010, s. 28–30).

Dalšími zmíněnými prvky je podpora a uznání „zvenčí“, která je založena na hodnocení skupiny či jednotlivců. Pokud se týmy nedočkají žádného uznání, má to na ně špatný vliv a snáší to těžce. Vidí v tom nezájem, a ti úspěšní chybu ze strany veřejnosti. Ale berou to také jako svůj neúspěch. (Hermonchová, 2006, s. 145–148).

2.3 Spolupráce

V organizacích se často hovoří o propojení a vzájemných vztazích. Tyto potřeby se realizují převážně v týmech, jejichž smyslem je sdílet práci i vztahy. Týmová práce neboli spolupráce jednotlivých členů týmu, má potenciál k vyzdvihnutí individuální práce. Složitá týmová dynamika však limituje možnosti úspěchu. Týmy tvoří jednotlivci a úkolem manažera je vytvořit ze skupiny jednotlivců spolupracující tým. Schopnost spolupracovat s dalšími členy úzce souvisí se schopností pracovat v týmu. Spolupráce se v moderním světě stává jedním z nejdůležitějších faktorů, které organizace zajišťují.

Efektivita týmové práce je založena na synergii. Výkon více lidí je vyšší než samotných jednotlivců. Spolupráce je založená na integraci úsilí jedinců a je podmínkou pro vyšší efektivitu a produktivitu skupiny. Lidé tedy dosahují společného cíle pomocí soudržnosti a důvěry mezi sebou samými. Důvěru mezi členy vytváří především vedoucí týmu, který musí podporovat toto chování tím, že se například snaží podělit o důležité informace, dokáže uznat svoje chyby a dává prostor pro otevřenou diskusi. Pro co nejefektivnější týmovou práci jsou

tedy nejpodstatnějšími faktory důvěra, spolupráce a soudržnost. (Bělohávek, 2001, s. 534–536).

Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání zájmů a úspěchů ostatních (Bělohávek, 2001, s. 530–532).

V rámci týmů se využívají různé typologie a indikátory odhalující funkčnost či disfunkčnost, které napomáhají efektivnějšímu řízení týmu a identifikaci míry spolupráce. Role v týmu řeší již zmíněný Belbinův model nebo typologie autorů Benne a Sheats, disfunkční aspekty týmu lze analyzovat skrze Lencioniho týmový assessment. Díky jednotlivým přístupům a rozborům lze lépe pochopit potřeby týmu i jednotlivců a tím napomoci jejich vývoji (Zahrádková, 2005, s. 51). V rámci spolupráce rozlišujeme různé vývojové typy jednotlivců jako samotáři, sám proti všem, kde se preferuje individuální práce, která je zaměřena pouze na individuální cíl a všichni ostatní jsou vnímáni jako rušitelé nebo konkurenti. Následně parta, ti nejvěrnější, lidé v úzkém kruhu, kteří se navzájem vybrali a ladí si natolik, že se odhodlají se navzájem podporovat. Poté se tvoří kmen, ti, kteří se potřebují, jejich práce je natolik rozsáhlá a složitá, že si jedinci uvědomují, že se bez dalších neobejdou a vytváří se kruh lidí se společným cílem, i když se názorově mohou rozcházet. Jako další stádium je společenství, ti, kteří se ovlivňují. Společenství se už neohlíží pouze na každodenní práci. Vnímá souvislosti práce a vyšší cíle a identifikuje se s celkem, ke kterému náleží. Nejvyšším vývojovým stupněm je být součástí celku, sám se všemi. Zde si jednatel uvědomuje celkové souvislosti. Je odpovědný za naplnění svého osobního poslání a k tomu může spolupracovat s kýmkoli (Zahrádková, 2005, s. 91–93).

Spolupráce nebo týmová práce je závislá na vnějších okolnostech umožňující efektivní práci, na organizační struktuře, na osobnostech členů týmu, na jejich chování v organizaci, jejich postojích a hodnotách. Moderní týmy čelí dvěma velkými výzvám, a to nedostatečné informovanosti a postoji „my versus oni.“

3 Organizační chování

Organizační chování lze definovat jako vědu, která se zabývá chováním lidí v organizacích, a to na úrovni jednotlivců, skupin a celé organizace vznikl v 70. letech minulého století zejména na základě požadavků z praxe a poté došlo k rozšíření do dalších oborů řízení lidí (Bělohlávek, 1996, s. 145–148)

Organizační chování v sobě integruje poznatky z ostatních oborů, kterými jsou zejména psychologie, která zkoumá psychologii práce jednotlivce – mikroúroveň, sociologie, která zkoumá chování různých početných skupin pracovníků – makroúroveň, nebo management, který zkoumá chování jednotlivců na různých stupních řízení (O'reilly, 1991, s. 427–458).

Obrázek č. 1 viz příloha str. 1

Bělohlávek (1996, s. 136–140) poté uvádí témata, jimiž se organizační chování v organizaci zabývá, a to vlivem organizace a organizační filozofie na chování lidí, individuálními rozdíly mezi lidmi v organizaci, dosahovaným organizačních cílů prostřednictvím lidí, vztahem lidí a organizační struktury, organizační kulturou, systémem rolí a moci v organizaci, organizační politikou, konflikty a vztahy mezi lidmi, motivací lidského chování, motivováním pracovníků, vztahy na pracovištích a fungováním pracovních skupin, vedením lidí, komunikací v rámci organizace, kariérou pracovníků a rozvojem organizace a rozvojem potenciálů jejích členů.

3.1 Organizační struktura

Organizační struktura představuje takový systém, ve kterém je práce v organizaci jasně rozdělena a koordinována na formální i neformální úrovni. Struktura je kostrou organizace, která manažerům umožňuje plnit naplánované cíle. Mezi hlavní úkoly organizační struktury patří zajištění efektivnosti toku informací uvnitř organizace a dosazení efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace (Dědina, Odcházal, 2007, s. 88–89). Slouží tedy k optimální dělbě práce jednotlivých oddělení, vymezení funkcí, nastavení rozpětí řízení, zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, centralizaci či decentralizaci a řeší vzájemné pravomoci, vazby a odpovědnosti uvnitř organizace. Skrze znalost úkolů a vymezení vztahů mezi jednotlivými pracovníky a odděleními lze v organizaci dosahovat efektivního pracovního výkonu.

3.2 Tvorba organizační struktury

Při procesu tvorby organizační struktury je nutné zohlednit počet organizačních úrovní a rozpětí řízení, tedy kolik přímých podřízených bude manažer moci ovlivnit, vést, řídit nebo motivovat. Jde o přímé nadefinování každé pracovní pozice v organizaci.

Při tvorbě je nutné respektovat základní principy, zejména *„jasné rozdělení úkolů a následně přidělení jednotlivým pracovníkům, správné delegování pravomocí na podřízené – manažer tak získává čas pro plnění svých vlastních úkolů, stanovení zástupců vedoucích vlastní linie – zástupce má být natolik zapracován, aby mohl kdykoliv převzít funkci, efektivní kontrola, dobrá organizace – základ pro spolupráci všech pracovníků v rámci dobrých mezilidských vztahů v neposlední řadě na dodržování principu pružnosti – rychlé reakce na případné změny“* (Semorádová, 2009, s. 68–70).

Organizační strukturu (Andersen, 2002, s. 343–358) je možné vnímat v různých rovinách. Jedna rovina se věnuje specializaci, která je následně dělena *„horizontální, kolik různých pracovních úkolů, profesí a specializací ve společnosti existuje, vertikální, počet řídicích úrovních ve společnosti, a nakonec prostorové, fyzické rozmístění společnosti, oddělení a zaměstnanců.“* S ohledem na rovinu formalizace organizační struktury se jedná o míru standardizace úkolů, a to jak z pohledu kontroly nad jednotlivými úkoly, tak i z pohledu jakou mírou jsou činnosti zaměstnanců regulovány z pohledu postupů a pravidel. Další možnou rovinou organizační struktury je tzv. (de) centralizovaná. V (de) centralizované struktuře se jedná o to, kde a jak jsou činěna rozhodnutí, popřípadě kdo má pravomoc k rozhodování. Pokud jsou rozhodnutí činěna na nejvyšší úrovni, jedná se o princip maximální centralizace. Naopak pokud jsou rozhodnutí činěna na nejnižší úrovni, jedná se o princip maximální decentralizace (Dědina, Odcházal, 2007, s. 88–89)

Tabulka č. 1 viz příloha str. 1-2

4 Teorie hodnot

Dle Sociologického Ústavu AV ČR (ČR, Sociologický Ústav AV, 2019) je teorie hodnot nauka o povaze hodnot, o jejich místu ve struktuře společenských skutečností, o vzájemných vazbách a hierarchii, o jejich funkci v procesu lidské činnosti. Předmětem zkoumání jsou hodnoty mravní, estetické, kulturní, politické a ekonomické a dochází poté k uplatnění v příbuzných vědních oborech.

Kořeny teorie hodnot lze hledat již v aténské demokracii, kdy si filozofové, například Sókrates, pokládali otázku „co je štěstí“, „co je blaho“, „oč je dobré usilovat“ (Čavčavadze, Dorotíková, 1984, s. 66–74).

Zde je nutné upozornit na rozdíl v pojetí hodnot podle toho, zda jsou zkoumané jako *to, co je*, anebo jako *to, co má být*. Vysvětlení o odlišení mezi hodnotami jako tím, co je a hodnotami jako tím, co má být je naznačeno v souvislostech v tabulce 2. Jsou zde dané do souvislostí i jednotlivé vědní disciplíny a úrovně poznávání hodnot, přičemž filozofie zůstává východiskem pro přístupy všech zmíněných vědních disciplín (Prudký, 2009, s. 22–24).

V kontextu s vlastním empirickým šetřením se zaměřuji na tučně vyznačené oblasti v tabulce 2, tedy na individuální hodnoty, *co je*, na skupinové hodnoty, *co má být* z pohledu sociologie.

Tabulka č. 2 viz příloha str. 2

4.1 Vybrané koncepty hodnot

Obecně platí, že předpokladem pro vznik teorie hodnot je proces hodnocení. Hodnoty jsou výsledkem hodnocení a zároveň zdrojem pro další hodnocení. Sociologické výzkumy se však také zabývají charakteristikami, vlastnostmi či indikacemi sociálních objektů. Hodnoty tedy poté jsou indikátorem a zároveň výpovědí o obsahu sama sebe.

Tato dvojjedinnost poznávání a hodnocení se v této vědní disciplíně projevuje na každém kroku a ani jednu skutečnost nelze plně eliminovat. Je nutné ji přijmout jako fakt a pokusit se jí rozdělit a co nejvíce od sebe oddálit. Proto je nutné přesně vymezit a definovat algoritmus zkoumání (Prudký, 2009, s. 22–24).

Hodnota vyjadřuje specifický vztah mezi člověkem a věcmi, jejímž základem je postoj přízně či nepřízně, touhy nebo odmítnutí či lásky a nenávisti. Mezi hlavní zdroje těchto vztahů patří:

- *emocionalita lidské subjektivity*, kam patří zejména jaké pocity subjekt zažívá ve vztahu k objektům, jenž mu tvoří skutečnost. Rozhodující vliv zde má úsudek city a pocity (Stern, 1963, s. 82–83).
- *svobodná volba*, Sartre tvrdí, že hodnoty existují již v lidském nitru. Nejsou určeny nadpřirozenou silou nebo autoritou (Sartre, 2004, s. 34–39).
- *chování, aktivita*, zde hodnoty vznikají v aktivním vztahu, který člověk zaujímá vůči svému prostředí, a v němž se projevuje jako jednající subjekt (Polin, 1945, s. 23–26).
- *cokoliv, co říká pragmatismus* (Prudký, 2009, s. 22–25).

S teorií hodnot také souvisí konstrukce hodnotových typů. Nejznámější konstruktér byl Eduard Spranger, podle kterého nelze skutky jedince vysvětlit pouhým naplněním biologických potřeb či záměrů, ale tím, že jsou uskutečněním vyšších cílů či hodnot. Sprangerovu teorii dále rozvíjí Smékal. Pokud existuje koherentní systém hodnot, musí každý jedinec jednu z těchto hodnot sledovat. Šestici hodnot podle Smékala (2009, s. 44–48) tvoří pravda, krása, užitek, láska k lidem, moc a moudrost. Konkrétní podoby těchto typů poté jsou *teoretický člověk*, který poznává pravdu, vztahy a zákonitosti vztahů mezi světem a lidmi, a co je pro ně určující hodnotou, *estetický člověk*, který hledá ve světě zážitek nebo příležitost k sebevyjádření, *ekonomický člověk* hledá poté ve světě užitek a zisk a upřednostňuje své vlastní blaho před ostatními, *sociální člověk*, kde je stěžejní hodnotou zejména láska k lidem, *mocenský typ*, který se snaží mít moc ve smyslu podřízení se vyšším principům a dále i *náboženský člověk* rozhoduje, co je smysl života (Smékal, 2009, s. 34–37).

Smékal (2009, s. 34–37) dále uvádí typy hodnotových orientací dle W. Sterna. Pro něj jsou hodnotové orientace zobecnělé motivy a vymezuje je na následujících typech

- *autotelický* – mající smysl a účel sám v sobě
- *heterotelický* – směřující ke zvýznamňování druhých

Gellner Sterna doplňuje ještě o následující typy *relativista* – ten, jehož povrchní ekumenismus nemůže v nikom vzbudit skutečné morální přesvědčení, *fundamentalista* – ten, jehož nároky ve jménu, výlučného či žárlivého ohrožují toleranci a svobodu, *osvícenský puritan* (Prudký, 2009, s. 22–30). Každý z uvedených hodnotových typů má rozdílná východiska a pracuje s odlišným přístupem k hodnotám. Existence a konstrukce hodnotových typů je opřena o empirické výzkumy. To platí zejména pro nejznámější sociologické typy hodnot, které jsou spojené se jmény Rokeacheho, Ingleharta, Hofstedeho a Schwartze.

4.2 Typologie hodnot dle Milтона Rokeachea

Milton Rokeache americký sociální psycholog zkoumal hodnoty pomocí empiricky uchopitelného přístupu k hodnotám. Základními podněty pro vytvoření teorie byly Parsonsonova výstavba obecných systémových konstrukcí, Maslowova hierarchie potřeb a Mertonovy postupy spojující systémovou konsenzuální teorii s empirickými ověřováními v teoriích středního dosahu (Rokeach, 1973, s. 399–401).

Dle Rokeacha (1973, s. 399–401) jsou hodnoty rozsáhlou tendence preferovat jiný stav věcí před ostatními. Jsou svázány s potřebami a cíli naplněnými pomocí preferenčních voleb. Jedná se tedy o kognitivní reprezentanty a výsledky transformace potřeb. Nejedná se zde pouze o individuální potřeby, ale rovněž o sociální či institucionální požadavky.

Rokeach vymezuje tři složky hodnot, které se navzájem doplňují:

- složku kognitivní – hodnota je poznání žádoucího, člověk ví, jak se má správně chovat a k jakým cílům má směřovat či usilovat,
- složku afektivní – jedná se o citový vztah k objektu, který může být souhlasný či nesouhlasný, přijímající či odmítající,
- složku behaviorální – hodnota je zde i, ntervenující proměnná, slouží jako aktivátor, motiv či zdroj internacionality (Prudký, 2009, s. 22–26).

Hodnoty jsou chápány jako standardy, obecné projekty pro řešení konfliktů a rozhodování, motivy či zdroje sebeobrany nebo sebeaktualizace.

Hodnoty, které jsou označeny jako přijaté danou osobu, vedou a řídí v činnostech, určují zacílení v zaujímání pozic, či sociálních vztazích a tématech. Vymezují směr náboženské a politické ideologie, usměrňují chování vůči ostatním, oceňují a posuzují nebo pomáhají ovlivnit hodnoty druhých (Rokeach, 1973, s. 399–401).

Rokeach (tamtéž, s. 399–401) hodnoty dělí na cílové a instrumentální. Cílové hodnoty jsou definovány jako konečný stav. Tedy to, o co se bude usilovat. Oproti tomu instrumentální hodnoty slouží zejména jako prostředky k dosažení cílových hodnot. Jedná se tedy o určité způsoby jednání, chování.

Hodnotový systém se stabilizuje socializací v dané kultuře a je tvořen trvalou organizací hodnot podle stupně relativní důležitosti. Jedná se o priority, které člověku umožňují volbu způsobů jednání ve smyslu nacházení výhodnějších cest k dosažení cíle. Naučené či osvojené hodnoty se postupně integrují do uspořádaného hodnotového systému, kde je každá hodnota zařazena dle své priority v relaci k ostatním hodnotám. Rokeach skrze tato východiska formuloval jednoduchý přístup k zachycení a měření hodnotových struktur. Metoda se nazývá „Value survey” a představuje konstrukci 36 položek, které přecházejí k úvaze. Položky jsou rozděleny na hodnoty instrumentální a terminální. Tyto hodnoty jsou poté respondentům předkládány k posouzení dle toho, jakou mají v jejich životě důležitost. Poznatky poté slouží ke konstrukcím hodnotových preferencí. (Prudký, 2009, s. 22–26).

4.3 Typologie hodnot dle Ronalda Ingleharta

Americký politolog a emeritní profesor Roland Inglehart, vedoucí světové sítě politologů World Values Survey, je autorem výzkumů analýz hodnotových struktur, které patří mezi nejcitovanější, nejvyužívanější, ale zároveň i mezi nejkritizovanější. Navazuje v nich na podobná východiska jako Rokeacha staví také na Maslowově konceptu pyramidy potřeb. Inglehartova základní teze pro charakteristiku “tiché revoluce” vychází z analýz, které vedou k přesvědčení, že v americké společnosti 70. let došlo v zásadě k zabezpečení dvou základních životních potřeb. Jedná se o potřeby obživy a bezpečnosti (Inglehart, 1977, s. 678–688).

Inglehart chápe Maslowovo rozdělení potřeb jako rozdělení hodnot na materialistické a post materialistické. Materialistické hodnoty nemají pouze hmotnou podobu. Patří mezi ně hodnoty zabezpečení, bezpečí, jistoty a trvalosti řádu. Mezi post materialistické hodnoty jsou řazeny sociální a seberealizační potřeby, resp. podílení se na moci, svobody projevu nebo participace na řízení v zaměstnání (Prudký, 2009, s. 22–26).

Z jeho výzkumů vychází formulace základních hypotéz vzácnosti a socializace. *„Hypotéza vzácnosti reflektuje období ekonomického dostatku a bezpečí. To vše vede k přesunu potřeb k relativně vzácnějším hodnotám, jako je seberealizace či rozsáhlejší a bohatší sociálně politická existence. A naopak, období úpadku vyvolává vyšší orientaci na ekonomické a další materiální hodnoty. Hypotéza socializace vychází z důležitosti naučeného při tvorbě hodnot, především v období adolescence.“* (tamtéž, 2009, s. 22–26) Dle Ingleharta stěžejní, protože

jedinci si v období dospívání vytvářejí potřebné hodnotové struktury a ty poté uchovávají po celý jejich život (Inglehart, Baker, 2000, s. 19–51).

Modernizační teorie podle Ronalda Ingleharta a Christiana Welzela

Na základě analýzy výsledků výzkumu *The World Values Survey* představiteli Inglehart a Welzel vlastní verzi modernizační. *The World Values Survey* je výzkum prováděný v několika vlnách již od roku 1981 neziskovou asociací World Values Survey. Pomocí něho jsou zjišťovány hodnoty občanské společnosti ve více než sto zemích světa. Na základě tohoto výzkumu vytvořili kulturní mapu znázorňující umístění hodnot v jednotlivých zemích (Inglehart, Welzel, 2000, s. 19–71).

Modernizační teorie Ingleharta a Welzela (viz Příloha A) podporuje hlavní tezi, že socioekonomický vývoj přináší systematické změny v politickém, kulturním a sociálním životě člověka. Museli, ale původní verze musela být mírně modifikována, a to z těchto důvodů:

1. Proces není deterministický a předpovědi jsou pouze probabilistické. Ač má socioekonomický vývoj vliv na změnu lidských hodnot, není to jediný důležitý faktor, který je ovlivňuje.
2. Společnost se netransformuje do jednotné globální kultury. Tradiční kulturní dědictví, jako jsou náboženství, nezmizí, a i nadále budou formovat chování a hodnoty jedinců.
3. Kulturní modernizace není nezvratná. Zvrátit ji může například kolaps ekonomický.
4. Proces kulturní změny není lineární. Růst společnosti a industrializace na ni má jiný dopad než transformace ve společnosti postindustriální.
5. Není to proces westernizace či amerikanizace (z anglického *westernization* a *modernization*). Ač začal proces modernizace ve Spojených státech amerických a v dalších dekádách v tomto procesu vynikaly státy východní Asie, což toto tvrzení vyvrátilo. Spojené státy Americké ukázaly jako deviantní případ z důvodu vysokého procenta tradičních hodnot ve společnosti, což není ukázkovým případem procesu modernizace.
6. Díky růstu sebe vyjadřovacích hodnot se modernizace transformovala do procesu lidského rozvoje. Objevuje nový typ společnosti, který podporuje lidskou emancipaci, především rovnoprávnost žen či homosexuálů (Inglehart, Welzel, 2005, s. 19–51).

4.4 Typologie hodnot dle Geerta Hofstede

Holandský vědec Hofstede vychází z názoru, že sociální systémy mohou existovat jen proto, že lidské chování není nahodilé a do jisté míry předvídatelné. (Hofstede, 2008, s. 53–54). Je to zejména proto, že mentální programy lidí jsou fyzicky předurčeny stavem mozkových

buněk. Zároveň ale platí, že mentální programy nelze přímo zkoumat, ale lze je pozorovat skrz chování, slova či skutky (Hofstede, 1991, s. 98–112). Hofstedeho při jeho tvorbě inspirovali dva američtí vědci, a to Axel Inkeles a Daniel Levinson. Ti v roce 1954 zveřejnili výzkum o národní kultuře, kde uvádějí tři skupiny hodnot, konkrétně vztah k autoritě, sebepojetí jedince (vztah jedince a společnosti, osobité chápání feminity a maskulinity) a řešení konfliktů (zvládnání agrese, vyjadřování citů) (Průcha, 2010, s. 32–35).

Hofstede realizoval rozsáhlý výzkum u lidí z více než padesáti zemí z celého světa, kteří pracovali v lokálních pobočkách nadnárodní organizace IBM. Zaměstnanci této společnosti byli dotazováni v oblasti osobních hodnot souvisejících s jejich pracovní situací. Soubor údajů byl neobvykle rozsáhlý a týkal se zaměstnanců v 72 národních pobočkách společnosti IBM, pracujících na 38 různých pozicích a celkově mluvících 20 jazyky. Toto vše se odehrálo ve dvou časových úsecích, a to v letech 1968 a 1972. Výzkum celkově zahrnoval přes stošestnáct tisíc lidí. Hofstede na konci výzkumu přiznal, že zaměstnanci IBM nebyli reprezentativním vzorkem pro výzkum obyvatelstva daných zemí, ale dodal, že pro porovnání jednotlivých kultur mezi sebou byl tento vzorek naprosto vypovídající (Hofstede, 2008, s. 53–54). Konečná analýza zahrnovala pouze čtyřiceti největších poboček IBM, kdy ostatní pobočky byly z výzkumu vypuštěny z důvodu malého počtu dotazovaných zaměstnanců. Později byl výzkum rozšířen o dalších deset zemí a tři regiony obsahující čtrnáct zemí (východní Afrika, západní Afrika a arabské země). Tím počet zkoumaných jednotek vzrostl na padesát tři. Konečné statistické vyhodnocení dat vedlo k formulaci čtyř kulturních dimenzí, kterými jsou vzdálenost od moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinní vs. femininní znaky a obava z nejistoty. Později byly na základě výzkumu Michaela Harrise Bonda rozšířeny o pátou dimenzi kultury – časovou orientaci (Štrach, 2004, s. 87–89).

Hofstede v rámci popisu klasifikace kultury používá pojem vzdálenost od moci (Power Distance – PDI). Toto označení bylo prvně použito v práci nizozemského psychologa Mauka Muldera pro vyjádření emoční vzdálenosti oddělující zaměstnance od jejich nadřízených (Hofstede, 1991, s. 124–131). Vzdálenost od moci lze tedy definovat *„jako rozsah, v němž jsou členové institucí a organizací bez vlivu na řízení ochotni přijímat moc, která je rozložena nerovnoměrně. Vyjadřuje míru akceptace hierarchických rozdílů ve společnosti.“* (Hofstede, 1991, s. 124–131)

Ze setu sta otázek nakonec Hofstede vybral tři, které se nejvíce dotýkaly vzdálenosti od moci. První otázka byla pokládána pracovníkům mimo řídicí pozice a zjišťovala, jak často se podle jejich názoru podřízených bojí dát najevo svůj nesouhlas s názorem nadřízeného. Hodnota 1 znamenala „velmi často“ a hodnota 5 „velmi zřídka“.

Ve druhé otázce hodnotili zaměstnanci styl rozhodování svého nadřízeného. Na výběr měli čtyři různé styly a jako pátou možnost žádný z uvedených. Ve třetí otázce zaměstnanci vyjadřovali své preference ve stylu rozhodování svých vedoucích. Odpovědí bylo procentní vyjádření preferencí autokratického nebo paternalistického stylu.

Hodnoty indexů vzdálenosti od moci – PDI (viz obrázky č. 3 a 4 v Příloze B) ukazují, že zeměmi s vysokou vzdáleností od moci jsou země latinského původu. Naopak nízkou vzdálenost od moci mají USA, Velká Británie a nelatinská část Evropy. Shrnující tabulky lze vidět v příloze B.

Index vzdálenosti od moci informuje o vztazích týkajících se závislosti společensky významných osob v dané zemi. Nízká vzdálenost od moci poté vypovídá o omezené závislosti podřízených na vedoucích. Je zde preferován konzultativní styl řízení a vzájemné rovné postavení podřízených a nadřízených. Emocionální vzdálenost je zde poměrně nízká. Vysoká vzdálenost od moci značí významnou závislost podřízených na nadřízených; emocionální vzdálenost podřízených a nadřízených je velká.

4.4.1 Individualismus vs. kolektivismus (Individualism/Collectivism – I/C)

Dnes žije velká část světové populace ve společnostech s převládajícím kolektivním zájmem. Dle Hofsteda jsou tyto společnosti nazývány „kolektivistickými“. Jiná společenství která upřednostňují individuální zájem před kolektivním jsou označovány jako „individualistické“ (HOFSTEDE, 1991, s. 46–60).

Individualistická společnost může být definována jako společnosti s omezenými vazbami mezi jednotlivými jedinci. Každý jedinec se stará pouze sám o sebe a o svou nejužší rodinu. Naopak v kolektivistické společnosti jsou lidé od narození součástí širších skupin, které se vyznačují silnými pouty a lojalitou uvnitř skupiny.

V rámci výzkumu ve společnosti IBM byl individualismus vs. kolektivismus shledán jako druhá dimenze národní kultury. Po vyhodnocení dat byl každé zemi přiřazen index individualismu (IDV). Index IDV vyjadřuje míru, do jaké se jedinec ztotožňuje s kolektivem. Nízký index individualismu značí kolektivistickou společnost a vysoký individualistickou společnost. IDV vyjadřuje míru, do jaké se jedinec ztotožňuje s kolektivem.

4.4.2 Maskulinní vs. femininní znaky ve společnosti (Masculinity–Femininity – M/F)

Rozdílné postavení mužů a žen lze vidět nejen ve společnostech založených na tradicích, ale i v dnešním moderním světě (Hofstede, 1991, s. 59–61). Hofstede ve svém

výzkumu rozlišuje charakteristické znaky pro maskulinní a femininní společenstva. Mezi maskulinními znaky patří snaha dosáhnout vysokého platu, uznání za dobře odvedenou práci, profesní postup, výzva a pocit úspěchu. Na druhé straně existují femininními znaky jako jsou dobré vztahy s přímým nadřízeným, vzájemná spolupráce, vhodné životní podmínky pro rodinu, zaměstnanecké jistoty.

Index maskulinity (MAS) popisuje, do jaké míry jsou ve společnosti zdůrazněny tradiční maskulinní znaky, jako např. agresivita a sebevědomí.

Na základě těchto všech informací lze říci, že „*maskulinní znaky náleží společnosti, kde jsou přesně vymezené sociální rozdíly mezi pohlavími. Femininní znaky náleží společnosti s překrývajícími se úlohami mužů a žen*“ (Shenkar, Luo, 2004, s. 88–90).

4.4.3 Obava z nejistoty (Uncertainty Avoidance – UA)

Vyrovňování se s nejistotou je součástí každé společnosti, kdy nikdo neví, co se stane zítra a nejistá budoucnost se stala součástí každodenního života. Obava z nejistoty tedy vyjadřuje, do jaké míry se cítí členové určité společnosti být ohroženi nejistotou nebo neznámou situací.

Pojem „obava z nejistoty“ byl Hofstedem převzat z americké podnikové sociologie, kde ho ve svých pracích používá James G. March (Cyreth, March, 1963, s. 34–37)

Pocit nejistoty není pouze osobní věcí, ale částečně je sdílen celou společností. Podobně jako další hodnoty ho člověk postupně získává ze svého okolí. Hofstede charakterizoval obavu z nejistoty na základě otázky, která byla zaměřena na to, jak často se během práce cítí nervózní nebo frustrovaní. Odpověď bylo opět možno na stupnici od 1 do 5, kde hodnota 1 byla pro velmi častý pocit frustrace při práci a 5 pro nikdy se nevyskytující pocit frustrace.

Po vyhodnocení odpovědí všech dotazovaných byl index obavy z nejistoty (UAI – Uncertainty Avoidance Index) sestaven na základě otázek týkajících se stresu při práci, dodržování předpisů ve společnosti a doby, po kterou chtějí zaměstnanci ve společnosti zůstat.

4.4.4 Dlouhodobá orientace (Long–Term Orientation – LTO)

Dlouhodobá orientace, bylo definována, jaké pátá dimenze kultury. Tato dimenze byla odhalena až později Michaelem Bondem při výzkumu týkajícím se Číny (Chinese Value Survey – CVS). Při konečném hodnocení výsledků podle výzkumu IBM jedna dimenze kultury chyběla. Michael Bond ji nazval konfuciánskou dimenzí a vypovídá o krátkodobé nebo dlouhodobé životní orientaci.

Výsledky pro Českou republiku

Hodnoty indexů Hofstedeho klasifikace kultury pro Českou republiku byly zpracovány až v roce 1998. Studie byla provedena v České republice, Maďarsku, Polsku a na Slovensku. Dotazováni byli vysokoškolští studenti oboru ekonomie a zahraniční obchod. V každé zemi se výzkum týkal relativně malého počtu osob, a to sto studentů.

V příloze H tabulky číslo 3 a 4 ukazují že vzdálenost od moci se ve všech čtyřech zkoumaných zemích neliší. Českou republiku, Polsko a Maďarskou lze spíše považovat za individualistické země, zatímco Slovensko je více kolektivistické. Z hlediska obavy z nejistoty se Slovensko od zbylých zemí odlišuje. Všechny čtyři země se vyznačují maskulinní společenskou orientací. Z hlediska časové orientace České republiky je ve srovnání s ostatními třemi zeměmi krátkodobější.

4.5 Typologie hodnot dle Shalom Schwarzze

Teorií hodnot z pohledu mezikulturního významu se zabývá Shalom H. Schwartz, americko-izraelský sociální psycholog, a autor knihy *Theory of basic human values* (Teorie základních lidských hodnot – univerzální hodnoty jako skryté motivace a potřeby). Dle jeho názoru jsou hodnoty jedním ze stavebních kamenů možného porozumění většinové společnosti.

Schwartz si byl od počátku vědom toho, že koncept hodnot propojuje odborníky z různých oborů, které se zabývají lidským chováním, ať už se jedná o psychology, sociology nebo antropology (Řeháková, 2006, s. 17–23).

Výzkumné projekty, kterými se dlouhodobě věnuje jsou tedy nastaveny velmi široce a mají objasnit jaký dopad mají sociální zkušenosti na hodnotové priority jednotlivců, zejména pak umístěním jednotlivce v sociální struktuře, ale důraz byl kladen i na specifické zkušenosti jako například migrace apod.

První výzkumy zaměřené na téma teorie hodnot proběhly již v 80. letech minulého století a jejich cílem bylo pokrýt široké okruhy otázek, které Schwartz (1999, s. 23–47) popsal takto:

1. Jaké jsou hodnotové priority jedince ovlivňovány jeho sociální zkušeností? Jestli jejich běžné zkušenosti, které jsou jim společné v rámci určitých sociálních struktur (věk, pohlaví, vzdělání, zaměstnání aj.) ovlivňují jejich hodnotové priority? A zda a jakým způsobem je tato hodnotová priorita ovlivňována také jejich specifickými zkušenostmi.
2. Jak hodnotové orientace ovlivňují výběr chování, postojů a jednání na poli politiky, náboženství, životního prostředí a v dalších oblastech?

Předchůdci Schwarze se těmito otázkami nejčastěji zabývali u jedné konkrétní kultury. Schwartz své studie zaměřil tak, aby našel odpověď i na

3. otázku týkající se mezikulturních a mezinárodních rozdílů v hodnotových strukturách. Jak se mohou hodnotové priority určitých skupin z různých zemí lišit? Jaké aspekty ekologie, historie, technologie a sociální a politické struktury těchto společností, ze kterých byly vybrány zkoumané skupiny, se mohou podílet na rozdílech hodnotových priorit? Jak se mohou rozdíly hodnotových priorit podílet na rozdílech mezi společnostmi v oblasti jako je např. zdraví, právo atd.

Schwartzova teorie hodnot prochází díky průběžnému empirickému ověřování neustálou modifikací. Z původních osmi hodnotových typů uvedených v 80. letech minulého století je v poslední modifikované verzi typů devatenáct.

Tabulka č. 3 viz příloha

Některé z hodnot, které Schwartz ve své teorii pojmenoval se navzájem doplňují a na druhou stranu je možné vidět i určitý psychologický a/nebo sociální konflikt. Dynamická struktura hodnot a jejich vzájemné vztahy tvoří tzv. kruhové motivační kontinuum. Což je grafický model, který definuje vztahy mezi jednotlivými hodnotami. V kruhovém kontinuu platí velmi jednoduché pravidlo, čím blíže jsou jednotlivé hodnoty u sebe, tím jsou si podobnější a naopak, čím vzdálenější, tím mají protikladnější motivace. V grafickém znázornění obrázku č. 4 jsou zobrazeny ve vztahu k dílčím hodnotám ještě tzv. hodnoty vyššího řádu. Každá z těchto hodnot sdružuje několik dílčích hodnot.

Příloha CH poukazuje na vztahy mezi motivačními typy individuálních hodnot podle Davidova, Schmidta a Schwartz, kteří se zabývali růstem osobnosti bez úzkosti, sebeochranou, osobním zaměřením či společenským zaměřením. Dalším důležitým bodem v jejich práci byla sebetranscendence či otevřenost změnám.

1. Otevřenost změně – emoční nebo intelektuální usilování o splnění cílů bez ohledu na nejistotu výsledků.
2. Konzervativní přístup – zachování status quo, kdy jistotu zaručují vztahy s blízkými, instituce a tradice.
3. Posílení ega – prosazování vlastních osobních zájmů (na úkor zájmů ostatních).
4. Překročení sebe sama – přesah vlastních sobeckých zájmů a podpora blaha ostatních a přírody.

Hodnoty vyššího řádu tak definují dvě základní dimenze vnímání hodnot, a to otevřenost změně vs. konzervativní přístup a na druhé straně posílení ega vs. překročení sama sebe.

Pro efektivní empirické testování vytvořil Schwartz postupně dva základní nástroje měření. Cílem Schwartze a Bilského bylo vytvořit univerzálně použitelný empirický nástroj (Schwartz, 1999), který vycházel zejména z teorií sociálních psychologů jako např. Rokeach, Hofstede, Inglehart, Levy a Guttman nebo Munro. Původní metoda měření byla nazvána Schwartz Value Survey (dále SVS) a její praktická použitelnost spočívala v tom, že bylo respondentovi předloženo 56 hodnot, které reprezentovaly 10 hodnotových typů, respondent byl požádán, aby ohodnotil každou z nich jako vůdčí princip v jeho životě na devíti bodové škále, přičemž 7 bylo nejdůležitější a–1 proti jeho hodnotám. Hodnoty byly předloženy ve dvou seznámech, jeden obsahoval 30 podstatných jmen, které reprezentovaly terminální hodnoty a druhý 26 přídavných jmen, které reprezentovaly instrumentální hodnoty, přičemž každá hodnota byla doplněna krátkým popisem. Tyto specifické hodnoty měří deset teoreticky podložených hodnotových orientací, které byly empiricky ověřeny jako univerzálně platné (Schwartz, 1999, s. 23–47). Postupem času výzkumníci narazili na odchylky od standardních výsledků. Došli k názoru, že není chybná teorie, ale měřicí nástroj, který vyžadoval vysokou míru abstraktního myšlení, a to v nezápádních zemích chybělo. Proto byl vyvinut nový měřicí nástroj Portrait Value Questionnaire (dále PVQ) (Řeháková, 2006, s. 107–128).

PVQ je nejen novým měřicím nástrojem, který je konkrétnější, a tudíž výrazně méně náročný na kognitivní schopnosti, ale také používá jiný styl posuzování. Cílem bylo vytvořit nástroj jako nezávislý test teorie hodnotových obsahů a struktur. PVQ pracuje s krátkými slovními portréty 21 různých lidí, kde každý z nich popisuje cíle, touhy a přání člověka, které implicitně odkazují k důležitosti hodnot. Respondent, tak hodnotí, do jaké míry se popsáný portrét shoduje s ním samým na 6 bodové škále od velmi se mi podobá (6) – podobá se mi (5) – podobá se mi trochu (4) – podobá se mi málo (3) – nepodobá se mi (2) – vůbec se mi nepodobá (1). SVS a PVQ měření se od sebe výrazně liší, a to v několika ohledech. SVS uspořádává hodnoty dle důležitosti, a tudíž přímo oproti tomu PVQ měří úsudek podobnosti respondenta k portrétu a tedy nepřimo.

4.6 Typologie hodnot dle Eliase H. Portera

Teorie povědomí o vztazích

Americký psycholog Elias H. Porter ve své teorii povědomí o vztazích vychází především z vlivu práce Ericha Fromma, a to z jeho knihy *Man for Himself*, která rozšiřuje Freudovu teorii o motivacích. Freudova teorie libida sleduje různé lidské potřeby a motivy, které se vyvíjeli již od dětství v rámci vztahu s matkou. Freudův pohled byl především zaměřen na sexuální potřeby oproti tomu Fromm pohlížel na stejné základní typy motivace, z pohledu dospělých potřeb a

jejich příbuznost a neproduktivní chování, které je s těmito potřebami spojené. Porter v rámci své práce s Carlem Rogersem přicházejí s pohledem, který je postaven na lidské přirozenosti vnímat věci spíše pozitivně než negativně. Teorie povědomí o vztazích i nástroj nazývaný SDI (Strength Deployment Inventory) reflektuje již zmíněný historický vývoj teorie zaměřené na lidskou motivaci. S tím souvisí i nedávno otevřený pohled na lidskou přirozenost jako pozitivní a na myšlenku zabývající se dalším výzkumem toho, jak sebe-reflektivní metody mohou vést k osobní a interpersonální efektivitě.

Tabulka č. 4 viz příloha str. 3-4

Teorie povědomí o vztazích rozeznává sedm oblastí, tzv. motivačních klastrů. Ke každému klastru se váží určité projevy chování. Tyto projevy nicméně nejsou specifické pro daný klaster. Například jeden z klastrů je tzv. altruisticky-pečující touhou. Lidé, kteří jsou motivováni touto touhou se mohou projevovat z pohledu ostatních jako nápomocní. Pomoc druhým, jako projev chování, se nicméně může projevovat i v jiných motivačních klastrech. Rozdíl je v četnosti projevu daného chování. Lidé, kteří se řadí do klastru altruisticky – pečujícího budou častěji projevovat ochotu pomoci druhým než lidé z jiných klastrů. Tyto klastery se nazývají MVS (Motivational Value Systems – systém motivačních hodnot). Porter tak vytvořil sedm identifikovatelných stylů vztahujících se k ostatním v situacích, kdy všechno funguje, jak má. Čtyři jsou primární styly silných stránek a tři jsou tzv. smíchané styly primárních silných stránek. Smíchané styly jsou ty, kde jedinec má relativně vybalancované dvě primární oblasti a ani jedna z nich nemá nad druhou převahu. Předpokladem je, že každý jedinec má nějaké množství osobních silných stránek z každé oblasti. Úroveň jednotlivých silných stránek je individuální, jinými slovy neexistují dva lidé se stejnou úrovní projevu silných stránek i když jejich popis a jejich užití je obdobně časté.

Motivační hodnotový systém

Všichni lidé chtějí cítit svou osobní hodnotu a svůj přínos pro společnost. Snaha o interakce mezi lidmi je chápána jako snaha jednotlivců o dosažení nebo zvýšení jejich vlastní hodnoty. Každý jedinec má svůj specifický set motivačních hodnot, které do jisté míry slouží jako základ pro vlastní sebehodnocení a hodnocení ostatních, projevy chování, které podporují náš smysl pro vlastní hodnotu, a přitom se soustředí na některé oblasti více přičemž jiné zcela ignorují. Motivační hodnotový systém do určité míry funguje jako filtr, skrz který je život jedincem interpretován a chápán.

Teorie uvědomění vztahů

Dle Portera (1996, s. 33–45) je teorie uvědomění vztahu založena na předpokladu, že vlastnosti chování člověka jsou v souladu s tím, co jedince uspokojuje v mezilidských vztazích a v jeho zájmu či přesvědčení, jak interagovat s ostatními, aby bylo uspokojení naplněno. Ačkoli mnoho teorií osobnosti je o lidech, tato teorie byla míněna pro lidi. Záměrem bylo poskytnout účinný prostředek pro pochopení sama sebe a pro pochopení druhých, aby mezilidské vztahy mohly být vzájemně produktivnější a uspokojivější. Teorie byla plánována tak, aby pomohla lidem organizovat své představy o sobě a zároveň o druhých kolem tří základních lidských motivací: chtít být bezpodmínečnou pomocí druhým, chtít být vůdcem druhých a chtít být zcela nezávislý na druhých.

Základním nástrojem SDI je Relationship awareness theory do českého jazyka překládána jako teorie uvědomění vztahů (v některé literatuře uvedena také jako teorie povědomí o vztazích), která poskytuje lidem jednoduchý společný jazyk. Díky ní je možné porozumět motivům chování a předcházet či zvládat konflikty a převádět je do smysluplného dialogu. V oblasti týmů a organizací došlo k prokázání, že právě SDI výrazně zvyšuje kvalitu pracovních vztahů a následně i výkonů na pracovišti. Samotná teorie je založena na 4 základních předpokladech a to, chování je motivováno podněty k dosažení určitých cílů, motivace se mění v závislosti na konfliktu, silné s., které jsou špatně pochopené mohou působit jako slabé s. a osobní postoje ovlivňují vnímání sebe sama i druhých.

Z pohledu chování se teorie opírá o následující předpoklady (Porter, 1996, s. 16–17). Nástroje používané k získání některých výsledků nebo potvrzení našeho smyslu pro sebe–hodnotu. Tyto nástroje se také používají k odvrácení věcí, které nechceme. [Motivy pocházejí z našeho přání po smysluplnosti nebo po sebe–hodnotě, naše individuální MVS je po celý život konzistentní a je základem našeho chování.

5 Nástroj inventář síly SDI

Na základě Porterovy teorie byl vytvořen inventář síly, z anglického originálu Strength Deployment Inventory (dále SDI), který se zabývá individuálními silnými stránkami a tím, jak jsou využívány v kontaktu s ostatními ve chvílích, kdy se vše daří nebo dochází k narážení odporu či je řešen určitý konflikt (Reffo, Wark, 2015, s. 59–63).

Proces vyplňování a interpretace výsledku je jasně definována administrativními instrukcemi, a to jak pro respondenty, tak pro certifikované odborníky, kteří umí výsledek interpretovat. Respondenti mají dvě možnosti, jak dotazník vyplnit, a to online nebo v papírové

formě. Pokud je dotazník vyplňován online, respondent má možnost vybrat si z různých podporovaných jazykových mutací. Respondenti, kteří vyplňují dotazník papírovou formou, dostanou dotazník, propisku, tužku s gumou a pravítko. Dále se doporučují jmenovky pro lepší identifikaci a možnost hodnocení skóre a záznamový arch pro možnost dokumentace skóre. Certifikovaným konzultantům je dán interakční trojúhelník anebo kopie skórovacího trojúhelníku a dostatek identifikačních značek (viz Příloha E).

5.1 Výsledky SDI

Výstupní zprávy z SDI jsou automaticky generovány z platformy k tomu určené a následnou interpretaci musí zpracovat certifikovaný odborník. Výstupní zprávy jsou nejen individuální, ale je možné získat i skupinovou zprávu, a to jak s konkrétními jmény nebo v případě potřeby i anonymní. Skupinovou zprávu lze generovat pro celou skupinu nebo dle potřebného výběru jednotlivých pracovníků.

SDI měří motivy vytváří přesný obraz toho, co je pro každého respondenta důležité – jde nad rámec chování a odhaluje individuální motivace. SDI zobrazuje Bi–podmíněnost a tím měří motivy chování, v podmínkách, kdy organizace funguje dobře a v podmínkách kdy jsou zahrnuty určité fáze konfliktu. SDI určuje slabost, poskytuje náhled na různé silné s. a dochází k interpretaci jednání druhých lidí. Systém pomáhá rozpoznat ty chvíle, kdy dochází k potřebě použití jiných chování založených na určitých podmínkách, našich motivech či motivech ostatních. Postřehy, které přicházejí z SDI, jsou klíčové pro zlepšení situace, ve které se respondenti nacházejí. SDI je možné je integrovat do všech oblastí řízení vztahů a konfliktů do téměř všech vzdělávacích a rozvojových programů, budování týmu, rozvoj vedení, emoční inteligence. SDI je nástroj, který je možné použít zcela samostatně. Jednoduchá trojúhelníková grafika a použití primárních barev činí tento nástroj vysoce vizuálním, srozumitelným nástrojem. A pomocí zkušenostních metod výuky může kdokoliv rychle internacionalizovat učení. A protože vytváří společný jazyk pro pochopení a projednávání motivů a vztahů, je školení vysoce udržitelné. SDI navrhuje neohrožující způsob řešení konfliktu a jedno s klíčových tvrzení je, že produkt je neproduktivní, proto je potřeba konfliktům nejen předcházet, ale i velmi dobře identifikovat tzv. první fázi konfliktu. SDI poskytuje vhled do jedinečného způsobu, jakým jsou ceněny různé silné s. a lze interpretovat jednání ostatních (Total SDI, 2019).

5.2 Rysy chování a motivační hodnotový systém

Jedním z důležitých aspektů motivačního hodnotového systému (dále MVS) je uznání, že všichni lidé mají právo na to cítit se důležití a hodnotní, že ostatní je vnímají jako lidi, které je dobré znát, mít o ně zájem a ocenit jejich přínos. Následující popisy jednotlivých stylů využívají barevného rozlišení na základě vztahového trojúhelníku SDI (Porter 1996, s. 20–22).

Modrý: Altruisticko-pečující (dále B)

Pokud jedinec vykazuje známky chování, které bychom mohli charakterizovat jako důvěřivé, optimistické, loajální, idealistické, nápomocné, skromné, oddané, pečující, podporující, přijímající, přizpůsobivé a tak dále (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává dobro ostatních na přední příčky svého žebříčku), vyvozujeme z toho, že jejich hlavní motivace vychází z péče o ostatní bez očekávání přímých materiálních odměn za toto chování.

Tabulka č. 5 viz příloha str. 4

Altruisticko-pečující si musí dát pozor na efektivitu určitých projevů chování jako například chtít zachovat harmonii tolik, že zapomene prosazovat to, co chce on sám, věřit ostatním natolik, že nepoužije vlastní úsudek, být loajální vůči ostatním natolik, že se nechá využívat, očekávat, že i ostatní se budou o pocity ostatních zajímat tak, jako on, chtít ostatním pomoci tolik, že jim svou pomoc vnutí, i když o nic nestojí, obviňovat sebe jako prvního z jakéhokoli nezdaru, sdílet myšlenky a pocity s lidmi, kterým by neměl důvěřovat, obávat se, že říci, co si opravdu myslí o ostatních, by nepomohlo, pouze ranilo, usilovat o zachování harmonie na místo řešení problémů nebo skutečností nebo chovat se k potěšení druhých, aby ho rádi.

Červený: Asertivně-řídící

Pokud jedinec vykazuje známky chování, které mohou být charakterizovány jako sebevědomé, podnikavé, ambiciózní, organizující ostatní, přesvědčivé, silové, rychlé v reakcích, představitivé, plné výzev, pyšné, nebojácné, riskující a tak dále (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává své cíle a výkony dosažené pomocí ovlivňování situací a lidí na první místo svého žebříčku), lze z toho vyvodit, že jejich hlavní motivace vychází ze snahy dosáhnout úkolů a cílů a organizace zdrojů.

Tabulka č. 6 viz příloha str. 4-5

Asertivně-řídící si musí dát pozor na efektivitu určitých projevů chování jako je chtít vyhrát natolik, aby dosáhl svého, chová se bezohledně k ostatním, tolik spěchá se splněním

daného úkolu, že zapomínám brát ohled na názor ostatních, je si jistý svou pravdou natolik, že nevnímá názor ostatních, očekává, že jeho soutěživost má každý a každý prosazuje svou představu stejným způsobem, chce řídit ostatní do takové míry, až se z něj stane diktátor, z jakéhokoliv nezdaru první viní nedostatek spolupráce, sdílí jen ty myšlenky a pocity, které mu pomohou dosáhnout svého, obává se, že řící ostatním, co si opravdu myslím, by jej učinilo zranitelným, usiluje o vítězství bez ohledu na fakta nebo názor druhých nebo chce řídit ostatní z pouhé vůle uplatnit svou autoritu.

Zelený: Analyticko–autonomizující

Pokud jedinec vykazuje známky chování, které lze charakterizovat jako opatrné, praktické, ekonomické, rezervované, metodické, analytické, založené na principech, mající řád, férové, vytrvalé, pečující o zdroje, povšechné a tak dále (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává na přední příčky svého žebříčku důraz na sebedůvěru, soběstačnost a spoléhání na sebe sama), lze z toho vyvodit, že jejich hlavní motivace vychází z dosažení cílů v rozumném pořadí.

Tabulka č. 7 viz příloha str. 5

Analyticko – autonomizující si musí dát pozor na efektivitu projevů chování z pohledu chtít mít jistotu až do míry, kdy nepatříčně oddaluje rozhodnutí, je natolik zaměstnán řešením, co je dobré a co zlé, že nebere ohled na názor druhých, je natolik opatrný, že nedůvěřuje druhým, očekává, že i ostatním záleží na detailech, logice a zásadách tak, jako jemu, je natolik soběstačný, že se odcizí lidem, kteří jej mají rádi a chtějí mu pomoci, z jakéhokoliv nezdaru první viní nedostatek opatrnosti, nechává si myšlenky a pocity pro sebe, aby ho ostatní nemohli poznat blíže, obává se, že kdybych řekl ostatním, co si opravdu myslím, měli by jej za člověka emociálního a nelogického, potýká se se skutečnostmi a problémy s takovým nasazením, že nebere ohled na pocity druhých a často od sebe odhání druhé, abych dokázal svou soběstačnost.

Centrální: Flexibilně–konzistentní

Pokud jedinec vykazuje známky chování, které lze popsat jako flexibilní, proměnlivé v chování k ostatním, hledající potřeby skupiny tak, aby se tato potřeba naplnila, schopné vidět všechny aspekty situace, empatické k různým lidem, v různých situacích a výzvách a tak dále (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává na přední příčky svého žebříčku dosažení cíle splněním potřeb dané situace a setrváním v absolutní flexibilitě), lze z toho vyvodit, že jejich hlavní motivace vychází z dosažení cílů s využitím k situaci

patříčných nástrojů. Jedinci mohou být popsáni jako loajální, přizpůsobiví, schopni nahlížet na věci z mnoha úhlů, kreativní, všestranní a zprostředkující.

Tabulka č. 8 viz příloha str. 5-6

Obezřetnost flexibilně–konzistentního typu by měla být především v následujících oblastech. Chtít být flexibilní do míry, kdy sám sobě v některých věcech odporuje, být svobodomyšlný do míry, kdy přestane vnímat, co si opravdu myslím, mít takovou potřebu být s ostatními, že je pro něj těžké být sám, očekávat, že i ostatním tolik záleží na tom, být dobrým členem týmu, chtít se včlenit do té míry, kdy se čistě snaží udělat na ostatní dojem, jako by neměl vlastní, z jakéhokoli nezdaru viní nedostatek týmové spolupráce, přijímat myšlenky a pocity druhých za vlastní, obávat se, že kdyby řekl ostatním, co si opravdu myslím, měli by ho za strnulého člověka, snažit se tolik o zachování výběru možností, že v danou chvíli nemůže rozhodně jednat, ale i předstírat nesouhlas s ostatními jen proto, aby ukázal, že existuje více způsobů, jak věc řešit.

Červenomodří: Asertivní – pečující

Pokud jedinec vykazuje známky chování, jehož projevy se jeví jako asertivní a současně pečující ve vztahu k ostatním, mající snahu rychle identifikovat potřeby, rychle se dostat k pomoci těm, kteří byli vyhodnoceni jako potřební, mentorující, bránící ty, kteří jsou vnímáni jako zranitelní, koučující, vedoucí a tak dále (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává na přední příčky svého žebříčku pomoc ostatním skrze vedení a asertivní aktivity), lze z toho vyvodit, že jejich hlavní motivace vychází z dosahování cílů a v téže chvíli podporování a pomoc ostatním v růstu a úspěchu.

Červenozeleň: Posuzující – soutěžící

Pokud jedinec vykazuje známky chování, které lze charakterizovat jako asertivní a současně analytické ve vztahu k druhým, hledající způsob jak chytře vést a plánovat vítězství, být taktický, strategický, soutěživý, logický, pragmatický a tak dále (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává na přední příčky svého žebříčku dosažení cílů za pomoci střízlivého, logického a strategického přístupu) lze z toho vyvodit, že jejich hlavní motivace vychází z elegantně naplánovaných pučů a vítězství. Vnímání vlastní hodnoty těchto jedinců je utvrzováno efektivním prováděním logických plánů a strategií, které ústí v dosahování cílů. Proces musí být logický a dosažení vytoužených cílů musí přijít skrze pečlivý promyšlený akční plán.

Modrozelení: Opatrní – podporující

Pokud jedinec vykazuje známky chování, které lze charakterizovat jako pečující a současně analytické ve vztahu k druhým, hledající možnost jak být přirozeně nápomocen spolu s přáním zůstat plně autonomní, pracující takovým způsobem, aby došlo k podpoře nezávislosti, tiše hledající férovost a rovnost pro potřebné, skromně poskytující nápomoc druhým, která je dobře promyšlená a praktická (čili se chová způsobem, který ve své podstatě naznačuje, že jedinec dává na přední příčky svého žebříčku pomoc druhým skrze logické metody), lze z toho vyvodit, že jejich hlavní motivace vychází z pomoci druhým stát o samotě a udržovat si svou nezávislost (viz Příloha J)

5.3 Výhody použití nástroje SDI

SDI poskytuje výkonnou kombinaci pohledů na organizaci i jednotlivé pracovníky. Napomáhá rozvíjet hlubší porozumění situaci v organizaci, co ovlivňuje interakce a rozhodování, a to, když se vše dobře, ale i když vzniká konflikt. Nástroj SDI poskytuje velmi přesný obraz zaměstnanců – kým jsou, jejich osobní systém motivů, které řídí jejich chování. Jedná se o metodu, díky které lze konflikt účinně vyřešit nebo alespoň včas identifikovat. SDI poskytuje týmu vhled do jedinečného způsobu, jak ocenit různorodost přístupů a sil a jak přesněji interpretovat jednání druhých. Metodu lze díky jednoduchosti velmi rychle využít i v každodenní praxi. Hodnocení SDI zahrnuje praktické způsoby a motivace, které mají různé motivační styly (Total SDI, 2019).

5.4 Nástroj SDI Feedback Edition

Organizace dnes pozorněji sledují měkké dovednosti svých zaměstnanců. Od pracovníků se očekává, že budou schopni řídit a rozvíjet své mezilidských vztahy na pracovišti ať už se svým nadřízeným, kolegy, podřízenými, ale i zákazníky. Nabídnout jednotlivcům možnost získat zpětnou vazbu na to, jak ostatní vnímají jeho chování, dává příležitost upravit svůj přístup (Porter, 1996, s. 51–53).

Porter (1996, s. 13) „*v rámci teorie povědomí o vztazích si myslíme, že neexistuje taková věc jako slabá stránka sama osobě. Učíme, že to co ostatní mohou vnímat jako slabou stránku jedince je jen přehnaná silná stránka. Zda silná stránka je přehnaná nebo jen vnímaná ostatními jako přehnaná nehraje roli s ohledem na budování vztahu*”. Získáním zpětné vazby se učíme, jak lidé s jiným MVS nás vnímají. Edice zpětné vazby SDI (dále jen SDI Feedback) společně s SDI pomáhají usnadnit následnou konverzaci o výkonu. Každá zpráva je

přizpůsobena jednotlivci, tak aby získal konsolidovanou zpětnou vazbu od všech dotazovaných – identifikuje slepá místa, oblasti pro zlepšení a způsob, jakým ostatní vnímají jeho silné stránky. Tento druh praktické zpětné vazby vede k promyšlenějším interakcím a pozitivním změnám ve vnímání a chování.

SDI Feedback odhaluje rozdíly ve vnímání a podporuje zdravou, otevřenou konverzaci a konstruktivní zpětnou vazbu. Původně byl tento přístup ke zpětné vazbě míněn jako zpětná vazba jednotlivcem jednotlivci, jako nástroj pro vztahovou konzultaci. Nicméně časem se začal dotazník používat formou 360stupňové zpětné vazby, která umožňuje hlubší využití. Oba přístupy umožňují diskuzi o změnách v postojích a chování (viz Příloha F).

6 Empirické šetření

6.1 Cíle empirického šetření a hypotézy

Diplomová práce vychází z předpokladu, že individuální hodnoty jednotlivce přímo ovlivňují tým a jeho spolupráci. Na základě teoretických poznatků o motivačním hodnotovém systému navazují svým empirickým šetřením. To představuje případovou studii, která využívá nástroje SDI a SDI Feedback Edition založených na výzkumech Eliase Portera. Výzkumný vzorek reprezentuje vybraná referenční skupina manažerů pracujících v nadnárodních organizacích, dílčí výstupy byly zpracované z výstupů z online dotazníků. Tyto výstupy byly poté ověřovány pomocí metody polo–strukturovaného rozhovoru (viz Příloha H), který se ve své dílčí části zaměřoval zejména na hodnoty, které se projeví v rámci spolupráce manažera s týmem. V souladu s cílem empirického šetření byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Jsou respondenti v souladu s výsledkem individuálního motivačního systému?
- Do jaké míry nastává shoda mezi individuálním motivačním systémem a zpětnou vazbou na projevované chování?
- Jaké hodnoty manažera přímo ovlivňují spolupráci v týmu?

Na základě výzkumných otázek byly formulovány tyto hypotézy:

H₁: *Manažerovy individuální motivační hodnotové systémy se shodují se zpětnou vazbou od členů jejich týmu.*

H₂: *Konkrétní hodnoty podporují týmovou spolupráci.*

H₃: *Projevené vzorce chování manažerů ovlivňují spolupráci v týmu.*

H₄: *Tým se dokáže přizpůsobit nastaveným hodnotám manažera a zefektivní spolupráci.*

6.2 Výzkumná strategie

Empirické šetření bylo realizováno formou online dotazníku v kombinaci s polostrukturovanými rozhovory. Dotazník byl zvolen jako měrný prostředek, pomocí kterého se zkoumají jednotlivé jevy a k jehož výhodám patří rychlost získaných informací, jejich množství a nízké náklady. Limitem dotazníku může být možné zkreslení údajů vlivem subjektivního hodnocení aktuálního stavu a taktéž struktura, kdy je nutné smysluplně seřadit skupinu předem připravených a správně formulovaných otázek. Zvolené online dotazníkové šetření bylo manažerům a členům jejich týmu poskytnuto na specializované platformě registrované společností Total SDI. Výhodou daného dotazníku je dlouhodobě ověřená validita výstupů a skrze online platformu jazyková mutace, která umožňuje respondentům lepší porozumění zvolených otázek.

Přístup na danou platformu byl redukován pouze pro certifikované odborníky, kteří zvou respondenty k vyplnění dotazníku na základě předem confirmovaných parametrů. Každá skupina respondentů vyplnila numerickou posuzovací škálu, která přiděluje váhy k jednotlivým výroky, jejichž výsledkem je individuální motivační hodnotový systém. Členové manažerova týmu vyplnili dotazník zaměřený na zpětnou vazbu, kde pracují s numerickou posuzovací škálou, ve které každý člen týmu za sebe přidělil váhu k jednotlivým výroky a výsledkem byla zpětná vazba člena týmu na projevované hodnoty. Členové týmu vyplnili dotazník individuálně bez možnosti vidět výstupy od manažera ani od ostatních členů týmu zvlášť.

Platforma následně vygenerovala automatický výstup, který byl interpretován každému respondentovi certifikovaným odborníkem. Výstup poskytuje pohled na individuální motivační hodnotový systém manažera na straně jedné a kumulovaný výstup zpětných vazeb členů týmu odrážející projevované hodnoty manažera na straně druhé. Certifikovaný odborník navíc ověřil výstup s respondenty v rámci strukturovaného rozhovoru.

Polostrukturovaný rozhovor (viz Příloha H) byl s každým manažerem veden individuálně. Vyznačuje se jasným návodem, kostrou, nastavením otázek, které je ovšem možné pokládat na přeskáčku dle potřeby a směřování rozhovoru. Byl koncipován pro dvojí ověření výstupů. První, zda výstup z dotazníku poskytuje reálná data, která reflektují každodenní praxi daného manažera a druhé, zda dochází k identifikaci hodnot, které se projevují v rámci spolupráce v týmu.

6.3 Výběrový vzorek

Referenční skupinou empirického šetření byli manažeři pracující v nadnárodních výrobních organizacích. Absolvovali dotazníkové šetření zaměřené na jejich individuální motivační hodnotový systém a následně obdrželi zpětnou vazbu od členů svého týmu na projevované hodnoty v rámci spolupráce a vedení týmu. Součástí kvantitativního šetření byl následný polo–strukturovaný rozhovor s jednotlivými manažery, interpretace výstupů z dotazníkového šetření a jejich vzhled do relevance výstupů s ohledem na realitu v každodenní praxi.

Bylo distribuováno sedmadvadesát dotazníků manažerům z osmi různých organizací, kteří absolvovali online dotazníkové šetření zaměřená na individuální motivační hodnotový systém, a taktéž čtyři sta sedmdesát pět zpětnovazebních dotazníků, z nichž návratnost byla 95,98 % (čtyři sta padesát čtyři dotazníků). Všichni manažeři měli minimálně pět let praxe v managementu a řídili minimálně tří a maximálně sedmi členný tým zaměstnanců. S ohledem na pracovní pozici ve firmě se empirického šetření účastnili manažeři na střední úrovni vedení, většinou vedoucí oddělení nebo dlouhodobých projektových týmů. Z důvodu vyžádané anonymity není možné jmenovat organizace, od kterých byl vydán souhlas s použitím dat k této práci. Pro lepší definici referenční skupiny je poskytnut popis organizací v anonymní formě, kde jsou poskytovatelé dat seřazeni jako organizace A – F. Empirické šetření bylo prováděno certifikovaným odborníkem s odbornou praxí. Interpretace výstupů byla konzultována s odborníky z oblasti SDI Total.

Organizace A

Jeden z nejvýznamnějších průmyslových podniků České republiky, jehož počátky sahají do roku 1895. Organizace vyvíjí, vyrábí a prodává automobily, komponenty a náhradní díly a také poskytuje servisní služby pro své produkty a je více než 25 let součástí nadnárodního koncernu. Tato organizace dlouhodobě dbá na dostatek kvalitních zaměstnanců, a proto si vychovává své vlastní pracovníky nejen na úrovni středního průmyslového učiliště, ale také vysokoškolské odborníky ve svém oboru. Hodnoty organizace jsou velmi transparentní a již při nábore společnosti dbá na kompatibilitu firemních hodnot s osobními hodnotami jednotlivých zaměstnanců. Manažeři dané organizace prochází pravidelně zpětnovazebním procesem založeným na 360stupňové zpětné vazbě.

Manažeři, kteří se zúčastnili empirického šetření, jsou nejen české, ale i slovenské a německé národnosti. Pro organizaci pracují v průměru tři roky, zpětnou vazbu jim poskytli

členové jejich týmů, a to v počtu minimálně čtyři a maximálně šest zpětných vazeb a jejich průměrný věk je třicet devět let.

Tabulka č. 9 viz příloha str. 6

Organizace B

Jedná se o slovenskou organizaci, která je dceřinou organizací nadnárodní rodinné průmyslové a technologické společnosti založené v roce 1927 v Rakousku. Slovenská pobočka je jedním z největších průmyslových zaměstnavatelů v regionu a současně největší závod v divizi zaměřené na stejný typ výroby. Zásobuje automobilový průmysl aplikacemi práškové metalurgie nejvyšší přesnosti a kvality, dodává ložiska a součásti pro karoserie a podvozky. Tato společnost má důkladně vypracovaný systém podpory a komunikace hodnot společnosti a již při náboru věnuje značnou pozornost individuálním hodnotám budoucích zaměstnanců.

Manažeři, kteří se zúčastnili empirického šetření, jsou pouze slovenské národnosti. Pro organizaci pracují v průměru devět let, zpětnou vazbu jim poskytli členové jejich týmů, a to v počtu minimálně tři a maximálně sedm zpětných vazeb a jejich průměrný věk je čtyřicet dva let.

Tabulka č. 10 viz příloha str. 6

Organizace C

Je americká výrobní společnost, která se nachází v regionu s nejvyšším podílem automobilového průmyslu v USA. Tato společnost také spadá do stejné nadnárodní skupiny ovšem jiné divize, jako v případě Organizace B, avšak její výrobní portfolio je trochu odlišné. Jejimi produkty jsou mokré a suché třecí materiály pro spojky a brzdy, které dodává nejen automobilovým odběratelům, ale současně odběratelům podnikajícím v leteckém a stavebně–strojírenském průmyslu. Tato pobočka byla založena v roce 1994. Tato společnost teprve začíná s nastavením dlouhodobého rozvojového programu i standardizací náborového systému. Doposud se nezaměřovala na důslednou komunikaci hodnot organizace ani na analýzu individuálních hodnot zaměstnanců.

Manažeři, kteří se zúčastnili empirického šetření, jsou nejen americké, ale i rakouské a slovenské národnosti. Pro organizaci pracují v průměru čtyři roky, zpětnou vazbu jim poskytli členové jejich týmů, a to v počtu minimálně pět a maximálně sedm zpětných vazeb a jejich průměrný věk je čtyřicet let.

Tabulka č. 11 viz příloha str. 6

Organizace D

Jedná se o největší slovinskou farmaceutickou společnost, která byla založena v roce 1954. Společnost v současnosti patří mezi přední generické farmaceutické společnosti na světě. Pobočka v České republice vznikla v roce 1996. Hlavní komoditou jsou léčiva a chemikálie se zaměřením vývoj svých vlastních generických léků, se kterými obchodují pod svými vlastními obchodními značkami. Tato společnost má velmi kvalitně vypracovaný systém podpory a komunikace hodnot společnosti nicméně při náboru věnuje svou pozornost individuálním hodnotám pouze v oblasti náboru manažerských pozic.

Manažeři, kteří se zúčastnili empirického šetření, jsou pouze slovinské národnosti. Pro organizaci pracují v průměru osm let, zpětnou vazbu jim poskytli členové jejich týmů, a to v počtu minimálně tři a maximálně sedm zpětných vazeb a jejich průměrný věk je čtyřicet pět let.

Tabulka č. 12 viz příloha str. 6

Organizace E

Jedná se o finanční instituci na území Chorvatska, která byla založena v roce 1990. Instituce je nezávislou organizací v bankovním sektoru a jejím cílem je podporovat finanční stabilitu a zdravé ekonomické prostředí Chorvatska. Tato instituce má zpracovaný systém rozvoje a náboru zaměstnanců, nicméně zaměřením na individuální hodnoty je teprve v začátcích.

Manažeři, kteří se zúčastnili empirického šetření, jsou pouze slovinské národnosti. Pro organizaci pracují v průměru šest let, zpětnou vazbu jim poskytli členové jejich týmů, a to v počtu minimálně tři a maximálně sedm zpětných vazeb a jejich průměrný věk je čtyřicet čtyři let.

Tabulka č. 13 viz příloha str. 7

Organizace F

Je dceřinou společností německého telekomunikačního gigantu na území Chorvatska, která byla založena v roce 1998. Společnost se věnuje prodeji telekomunikačních a internetových služeb, přístrojů a jejich servisu. Je jedním ze tří poskytovatelů a vlastníků licence na provozování GSM sítě na území Chorvatska.

Manažeři, kteří se zúčastnili empirického šetření, jsou chorvatské a švýcarské národnosti. Pro organizaci pracují v průměru deset let, zpětnou vazbu jim poskytli členové jejich týmů, a to v počtu minimálně tři a maximálně sedm zpětných vazeb a jejich průměrný věk je čtyřicet pět let.

Tabulka č. 14 viz příloha str. 7

6.4 Pracovní postup

Dotazníkové šetření proběhlo online formou, a to v období mezi říjnem 2018 až únorem 2019. Nicméně u jednotlivých poskytovatelů dat byl rozsah celkové aktivity maximálně deset týdnů, přičemž dva týdny se pracovalo na sběru výstupů z online dotazníků a jejich interpretace a následných osm týdnů probíhaly individuální strukturované rozhovory s manažery a následně skupinové workshopy se členy týmu. Workshopy s týmem byly zaměřeny na zefektivnění interní komunikace a jejich výstupy nejsou součástí empirického šetření.

Hodnocení shody SDI proběhlo celkem na devadesáti čtyřech hodnocených manažerech. Hodnocení byla vždy složena z páru, ve kterém hodnotil manažer sám sebe a zároveň byl hodnocen svými podřízenými z týmu.

Tabulka níže ukazuje rozdělení jednotlivých možností výsledků testu SDI v rámci zkoumaného vzorku. Pro přehlednost jsou v tabulkách použity zkratky k jednotlivým rysům chování (B) modrý: Altruisticky-pečující, (R) červený: Asertivně-řídicí, (G) zelený: Analyticky-autonomizující, (BRG) centrální: Flexibilně-konzistentní, (BR) červenomodří: Asertivní – pečující, (RG) červenozelení: Posuzující – soutěžící, (BG) modrozelení: Opatrní – podporující.

Tabulka č. 15 viz příloha str. 7

Rozdělení shodných hodnocení do mezi jednotlivé možné výsledky testu SDI dopadlo následovně

Tabulka č. 1 viz příloha str. 7

Výsledek distribuce shod a nejvyšší počet shod ve výsledku BRG odpovídá i nejvyššímu počtu hodnocení BRG v celkovém souboru. Toto hodnocení je z dlouhodobého hlediska to nejčastější, které se v testu objevuje. Ačkoli má obvykle mírnou preferenci k jednomu z vlivů.

Z celkového počtu devadesát čtyři párových hodnocení bylo v absolutní hodnotě pouze sedmnáct hodnocení shodných. Tento výsledek odpovídá relativní hodnotě 18 %.

Na základě toho výstupu je zřejmé, že dle vyhodnocení vlastního stylu komunikace, nelze automaticky předpokládat, že okolí vnímá tento styl komunikace shodně.

6.4 Realizace polo–strukturovaných rozhovorů

Polo–strukturované rozhovory probíhaly ve dvou rovinách, a to individuálně s manažerem v rozsahu jedné hodiny a následně se členy jeho týmu, bez přítomnosti manažera, v rozsahu tří hodin včetně přestávek. Časové hledisko bylo velmi důležité, nešlo jen o samotný polo–strukturovaný rozhovor nad výsledkem, ale i o vysvětlení metodiky a interpretace výstupů.

Polo–strukturovaný rozhovor s manažerem probíhal v klidném prostředí v předem domluveném čase a většinou osobně. Pouze tři manažeři vzhledem ke svým pracovním povinnostem absolvovali své rozhovory s využitím moderních technologií. S ohledem na delikátnost předávaných informací, bylo nutné zachovat maximální důvěrnost, a proto výstupy byly prezentovány manažerům až na místě. Manažer měl možnost vidět svůj osobní výstup a kumulovaný výstup jeho podřízených, tudíž nebyla možnost identifikovat, kdo a jak manažera hodnotil.

První fáze rozhovoru byla zaměřena na představení metody SDI a její validitu, následně byla interpretována výstupní zpráva manažera doplněná o výstupy týmu. Poté následovala diskuze nad výstupy s doporučením dalšího osobního rozvoje. Tento rozhovor měl pro manažera především rozvojový charakter, a proto jeho rozsah i obsahové části směřovaly k cíli identifikovat potenciál k rozvoji.

6.5 Výsledky šetření a jejich interpretace

Pro účely tohoto empirického šetření bylo do rozhovoru začleněno několik cílených otázek, poskytujících možnost ověření dotazníkových výstupů a zpětných vazeb.

První otázka „*V případě, že je váš osobní výstup a zpětná vazba od týmu rozdílná, máte pocit, že je to díky: vašemu chování v přítomnosti týmu, vašemu chování v přítomnosti jednoho člena týmu, vnímáním vaší role v týmu, kulturou společnosti, historickými souvislostmi, nebo kombinací výše zmíněného?*“ je postavená na výběru z možností, jejichž zaměření bylo motivováno určitým předpokladem vycházejícím z předchozí zkušenosti užití dotazníku. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu číslo 1, kde je patrné vcelku rovnoměrné rozvrstvení odpovědí. Lehkou převahu má odpověď „*nebo kombinace výše zmíněného,*“ kde při doplňující otázce, nebyl zcela jasný výsledek.

Graf č. 1 viz příloha str. 8

V druhé otázce „*Máte pocit, že musíte hrát určitou roli, která vám není vlastní?*“ stejně jako v otázce třetí „*Používáte často tzv. vypůjčené vzorce chování pro větší efektivitu spolupráce s týmem?*“ respondent odpovídal pouze ano nebo ne. Otázky směřovaly k používání tzv. vypůjčeného přístupu, který není respondentovi vlastní, ale díky získaným šablonám chování předpokládá, že může být účinný. Vysvětlení termínu vypůjčený přístup byl součástí představení metodiky SDI, a tudíž lze vycházet z předpokladu, že respondent otázce rozumí. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu č. 2 kde je patrná převaha kladných odpovědí „*ano*.“ Po hlubším dotazování respondenti uvedli, že pokud je jejich přirozený přístup v minulosti zklamal, nebo svým chováním nedosáhli očekávaného výsledku, podvědomě se snaží používat šablony chování, které viděli jako úspěšné u ostatních.

Graf č. 2 viz příloha str. 8

Poslední otázka „*Jaké změny by mohly být ve vztahu s týmem provedeny tak, abyste byli všichni produktivnější a spokojenější?*“ byla postavena jako otevřená a respondenti měli možnost odpovědět celou větou. Odpovědi se dají shrnout do pěti oblastí, které jsou rozděleny do dvou okruhů. První okruh se týká přístupu manažera k týmu z hlediska komunikace. Respondenti zmiňovali potřebu intenzivnější komunikace, jasnějšího sdílení očekávání od spolupráce v týmu nebo naučit tým pracovat systematictěji na úkolech a potřebách. Druhý okruh směřuje více k postavení, roli a sebevědomí manažera. Odpovědi vedly k sebereflexi, uvědomění si vlastní role a osobního přínosu v týmu, transparentní komunikaci potřeb, nebo obavám z toho být neoblíbený, hledat shodu, ale umět si prosadit svůj názor.

Graf č. 3 viz příloha str. 9

V kvantitativním porovnání výstupů online dotazníku individuálního motivačního hodnotového systému manažera se zpětnou vazbou od jeho týmu se shoda objevila v 18 % procentech dotazovaných. Při hlubším zkoumání stavu v rámci polo–strukturovaného rozhovoru se většina manažerů zcela ztotožnila a jen 13 % z velké části ztotožnilo s vlastním výstupem individuálních motivačních hodnot a s preferovaným projevem chování. Manažeři byli pouze z menší části překvapeni nesouladem výsledků ze zpětné vazby. V rámci argumentace, kde vidí příčiny tohoto nesouladu, zmiňovali často nedostatek času, nedůslednost v rámci interní komunikace nebo určitou potřebu hrát očekávanou roli, která jim není zcela přirozená.

S ohledem na předem stanovené hypotézy, které jsou definovány v rámci empirické části výše, můžeme konstatovat následující:

H₁: Manažerovy individuální motivační hodnotové systémy se shodují se zpětnou vazbou od členů jejich týmu.

Tým pouze z 18 % potvrdil shodu s individuálním motivačním systémem manažera. Pro lepší identifikaci příčin daného výstupu je potřeba pracovat s větším vzorkem manažerů, lépe definovat tým, délku spolupráce mezi manažerem a jednotlivými členy týmu a současně porovnat s teoriemi zaměřenými na idiosynkratický efekt hodnotitele.

Hypotéza se nepotvrdila.

H₂: Konkrétní hodnoty podporují týmovou spolupráci.

Jak již bylo zmíněno u předchozích hypotézy, hodnoty podporující týmovou spolupráci se částečně potvrdily u centrálního rysu chování. Manažeři s centrálními projevy chování jsou přizpůsobivější situaci i potřebám jednotlivců v týmu. Tým i jednotliví podřízení dokáží tuto schopnost podvědomě vnímat a manažera lépe zařadit do dané kategorie. Hodnoty, které jsou podstatou daného projevu jsou kombinací hodnot ostatních tří výrazných rysů altruisticky-pečujícího, asertivně-řídícího a analyticky-autonomizujícího. Klíčovým limitem pro toto tvrzení bylo množství provedených šetření, které se ukázalo jako nedostatečné.

Hypotéza se nepotvrdila.

H₃: Projevené vzorce chování manažerů ovlivňují spolupráci v týmu.

Hypotézy se při současném šetření nepotvrdily.

H₄: Tým se dokáže přizpůsobit nastaveným hodnotám manažera a zefektivní spolupráci.

V prokázané shodě u centrálního rysu chování se hypotéza kvantitativně potvrdila, nicméně s ohledem na omezený počet respondentů s tímto rysem chování a taktéž s ohledem na limity této práce je otázka potvrzení této hypotézy předmětem dalšího ověřování.

Hypotéza se nepotvrdila.

V průběhu zpracování podkladů v rámci empirického šetření se narazilo na určité limity daného šetření, které vnímala jako podnět k dalšímu rozpracování nebo zkoumání. Jeden z již zmíněných limitů je velikost jednotlivých týmů. V rámci šetření nebyla předem daná definice na velikost týmu a taktéž se neřešila délka spolupráce jednotlivých pracovníků s daným manažerem. Výstup tedy může být ovlivněn zkušeností a množstvím případné osobní interakce.

Dalším limitem této práce je detailnější rozpracování zpětné vazby od skupiny podřízených, individuální i skupinový osobní rozhovor ve stejných intencích jako s manažerem. Validita výstupu a ověření pochopení by pravděpodobně v takovém případě vzrostla. Celé šetření by mohlo být průkaznější při doplnění o dotazník zaměřený přímo na portrét silných stránek a přehnaných silných stránek, který by nepracoval pouze s konečnými projevy chování, ale šel by více do analýzy hodnot. Dotazník zaměřený na dané portréty je součástí nabídky

Total SDI a je možné jej využít jak pro jednotlivce, tak ke zpětné vazbě od týmu spolupracovníků.

Další oblastí, kterou se šetření nezabývalo jsou různé národnosti manažerů a podřízených a taktéž přes veškerou snahu udržet vzorek ve výrobní oblasti bylo nakonec přistoupeno k možnosti většího vzorku a tím pádem jsou součástí šetření i výstupy mimo výrobní sektor. Tím pádem došlo k určité nekonzistentnosti cílové skupiny manažerů díky různým společnostem s různým zaměřením a s různou organizační kulturou. Na zvážení také byla možnost porovnání jednotlivých oborů mezi sebou, ale zkoumané vzorky z vybraných oblastí byly bohužel nedostatečně rozsáhlé.

Jako téma k rozsáhlejší diskuzi nad výstupy z daného šetření této diplomové práce je, mimo limity práce, ještě oblast týkající se idiosynkratického efektu hodnotitele. Tímto tématem se diplomová práce vůbec nezabývá a jeho reálnost je momentálně předmětem mnoha odborných diskuzí. Idiosynkratický efekt hodnotitele říká, že způsob hodnocení jiné osoby není vždy řízen tím, jak se dotyčný opravdu projevuje nebo jaký je, ale tím, kým jsme my a jak si nastavíme vnitřní normu projevů chování. Jinými slovy je k diskuzi, zda ostatní vůbec dokážeme objektivně hodnotit nebo zda hodnotíme podle svého nastaveného normativu a taktéž jak přísně hodnotíme ostatní.

7 Diskuze

Předložené empirické šetření bylo zacíleno na problematiku vlivu individuálních hodnot na spolupráci týmu s využitím nástrojů SDI a SDI Feedback Edition. Oba nástroje vychází z teorie povědomí o vztazích Elliase H. Portera, která položila základ motivačnímu hodnotovému systému. Tento systém se poté projevuje ve výstupní zprávě SDI a SDI Feedback Edition jako rys chování daného jedince.

Cílem šetření bylo zjistit, zda se motivační hodnoty jednotlivých manažerů dostatečně projevují v rámci týmové interakce a zda tým dokáže motivační hodnoty svého manažera rozklíčovat a přizpůsobovat mu své chování.

Šetření probíhalo ve třech rovinách za využití online dotazníků a polo–strukturovaného rozhovoru s manažerem. První online dotazníkové šetření se zaměřovalo na individuální motivační hodnotový systém manažerů. Výstupem jsou hodnotové preference, které následně zařadí manažera k jednomu ze sedmi projevů chování. Druhé online dotazníkové šetření se

věnovalo zpětné vazbě jednotlivých členů týmu vůči svému manažerovi. Výstupem jsou předpokládané hodnotové preference manažera, které respondent vnímá v každodenní osobní i týmové interakci s manažerem. V závěru proběhl polo–strukturovaný individuální rozhovor s manažerem, kde certifikovaný odborník v první řadě prošel s manažerem interpretací výsledků, kterých dosáhl a následně kumulovanou zpětnou vazbu od jeho týmu. Certifikovaný odborník provedl manažera výstupem, ověřil pochopení a zpětnou vazbu a v rámci polo–strukturovaného rozhovoru získal názory na možné příčiny shody či rozporu ve výstupech.

Dílní výzkumy na dané téma byly zpracovány v oblasti dopadu hodnot na organizaci, kterému se věnovali Ariely, Sagiv a Roccas (Ariely, Sagiv, Roccas, 2016, s. 28–31), kteří pracují s teorií, že jednotlivci jsou motivováni jednat způsobem, jenž jim umožňuje vyjádřit své důležité hodnoty a dosáhnout svých základních cílů (Sagiv, Schwartz, 1995, s. 27–48). Hodnoty předpovídají chování v situacích, které jsou relevantní pro jejich hlavní motivační cíle. Rozsáhlý výzkum dokumentuje vztahy hodnot a chování na pracovišti. Revize tohoto výzkumu byla postavena dle dvou hlavních hodnotových konfliktů ve Schwartzově teorii: otevřenost vůči změnám oproti hodnotám sebekontroly v myšlení a v jednání. Ve výzkumu se konstatuje, že empirické důkazy o dopadu hodnot manažerů na jejich rozhodnutí jsou stále vzácné, přesto se od hodnotových preferencí vrcholových manažerů očekává, že budou formovat svá strategická rozhodnutí, a tím ovlivňovat organizaci (Hambrick, Mason, 1984, s. 193–206). Další cestou, kterou mohou hodnoty manažerů ovlivnit jejich zaměstnance, je jejich vliv na organizační kulturu, která ovlivňuje chování zaměstnanců. Stručně řečeno, hodnotový profil manažerů může ovlivnit organizace prostřednictvím více cest. O procesech, jejichž prostřednictvím jsou hodnoty na jedné organizační úrovni rozšířeny do jiných organizačních úrovní, je dosud málo známo.

Tento výzkum je z hlediska svých výstupů rozporován Gregory R. Mariem a kolegy (2019, s. 438–441). V jejich konstatování je jednou z klíčových oblastí nejasné uchopení hodnot. Nesoulad vidí v základním teoretickém vymezení a následné konceptualizaci a operacionalizaci ve výzkumech organizačního chování. Většina organizací na světě věnuje nemalou snahu rozlišit a efektivně komunikovat hodnoty jako důležitý faktor firemní kultury. Organizace do analýzy hodnot zapojují všechny úrovně vedení a zaměstnanci tím pádem přímo ovlivňují skrze své osobní hodnotové nastavení výstupy. Dle Mario, Arieli, Sagiv a Roccasova šetření poskytuje vynikající základ pro začátek oceňování řady způsobů, kterými jsou hodnoty relevantní pro chování v organizacích, a zároveň odhaluje mezery, které poukazují na potřebu teoretického zpracování a pozornosti, jak jsou hodnoty v různých kontextech definovány.

Tjosvold a Tsao (1989, s. 189–195) pracovali na výzkumu, kde propojovali firemní hodnoty s jejich dopadem na výkon jednotlivých pracovníků. Výzkum prokázal, že společnost, která měla nejnižší hodnotový kooperační profil, měla rovněž nejnižší skóre faktoru celkové produktivity a spolupráce. Limitem tohoto výzkumu je dle autora, možnost existence důležitých kulturních rozdílů v rozsahu, v jakém se zaměstnanci domnívají, že jejich společnost má společnou vizi, spolupracuje na společném úkolu a podobně.

Při komparaci těchto dat s empirickým šetřením, zaměřeným na motivační hodnoty jednotlivých manažerů a jak se projevují v rámci týmové interakce, lze sledovat obdobné výstupy a limity, na které se s využitím rozdílné metodologie naráží. Respondenti v předloženém empirickém šetření procházeli nad rámec dohledaných výzkumů i individuálním polo–strukturovaným rozhovorem, který v nemalé míře objasnil jejich postoje, nicméně neprokázal přímou souvislost mezi osobním hodnotovým systémem a spoluprací týmu.

Výsledky empirického šetření potvrdily použitelnost online nástrojů SDI a SDI Feedback Edition k otevření hlubší diskuze nad situací v týmu. Pouhé konstatování o důležitosti a dopadu individuálních hodnot na spolupráci v týmu a teoretické podněty nejsou dostatečné a je třeba dále zkoumat, jaké konkrétní nástroje a předpoklady jsou potřebné k hlubší analýze daného tématu.

Analýza vlivu individuálních hodnot na spolupráci v týmu se na základě uvedených výsledků, srovnání s dalšími výzkumy a s potřebami organizací jeví jako téma k detailnějšímu zkoumání. Výše uvedené výsledky nejsou příliš překvapivé, rozsáhlejší průzkumy v této oblasti poukazují na obdobné limity související s neukotveností pojmosloví a s náročností validního průzkumu reflektujícího především kulturní rozličnost v dnešních globálních potřebách organizací. Budoucí výzkumy v této oblasti by proto mohly být zaměřeny na analýzu vlivu individuálních hodnot členů týmu na vzájemnou spolupráci, a nikoliv na manažery, na které byla zacílena tato diplomová práce. Další možný výzkum by se mohl zaměřit na vliv organizační kultury na individuální hodnoty a jejich dopad na spolupráci v týmu.

8 Souhrn hlavních dosažených výsledků

- Ze zpětné vazby týmu na projevované hodnoty se z celkového počtu devadesáti sedmi manažerů pouze 18 % výstupů shodovalo s individuálním motivačním hodnotovým systémem manažera.
- Nejvyšší míru shody mezi hodnoceními projevily rys nazývající se centrální: flexibilně-konzistentní chování.
- Manažeři projevovali vysokou míru shody s výstupem z individuálního motivačního systému.
- Vliv individuálních hodnot manažerů na spolupráci v týmu se nepodařilo zvolenou metodou prokázat.
- Manažery byly identifikovány možné příčiny neshody s výstupy z SDI a SDI Feedback Edition a to především v oblastech:
 - nedostatku času na efektivní spolupráci a interakci s týmem,
 - nedůslednost v rámci interní komunikace,
 - potřebu hrát očekávanou roli, která jim není zcela přirozená.

9 Závěr

Diplomová práce byla zacílena na vliv individuálních hodnot pracovníků na spolupráci v týmu. Teoretický rámec poskytl vhled do problematiky organizační kultury, týmové spolupráce, organizačního chování a přehledu různých přístupů k teoriím hodnot.

Popis teorie hodnot vysvětluje samotný pojem hodnota, uvedeny byly vybrané typologie hodnot dle Milтона Rokechea, Ronalda Ingleharta a Geerta Hofstede. Jelikož se diplomová práce opírá zejména o výzkumy Shaloma H. Schwartze a Elliase H. Portera, jsou jejich teorie v práci detailněji popsány a doplněny o pohledy autorů z vícera odborných publikací.

Porterův nástroj inventáře síly SDI, který v České republice zatím není obvykle v organizacích využíván, se zabývá individuálními silnými stránkami respondenta a určuje, jak je využívá v konfliktu s ostatními ve chvílích, kdy se vše daří, anebo dochází k obtížným interpersonálním situacím. Dotazník SDI sloužil k vyhodnocení získaných dat, jejich interpretaci a jako podklad pro následné polostrukturované rozhovory s cílovou skupinou manažerů. V rámci individuálních rozhovorů s manažery došlo k podrobnému popisu výstupů a jejich interpretaci, kterých mohou respondenti dosahovat.

Případová studie, která k interpretaci získaných výsledků využívá výše zmíněný nástroj měření síly SDI, byla aplikována na cílovou skupinu manažerů. Výzkumný vzorek zde představovala referenční skupina manažerů, kteří pracují v nadnárodních organizacích. Organizace si nepřály být jmenovány, a proto jsou v textu označovány písmeny A–F. Tyto organizace poskytly výstupy, které byly získány pomocí online dotazníkového šetření na certifikované SDI platformě, poté byly ověřovány metodou polostrukturovaného rozhovoru zaměřeného na hodnoty projevené v rámci spolupráce mezi jednotlivými členy daného týmu. Členové týmu vyplnili dotazník individuálně, bez možnosti vidět výstupy svých spolupracovníků či vedoucích manažerů.

Z definovaných hypotéz se pouze částečně jedna podařila potvrdit a ostatní díky limitům tohoto výzkumu nikoliv. Hodnocení shod SDI proběhlo celkem na devadesáti čtyřech hodnocených manažerech, kdy hodnocení byla vždy složena z páru, ve kterém manažer hodnotil sám sebe a zároveň byl hodnocen svými podřízenými. V absolutní shodě odpovídalo pouze sedmnáct shodných hodnocení. Na základě tohoto výstupu je patrné, že vlastního stylu komunikace nemusí okolí vnímat stejně a shodně.

Polostrukturovaný rozhovor byl zaměřen zejména na představení SDI metody a její validitu. Pro diskuzi bylo nutné vytvoření důvěrné atmosféry zohledňující delikátnost informací a manažerům byl výsledek prezentován až na místě včetně kumulovaném výstupu od jejich týmu.

Manažer tedy nebyl schopen identifikovat, jakou zpětnou vazbu dostal od jednotlivých podřízených. V rámci tohoto rozhovoru si měl manažer uvědomit zejména jeho rozvojový charakter a využít ho k identifikaci potenciálního rozvoje. Toto šetření prováděl certifikovaný odborník, aby nedošlo ke zkreslení výkladu výsledků a byly dodrženy zásady validity.

Nástroj SDI, vycházející z teorie povědomí o vztazích Elliase H. Portera, není v České republice aktuálně příliš známý. Organizace, až na velké výjimky, se s tímto nástrojem neselekaly. Přesto se domnívám, že v nastavení a rozsahu SDI tkví velký potenciál. Slučuje mnoho různých dílčích nástrojů zaměřených nejen na individuální analýzu motivačních hodnot a projevované rysy chování, ale i zpětnou vazbu a zjištění očekávání týmu na danou roli. Empirické šetření vycházelo pouze z využití dvou základních částí, a i díky tomu se v rámci zpracování podkladů narazilo na mnoho limitů, které lze považovat za náměty k diskusi. Jedná se zejména o nutnost definování velikosti týmu pro další podobné výzkumy. Dalším limitem se může jevit detailnější rozpracování zpětné vazby od skupiny podřízených k manažerovi. V tomto případě by vzrostla zejména validita výsledků. Dotazník by poté mohl být doplněn o analýzu silných či slabých stránek respondenta, a více tak otevíral analýzu hodnot jedince. Dále je možným námětem k diskusi národnost jednotlivých týmů, a otázkou zůstává, jaký by výsledek byl například při vysoké rozdílnosti organizační kultury.

10 Soupis bibliografických citací

- ADAIR, John. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press, 1994, ISBN 80-85603 70-5.
- AHMED, Pervaiz. K., Ann LOH, Mohamed ZAIRI. *Total Quality Management* 4(10), 1999, s. 26–34. [vid. 2018–11–20] Dostupné z: doi:10.1080/0954412997361.
- ANDERSEN, Jon. Aarum. Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 5, s. 343–358. [vid. 2018–12–21] Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1081/OTB-120014895.
- ARIELI, Sharon, Lilach SAGIV, Sonia ROCCAS. Values at Work: The Impact of Personal Values in Organizations. *Applied Psychology*, 2018, 1, s. 1-47. [vid. 2019-01-10] Dostupné z: https://doi.org/10.1111/apps.12181.
- ARMSTRONG, Michael. 1999 *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169614-5
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BROWN, Andrew. Organisational Culture. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 1995, 1(1), s. 57–58. [vid. 2018–12–9] Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1017/S1833367200006428.
- CLEMENTE, Mark N. a David S. GREENSPAN. Culture clashes. *Executive Excellence*, 1999, 16(10,) s. 12. [vid. 2019–01–10] Dostupné z:doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223.
- CYERTH, Richard M. a James G. MARCH. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice–Hall: Englewood Cliffs, 1963. ISBN 9780130733047.
- ČAVČAVADZE, N. Z. a Soňa DOROTÍKOVÁ. *Filozofia a problémy hodnoty – Kultura i cennosti*. Bratislava: Bratislava, 1984. ISBN 978-80-7330-308-2
- ČR, S. Ú.. ČR, *Sociologický Ústav AV*. Načteno z ČR, Sociologický Ústav AV, 2019: [vid. 2018–11–09] Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Axiologie. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Jihlava: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DENISON, Dan R.. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 2004, 33(1), s. 98–109. [vid. 2019–02–20] Dostupné z: doi:10.2307/2393278.
- GORDON, George a Nancy DITOMASSO. Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 1992, s. 783–798. [vid. 2018–12–20] Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>.
- GREENBERG, Jerard a Robert BARON. *A. Behavior in Organizations*. NJ: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1997. ISBN 80-7188-998-6.
- HAYES, Nicky. (2005). *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-983-6.
- HERMOCHOVÁ, Soňa. *Malá skupina a kolektiv v sociálnem psychológii*. Bratislava: ČSVTS, 1982, ISBN 80-337-0935-6.
- HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, 2006 ISBN 80-247-1155-9.
- HOFSTEDE, Geert. *Cultures and organizations : software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991. ISBN 978-00-716-6418-9.
- HOFSTEDE, Geert. *Modernization, Cultural Change and Democracy*. Tilburg University, Netherlands: Thousand Oaks, CA: Sage, 2008, ISBN 978-01-216-8818-0.
- HOFSTEDE, Geert a Gert, J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006 ISBN 978-80-247-1457-8.
- INGLEHART, Ronald a Wayne BAKER. Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 2000, 65, s. 19–51. [vid. 2019–03–02] Dostupné z: doi:10.2307/2657288.
- INGLEHART, Ronald a Christian WELZEL. *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. ISBN 978-0-521-84-685-0.
- INGLEHART, Ronald The silent revolution : changing values and political styles among western publics. *Schlüsselwerke der Politikwissenschaft*, 1997, s. 190–194. [vid. 2019–02–20] Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1007/978-3-531-90400-9_52.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management: Řízení–Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 978-80-86131-57-3.

- KILMANN, Ralph H., Mary SAXTON, Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey–Bass: Jossey–Bass management series, 1985. [vid. 2019-03-15] Dostupné z : <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250409>.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha, Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, Luděk a Niels NOORDERHAVEN, Geert HOFSTEDÉ, Erich, DIENES. Cross–Cultural Differences in Central Europ. *Journal of Managerial Psychology*, 2003,18 (1/2), s. 76 – 88. [vid. 2019–02–20] Dostupné z : doi: 10.1108/02683940310459600.
- KRUGER, Wolfgang. *Vedení týmů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-2470-780-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-2470-648-2.
- MAIO, Gregory R., Robin MARTIN, Allan LEE. Setting the Foundations for Theoretical Progress toward Understanding the Role of Values in Organizational Behavior: Commentary on “Values at Work: The Impact of Personal Values in Organizations” by Arieli, Sagiv, , Roccas. *Applied Psychology*, 2019. 1, stránky 438-441. [vid. 2019-04-10] Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/apps.12192>.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučing*. Praha: Portál, 2003. ISBN 978-80-262-0350-6.
- NESVADBA, Pavel. *Filosofie a etika*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-8689-89-2.
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management (Lidé, kultura, management)*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- O'REILLY, Charles. A. Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going. *Annual Review of Psychology*, 1991, 42(1), s. 427–458. [vid. 2019–02–16] Dostupné z: doi:10.1146/annurev.ps.42.020191.002235.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmu a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha, Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- POLIN, Raymond. *La compréhension des valeurs*. Paris: Presses universitaires de France.2004. ISBN 978-2-7116-0620-7.

- PORTER, Ellias. H. *Relationship awareness theory: Manual of administration and interpretation*. Idaho Falls, IS, U.S.A.: Lexington Books, 1996. ISBN 978-09-628-7321-8.
- PRUDKÝ, Libor. *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky*. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1751-2.
- PRUDKÝ, Libor. *Studie o hodnotách*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-266-0.
- PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-2620-282-0.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Modelování parametrů CSR jako faktor konkurenceschopnosti firem. *Acta Universitatis Carolinae–Iudidica* 3. 2007. 3, s. 65–83. [vid. 2019–04–20] Dostupné z: doi:10.25142/aak.2011.070.
- PUTNOVÁ, Anna, Pavel SEKNIČKA, Pavel UHLÁŘ. Význam společenské odpovědnosti podniku pro efektivní správu společnosti. *Acta Universitatis Carolinae –Iudidica*, 2008, 3, s. 65–83. [vid. 2019–03–26] Dostupné z: doi:10.1146/annurev.ps.42.020191.002235.
- REFFO, Gerry a Valeria WARK. *Politická inteligence lídrů: Jak PQ odlišuje úspěšné lídry od neúspěšných*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-280-2.
- ROKEACH, Milton. *Nature of human values*. New York: Free Press, 1973. ISBN: 978-0029267509.
- ROKEACH, Milton. Reviewed Work: The Nature of Human Values. *Political Science Quarterly*, 1974, 89(2), s. 399–401. [vid. 2019–03–25] Dostupné z: doi:10.2307/2149267.
- RUSSELL, Robert F.. The role of values in servant leadership. *Leadership ,Organization Development Journal*, 2001, 22, s. 76–84. [vid. 2019–02–20] Dostupné z: doi: 10.1108/01437730110382631.
- ŘEHÁKOVÁ, Barbora. Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S.H. Schwartze. *Czech Sociological Review*, 2006, 42(1), s. 107–128. [vid. 2019–04–16] Dostupné z: http://psychkont.osu.cz/fulltext/2012/Sic,Mrhalek,Kajanova_2012_2.pdf.
- SARTRE, Jean, P. *Existencialismus je humanismus*. Praha: Vyšehrad, 2004. ISBN 80-7021-661-1.
- SEMORÁDOVÁ, Petra. *Předpoklady vývoje organizačních struktur*. Brno. *Disertační práce. Vedoucí práce Petr Němeček*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2009.
- SHENKAR, Oded a Yadong LUO. *International Business*. New Jersey: Wiley: Hoboken, 2004. ISBN 0-471-02590-9.

- SCHEIN, Edgar, H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass management series, 1992. ISBN 978-07-8790-362-6.
- SCHWARTZ, Shalom H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology An International Review*, 1999 s. 23–47. [vid. 2019-01-23] Dostupné doi:<https://doi.org/10.1086/ahr/69.1.82>.
- SCHWARTZ, Shalom H. A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Application. *Comparative Sociology*, 2006, 5, str. 665. [vid. 2019-04-02] Dostupné z: https://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/management_marketing/Navratilova.pdf.
- SMĚKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadlení [i.e. zrcadle] vědomí a jednání*. Brno: Barrister , Principal, 2009. ISBN 80-870-2962-3.
- STERN, Alfréd. (1963). Philosophy of History and the Problem of Values. *The American Historical Review*, 1963, 69(1), s. 82–83. [vid. 2019-02-03] Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1086/ahr/69.1.82>.
- ŠTRACH, Pavel. *Kompendium mezinárodního managementu*. Jindřichův Hradec: FM VŠE: Jindřichův Hradec, 2004. ISBN 80- 245-0662-9.
- TJOSVOLD, Dean a Yuan TSAO. Productive Organizational Collaboration: The Role of Values and Cooperation. *Journal of Organizational Behaviour*, 1989, 10(2), s. 189-195. [vid. 2019-03-17] Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2488244>
- Total SDI. Total SDI. 2019. [vid. 23.3.2019]. Dostupné z: <https://totalsdi.com/assessments/the-power-of-the-sdi/>.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-641-4.