



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura ve vybraných společnostech

Vypracovala: Bc. Tereza Kohoutová

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

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza KOHOUTOVÁ
Osobní číslo: E16611
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Podniková kultura ve vybraných společnostech
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraných společnostech.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a stavu v žádoucí znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybraných společnostech je nutno načerpat informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků a za pomoci kvantitativních tj. z dotazníků (VSM) a kvalitativních metod zkoumání (TBSD), dále z osobního pozorování. Po utřídění, analýze dat a získaných informací, se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybraných společnostech a navržení změny zlepšujících současnou praxi.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 str.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press

Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Lukášová, R. & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší účinnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing
Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: 1. března 2019
Termín odevzdání diplomové práce: 1. září 2020



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (23)
370 05 České Budějovice



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

V Českých Budějovicích dne 20. června 2019

PROHLÁŠENÍ

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

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Tereza Kohoutová

Poděkování

Ráda bych využila tuto příležitost a poděkovala své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za její trpělivost, cenné rady, připomínky, metodické vedení a podporu. Dále bych ráda poděkovala vedoucím pracovníkům společnosti Cargo a.s. konkrétně administrativní části SOKV v Českých Budějovicích a vedení Společnosti X za jejich spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů k sepsání praktické části, dále děkuji i jejím zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V poslední řadě bych velice ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu ať finanční či psychickou, která mě provázela celými roky mého studia.

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2.1	Pojem podniková kultura	9
2.1.1	Soudobé pojetí podnikové kultury	10
2.2	Vznik podnikové kultury a její úrovně.....	11
2.2.1	Úrovně podnikové kultury	12
2.2.2	Hofstedeho Cibulový diagram	13
2.2.3	Vytváření a formování podnikové kultury.....	14
2.2.4	Vytváření žádoucí podniková kultury.....	15
2.2.5	Vytváření žádoucí podnikové kultury pomocí Couchingu	15
2.2.6	Udržení podnikové kultury	16
2.2.7	Jak je možné naučit zaměstnance podnikové kultuře	17
2.2.8	Síla podnikové kultury	18
2.2.9	Předpoklady pro silnou podnikovou kulturu.....	19
2.3	Typologie podnikových kultur	20
2.3.1	Charakteristika a členěných firemních kultur:	20
2.4	Negativní stránka firemní kultury	21
2.5	Dysfunkční kulturní syndromy.....	22
2.6	Dimenze dle Hofstedeho	23
2.6.1	PDI: malá mocenská vzdálenost versus velká mocenská vzdálenost	23
2.6.2	IDV: Individualismus versus kolektivismus	24
2.6.3	MAS: Maskulinita versus feminita	25
2.6.4	UAI: Jistota versus riziko.....	26
2.6.5	LTO: Dlouhodobá versus krátkodobá orientace	26
2.6.6	IVR: Požitky versus sebekázeň.....	27
2.7	Znalostní ekonomika	27
2.7.1	Nová ekonomika	28
2.7.2	Znalost.....	28
2.7.3	Znalostní podnik	29
3	METODICKÝ POSTUP	30
3.1	Cíl diplomové práce	30
3.2	Sběr dat.....	30
3.2.1	Kvantitativní metoda.....	30
3.2.2	Kvalitativní metody	31

3.3	Zpracování dat.....	33
3.2.3	VSM 94 & 2013 od Geerta Hofstedeho.....	33
3.2.4	TBSD	35
4	VÝSLEDKY VÝZKUMU	39
4.1	Profily vybraných společností.....	39
4.1.1	Společnost České Dráhy Cargo, a.s.,	39
4.1.2	Společnost X	41
4.2	Vyhodnocení VSM 94 & 2013.....	43
4.3	Vyhodnocení TBSD	79
4.3.1	Mocenský odstup (PDI)	79
5	DISKUSE, SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN	88
5.1	Mocenský odstup (PDI)	89
5.2	Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	91
5.3	Maskulinita vs. feminita (MAS).....	93
5.4	Obava z nejistoty (UAI)	94
5.5	Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)	96
5.6	Umírněnost vs. požitky (IVR).....	100
6	ZÁVĚR.....	104
7	SUMMARY.....	107
8	LITERÁRNÍ PŘEHLED	108
9	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK.....	111
10	PŘÍLOHY	117

1 ÚVOD

Podniková kultura v dnešní vysoce konkurenční, globalizované a moderní době může představovat velkou konkurenční výhodu za předpokladu, že je silná, dobře ukotvená a s hodnotami dané společnosti je synchronizována. Tohoto faktu jsou si společnosti dobře vědomy, a proto má nauka o podnikové kultuře zejména v dnešní době vysoký význam. Mít kvalitní podnikovou kulturu pro společnost znamená, že je flexibilnější, snadno se přizpůsobí změnám, což představuje ve světě plném neustálých změn nezbytnost.

Silná podniková kultura dbá o své pracovníky a uplatňuje se již při jejich výběru, zejména při porovnání hodnot uchazeče s hodnotami dané společnosti. Dále se zaměřuje na vzdělání zaměstnanců a rozvoj jejich osobnostního potenciálu. Nové schopnosti, dovednosti a všeobecný rozhled pracovníkům napomáhají k celostnímu přístupu při řešení cílové problematiky. Zaměstnanci jsou poté lépe schopni naplňovat či dokonce i přesahovat stanovené cíle.

Silná podniková kultura by měla pro pracovníky představovat jasný pohled na danou společnost, proto by měla být přehledná a snadno pochopitelná. Podniková kultura též napomáhá neformální, jednoduché komunikaci, vytváří základy pro kvalitní práci v týmu, povzbuzuje chuť do práce a motivuje k vyšším výkonům, dále také snižuje nároky na kontrolu pracovníků a zvyšuje jejich sebekázeň.

Samotná podniková kultura má vědomé a viditelné oblasti jako například různé normy, odborná mluvu v dané společnosti či logo, dále také obsahuje nevědomé a spontánní oblasti jako například představy o povaze člověka a příčiny jeho jednání, vztah k okolnímu světu, hodnotám apod. Tato oblast již není běžným pozorovatelům viditelná.

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraných společnostech.

Mezi vybrané společnosti patří společnost ČD Cargo, a.s. se sídlem v Českých Budějovicích a také Společnost X, se sídlem v Athénách, která si bohužel nepřála zveřejnění svého jména v této práci.

Samotné práci předcházela četba odborné literatury, následně byla vytvořena první ze dvou částí této diplomové práce, a to teoretická část, která má za cíl uvedení do dané

problematiky vztahujících se k podnikové kultuře a vysvětlení základních pojmů. V druhé – praktické části této práce byly nejprve popsány vybrané společnosti a metody, které byly použity pro daný výzkum. Poté již následoval samotný výzkum u každé společnosti. Dále se práce věnuje výsledkům jednotlivých zkoumaných metod a návazně na to byly navrženy změny pro zjištěné problematické oblasti, které by daným společenstvem měly napomoci ke směřování k žádoucím kulturním dimenzím znalostní ekonomiky. Závěrečná kapitola obsahuje souhrn získaných výsledků a návrhů řešení.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pojem podniková kultura

V ekonomice podniku se slovní spojení podniková kultura začalo objevovat začátkem osmdesátých let dvacátého století. Postupem času si našlo své místo jak v teorii, tak i v praxi řízení. V dnešní době je to již ustálený pojem, který je v povědomí jak na akademické půdě, tak i v jednotlivých společnostech.

Velmi obtížnou otázkou je definice podnikové kultury, neboť její přesné vymezení je takřka nemožné. Jedná se o určité individuální vnímání situace a každý z autorů má na tuto problematiku lehce odlišný pohled. Jako ukázkou je zde možné zvolit několik možných definic podnikové kultury.

Podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce (Armstrong, 2007).

„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Lze hovořit také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě a o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků“ (Vysekalová & Mikeš, 2009, str. 67).

„Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se projevuje“ (Veber, 2009, str. 626).

Z výše zmíněných definic vyplývá, že za podnikovou kulturu je považován ucelený soubor hodnot, norem, názorů, vzorců chování a jednání, které jsou v dané organizaci důsledkem těchto sdílených významů a symbolů. Ty mají za úkol vyjádřit spojení mezi předpoklady, chováním členů organizace a hodnotami. Podniková kultura určuje způsob a podobu chování zaměstnanců, jejich vztahy navenek i uvnitř organizace. Uvnitř podniku ji lze pozorovat buďto nemateriálně, například stylem řízení, podnikovým klimatem, tokem informací, nebo materiálně, to zejména pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Rozlišujeme čtyři základní typy podnikové kultury, a to analyticko-projektovou, kulturu všechno nebo nic, procesní a chléb a hry (Armstrong, 2007).

2.1.1 Soudobé pojetí podnikové kultury

V současnosti je možné si povšimnout dvou krajních pojetí podnikové kultury. První přístup je charakterizován tím, že podniková kultura je prostředkem řídicích pracovníků, kteří mají možnost rychlé a snadné změny, nejsou zde vysoké požadavky na osobnost manažerů a jejich způsobilost k bezprostřednímu ovlivňování svých podřízených či kolegů. Posílení tohoto druhu podnikové kultury je často praktikováno pomocí vytváření vnitropodnikových směrnic a pokynů, které mají za cíl posílení typických symbolů. Negativem této formy je nízká hladina participace ostatních zaměstnanců a reálná vnitřní identifikace daných pracovníků s podnikem, kdy může nastat i případ vytváření určité opozice, při které dochází k tvorbě významných subkultur, jež jsou základem pro úplně nové dominantní kultury s jiným rozdělením moci (Rolínek, 2003).

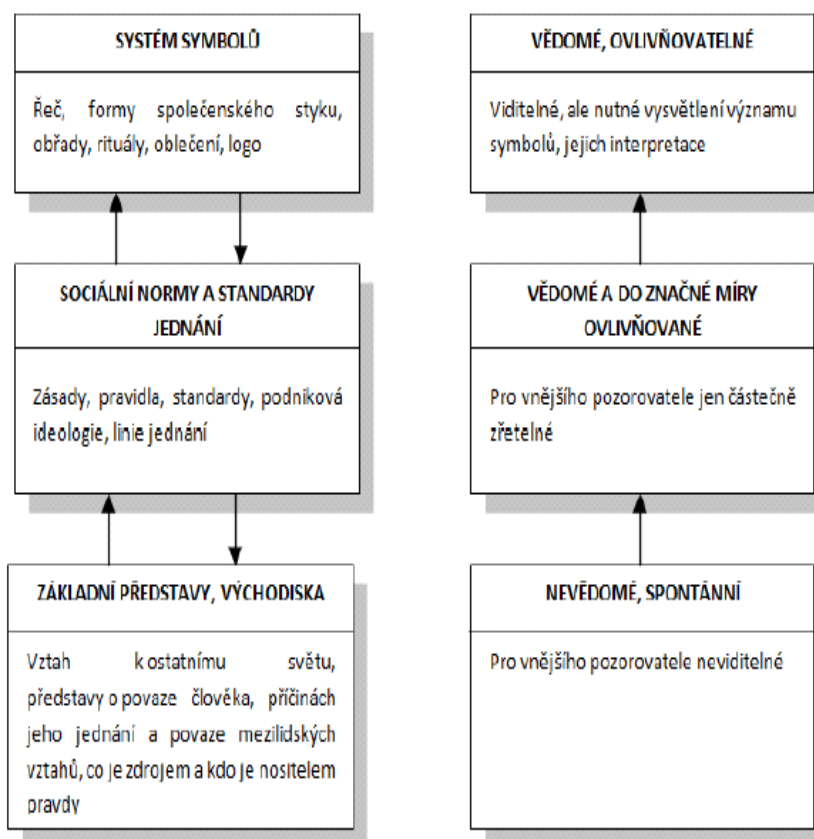
Druhý přístup je zcela opačný a je vyznačován jako systém bez nutnosti podpory materializované formy (není zde nutnost různých předpisů). Je založen na principu silného zakořenění a vžití kultury dané firmy v pracovnících. Nároky na osobnost manažerů a styl jejich řízení jsou zde poněkud vysoké. Tento druh podnikové kultury je formován pomocí osobního přesvědčení, dobrým příkladem od vedení, silou argumentů a také adekvátním psychologickým postojem k jednotlivým zaměstnancům. Síla dané kultury se dá měřit i tím, jak je nutná přítomnost různých brožur, nařízení či pokynů, z čehož vyplývá, že čím je daná podniková kultura silnější, tím je nutnost těchto opatření nižší, jelikož každý pracovník bez výjimky je seznámen s tím, co se od něj očekává a je

srozuměn se základními hodnotami a představami společnosti. Tato forma je mnohem více stabilní. Za velmi důležitou je zde považována určitá osobní identifikace, která s sebou přináší i loajalitu k podniku (Rolínek, 2003).

V praxi lze očekávat vždy různé kombinace a kompromisy těchto dvou krajních řešení, přičemž by zde měla být snaha směřovat spíše ke druhé z popsaných forem (Rolínek, 2003).

2.2 Vznik podnikové kultury a její úrovně

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury



Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový, (2012)

V každém sociálním společenství, ve kterém se lidé setkávají, vzniká určitá jedinečná, specifická a neopakovatelná kultura. Není tedy žádným překvapením, že i podnik má svou vlastní originální kulturu, která je zde nazývána kulturou podnikovou. Její projevy mohou být různé - například v daných formách vnitřní komunikace, v jednání

a rozhodování vedoucích pracovníků, v uskutečňování daných personálních činností či v celkovém sociálním klimatu. Tyto zmíněné projevy je možné mnohdy zaznamenat, avšak největší důležitost v podnikové kultuře je přisuzována těm, které jsou dané identickým pohledem na věc u pracovníků, totožnou interpretací a sdílením jednotlivých vizí za určité delší časové období (Bedrnová, Nový, 2012).

Podniková kultura je obsáhlou a složitou disciplínou, která je tvořena jednak vztahem ke světu okolo nás, zejména k okolí dané firmy, a jednak organizačním chápáním povahy jedince a důvody zapříčiňující jeho chování, jež jsou převedeny na představy o svých spolupracovnících. Dále pak je tvořena tím, jaké je chápání mezilidských vztahů, v neposlední řadě chápání pravdy, která dává pracovníkům odpověď na to, co je v dané firmě správné a co je považováno za nežádoucí (Bedrnová, Nový, 2012).

2.2.1 Úroveň podnikové kultury

Základní úroveň pro podnikovou kulturu je tvořena pomocí vnitřně a logicky uspořádaného celku, který se vytváří za dané časové období a to zejména jako reakce na přirozený vývoj směrem k určité sociální skupině či ze strany podniku jako cílené vedení ve formě různých pravidel, zásad a sociálních norem.

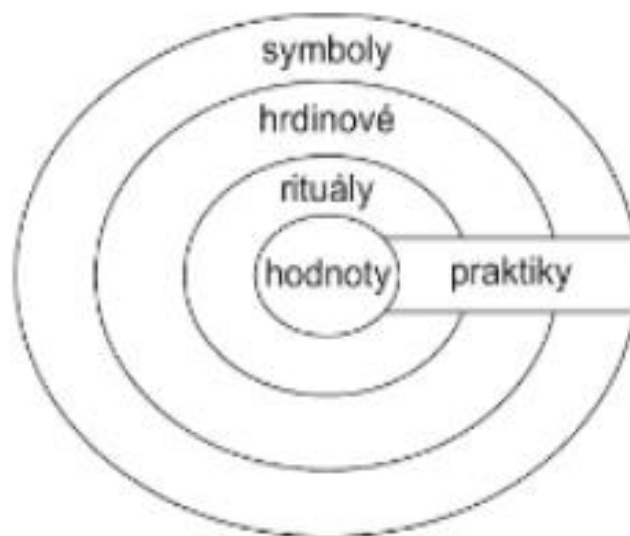
Střední úroveň je poté tvořena pomocí nepsaných pravidel společenského styku, obecně uznávaných hodnot a jejich preferencí, zásad pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k firemním partnerům, apod. Toto tvoří základnu pro vybudování nejvyšší možné úrovně.

Viditelnou a záměrně vytvářenou složkou podnikové kultury je tedy její nejvyšší úroveň. Jedná se zejména o projevy, které jsou patrné navenek jako například podnikové symboly, obřady, vybavenost pracoviště, rituály a mýty, oblečení, či projevy společenského jednání apod. Pro úplné pochopení vnějšího pozorovatele je důležitá předchozí znalost úrovní, zejména hodnotové preference, sociálních norem a pravidel pro možnost získání hlubších souvislostí (Bedrnová, Nový, 2012).

2.2.2 Hofstedeho Cibulový diagram

Další teorie předpokládá, že podniková kultura je takzvaný multidimenzionální jev. U Geerta Hofstedeho (2006) je možné pozorovat, jak ztvárnil a vymezil její dvě úrovně v následujícím cibulovém diagramu.

Obrázek 2: Cibulový diagram



Zdroj: Hofstede, (2006)

Již z názvu je patrné, že jednotlivé aspekty jsou představovány jako jednotlivé slupky (vrstvy) cibule, které se dají souhrnně označit jako praktiky. V přední patrnější části jsou zařazeny symboly, hrdinové a rituály, zatímco v druhé, ne již tak patrné části je možné nalézt hodnoty.

1. **Úroveň hodnot a idejí.** Dle Hofstedeho (2006) je tato vrstva vymezená všeobecnou inklinací a upřednostňováním jistých jevů a skutečností před jinými. Dávají zpětný obraz o kultuře, societách a mění se v průběhu času.

Hodnoty je možné rozčlenit dle materiální a nemateriální povahy. Nelze je pozorovat přímo, ale lze je vyvodit z chování zkoumané society (Hofstede, 2006). Dané hodnoty nebývají často ostře vymezeny jasnou podobou a při každé příležitosti se nemusí nutně shodovat s danými skutečnostmi (Krninská & Duspivová, 2013).

Nejvíce obecnými principy se nazývají **ideje**, které zprostředkovávají smysl pro jednotlivá rozhodnutí. Z důvodu toho, že se vytváří a nachází mimo fyzické bytí takzvaně na úrovni kolektivního nevědomí, které zasahuje do osobního nevědomí. Vytvářejí tedy primární nasměrování jednotlivce (Krninská & Duspivová, 2013).

2. **Úroveň hrdinů a rituálů.** Hrdinou může být osoba již zesnulá, živá, skutečná či vymyšlená, důležité však je, aby se slučovala s příslušnou kulturou. Tento hrdina by poté měl být uváděn jako příklad pro další osoby v dané societě (Hofstede, 2006).

Rituály jsou určitým souborem činností, které jsou prováděny kolektivně. Z pohledu směřování pouze na daný cíl mohou být považovány dokonce za nepotřebné. Skupina jim však přikládá jistou důležitost a jsou tedy vykonávány zejména pro pocit jejich uskutečnění. Nebývají racionálně účelné, ale i tak mohou přispívat svou integrační funkcí (Hofstede, 2006).

3. **Úroveň symbolů** - Symbol sám o sobě může být ztvárněn do mnoha podob například ve formě jazyku, obrazu, loga, řeči, gestikulace hudby či dalších forem. Významným faktem zůstává, že symbol je přenašeč jistého významu či zakódované hodnoty, avšak pouze pro danou skupinu lidí, která jej využívá, je jeho smysl pochopitelný. Má vliv jednak na vědomý úsek lidské osobnosti, tak i na její nevědomou část (Krninská & Duspivová, 2013).

2.2.3 Vytváření a formování podnikové kultury

Tento pojem lze chápat jako dlouhodobý a nelehký proces, pro který dle Lukášové (2010) je výchozím mechanismem proces učení, který probíhá samostatně, a to zejména při řešení určitých problémů. Je také možné, aby se firemní kultura vyvíjela cíleně, za pomoci manažerů, kteří se ji snaží ovlivňovat. Pokud však přihlídneme ke komplexnímu systému, který podnikovou kulturu vytváří, není možné předpokládat, že pro vytvoření silné a žádoucí organizační kultury postačí pouze několik málo aktivit v krátkém časovém období. Kulturu podniku může management formovat na základě sdílené historie a dlouhodobého učení.

Do obecného povědomí pronikla kultura, jakou mají například společnosti typu Apple a Google, ale ne každý si může dovolit takto zářivou kulturu a někteří možná ani nechtějí. Na pracovišti je kultura každodenní realitou firemního života, čímž rozumíme konkrétní pracovní úkony, způsob vyjadřování, chování a jednání jednotlivců. To zahrnuje oblasti firmy od samotných produktů až po zákazníky (Lewis, 2018).

2.2.4 Vytváření žádoucí podniková kultura

Lukášová (2010) a Lukášová & Nový (2004) nabízejí několik rad pro vytvoření žádoucí podnikové kulture:

- zhotovit jednoznačnou, snadno pochopitelnou a dlouhodobě udržitelnou strategii podniku,
- vyjádřit, co daná organizace od svých zaměstnanců očekává,
- popsat nejvýznamnější parametry, charakteristiky, které by měly mít žádoucí podnikovou kulturu, v největší možné návaznosti na další oblasti řízení,
- popsat a vytvořit aktuální podnikovou kulturu,
- vymezit nejdůležitější oblasti podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s firemní kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení,
- poskytovat zaměstnancům všechny důležité informace,
- vzdělávat, vysvětlovat, trénovat,
- nezapomínat ani na pravidelnou kontrolu a případně sankcionovat,
- rozpoznat změny v kultuře.

2.2.5 Vytváření žádoucí podnikové kulture pomocí Couchingu

Jednou z možností pro vylepšení podnikové kulture je využití profesionálních služeb takzvaného coache, který funguje jako prostředník a pomocí vlastní expertízy se snaží vytvářet most mezi individuálním pracovníkem a organizací a budovat vztah mezi nimi. K zajištění nejlepšího výsledku této formy je pro firmu vhodné si nejprve zodpovědět základní otázky typu:

- Abychom zajistili úspěch, jaký typ vedení je k tomu nutný?

- Jaký je rozdíl mezi aktuálním způsobem vedení a žádoucím vedením?
- Jakým způsobem a v jakých oblastech přesně tento coaching zavést a zejména se zaměřit i na způsob, kterým firma bude hodnotit přínos a celkový dopad (Hawkings, 2012).

Couch může být osoba, která se již ve firmě nachází a zná tedy současné prostředí (většinou jsou to pracovníci personálního oddělení), či lze využít služeb externího kouče, který by měl přinést do firmy nové nápady, nezaujatost a zejména bohaté zkušenosti v této problematice, které personální pracovníci nemusí mít, jelikož jejich hlavní pracovní náplň bývá odlišná (Hawkings, 2012).

2.2.6 Udržení podnikové kultury

V organizaci existují postupy, které udržují podnikovou kulturu naživu tím, že dávají zaměstnancům sadu podobných zkušeností. Jsou zde tři síly, které hrají zvláště důležitou roli, a to postupy při výběru, činnosti vrcholového vedení a metody socializace:

1. Výběr

- hlavním cílem výběrového procesu je identifikovat a najmout osoby, které mají znalosti, dovednosti a schopnosti k úspěšnému vykonávání dané práce v rámci organizace;
- konečné rozhodnutí o tom, kdo bude přijat, bude významně ovlivněno rozhodováním vedoucího pracovníka, které je založeno na tom, jak dobře kandidáti zapadají do organizace. Výsledkem je najímání pouze těch pracovníků, kteří mají hodnoty shodné s danou organizací;
- postup výběru poskytuje informace i potencionálním pracovníkům ucházejícím se o post v dané společnosti. Výběr se proto stává oboustrannou zkouškou, zda daná společnost je vhodná pro jednotlivého uchazeče a naopak (Saleem, 2015).

2. Vedení firmy

- Jedná se o aktivity vrcholového vedení, konkrétně co říkají a jak se chovají, jak stanovují normy, které jsou následně zavedeny v organizaci, pokud jde o:
 - přijímání rizika;
 - procento svobody, jež by měli manažeři dát svým zaměstnancům;

- výběr vhodného oblečení;
- to, jaké jednání se vyplatí z hlediska zvýšení platu, propagace a dalších odměn (Saleem, 2015).

3. Socializace

• Proces, při kterém jsou zaměstnanci obeznámeni se zvyky a tradicemi organizace, je známý jako **socializace**. Jedná se o proces adaptace, při kterém se noví zaměstnanci snaží sžít se základními hodnotami a normami tak, že se stanou "přijatými" členy organizace. Socializace je proces složený ze tří fází: před příchodem, setkáním a transformace:

- *Před příchodem* – tato fáze zahrnuje veškeré přípravy, ke kterým dochází před přijetím nového pracovníka;

- *Setkání* – zde již dochází k samotné interakci mezi organizací a novým zaměstnancem. Nový pracovník pozoruje, jaká organizace je ve skutečnosti, a často dochází k zjištění, že daná očekávání a realita se mohou lišit;

- *Transformace* – jedná se o poslední část socializace, při které nový zaměstnanec již ovládá dovednosti potřebné pro svou práci, úspěšně vykonává novou roli a je platným členem své pracovní skupiny.

• noví zaměstnanci nejsou většinou s podnikovou kulturou v plné míře obeznámeni a tím ji tedy mohou potenciálně narušovat. Mohou vnášet do organizace nežádoucí zvyky a chovat se nepatřičně (Saleem, 2015).

2.2.7 Jak je možné naučit zaměstnance podnikové kultuře

Kultura v organizacích je pracovníkům zprostředkována pomocí těchto prostředků:

- **Příběhy** - typicky obsahují okolnosti založení organizace, nejdůležitější pravidla, reakce na minulé chyby, propouštění zaměstnanců. Vyprávění příběhů z minulosti, které poskytují vysvětlení pro současné postupy.

Většina těchto příběhů se vyvíjí spontánně, avšak některé organizace se pokoušejí vědomě ovlivňovat tento prvek výuky kultury.

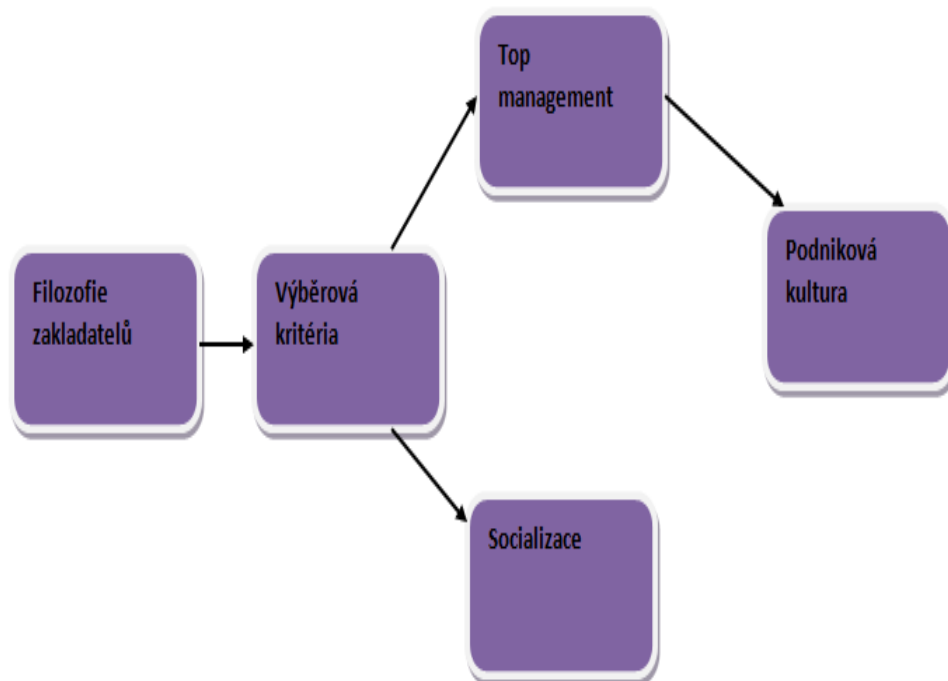
- **Rituály** - jsou opakující se činnosti, které vyjadřují a posilují klíčové hodnoty organizace. Je zde patrné, které cíle jsou důležité a které postradatelné.

- **Symboly** - materiální symboly mají viditelně sdělit zaměstnancům, kteří lidé jsou důležití a jaké druhy chování jsou považovány za vhodné.

- **Jazyk** - mnoho organizací používá jazyk jako způsob, jakým identifikovat členy kultury nebo subkultury. Tím, že se tento jazyk učí, členové potvrzují, že přijali kulturu a pomohli ji zachovat. Noví zaměstnanci jsou často ohromeni specifickými zkratkami a výrazy, (pracovní slang) které se po šesti měsících práce plně staly součástí jejich každodenního způsobu vyjadřování (Saleem, 2015).

Podniková kultura je předávána zaměstnancům pomocí několika způsobů: například pomocí příběhů, specifického jazyka, rituálů a symbolů. Pomocí následujícího schématu je možné pozorovat proces vytváření a uchování kultury (Saleem, 2015).

Obrázek 3: Proces vytváření a uchování podnikové kultury



Zdroj: Saleem, (2015).

2.2.8 Síla podnikové kultury

Sílu podnikové kultury je možné pozorovat na dvou jevech, a to na míře sdílení předpokladů, norem chování a hodnotách mezi firmou a pracovníky a dále také do jaké míry se s nimi zaměstnanci identifikují (Lukášová & Nový, 2004).

Organizace může mít silnou podnikovou kulturu, pokud je sdílená mezi pracovníky na vysoké úrovni. Silnou podnikovou kulturou lze dosáhnout ovlivněním vlastností zaměstnance a jeho jednání. V případě, že se ve firmě vyskytuje slabá podniková kultura, působí na pracovníky malým ba dokonce žádným vlivem (Bedrnová, Nový, 2012).

Pokud je podniková kultura silná, tak by měla být jasná a zdravá. Pro získání silné podnikové kultury je nutné věnovat pozornost několika skutečnostem. Je důležité, aby její základní předpoklady vycházely z firemní strategie, dále je nutné, aby se dbalo na spolupráci, vytváření atmosféry pro tým a mezilidské vztahy. Kritika je zde považována za žádoucí a slouží jako prostředek ke zlepšení a nalezení nových řešení (Truneček, 2004).

2.2.9 Předpoklady pro silnou podnikovou kulturu

1) Pregnantnost neboli **zřetelnost**, základem je zajistit srozumitelnou komunikaci mezi všemi pracovníky. Je nutné, aby každý pracovník věděl, jaké chování je od něj vyžadováno, které činnosti je nutné vykonávat a také které jsou nepřípustné.

2) Rozšířenost, zde je nutné dbát, aby zaměstnanci byli srozumitelně seznámeni s jednotlivými dílčími částmi, aby byli při každodenním procesu v kontaktu s podnikovou kulturou a byli tak vystaveni sdíleným hodnotám a standardům v každém okamžiku (Bedrnová, Nový, 2012).

3) Zakotvení symbolizuje, jak je velká identifikace dílčích vzorů, norem chování a hodnot. V případě, že podniková kultura je součástí běžných činností mezi alespoň většinou, v ideálním případě, u všech pracovníků, poté se stává silnou. (Srpová, Řehoř, 2010).

Pracovníci na vedoucích pozicích jsou hlavním stavebním kámenem pro vybudování stabilní a zdravé podnikové kultury, jelikož jsou jejími tvůrci a nositeli. Primární prvky je nutné důsledně respektovat a vyžadovat, ale také náležitě odměňovat či penalizovat. Nárok na příkladné chování vedoucího pracovníka se odvíjí od jeho hierarchického postavení. Čím je vyšší, tím se zvyšují i nároky. Toto rozdělení je zvláště důležité, jelikož pokud se pravidly nebude řídit vedoucí pracovník, nebudou ho následovat ani

jeho podřízení. Dále je nutné dbát na ztotožnění jednotlivých pracovníků s žádoucí podnikovou kulturou (Krniska, 2002b).

Dalším předpokladem pro silnou podnikovou kulturu dle Šmída (2007) je důkladný výběr nových zaměstnanců a jejich tak zvanou „výchovou“ žádoucím směrem. Na vytváření této „výchovy“ se kolektiv podílí jednak vědomě, ale reálně dochází k tomuto jevu spíše na nevědomé úrovni.

Silná podniková kultura umožňuje pracovníkům snáze pochopit podnik jako celek. Vytváří podmínky pro rychlou a přímou komunikaci, skrze kterou dochází k rychlým rozhodnutím, podporuje týmového ducha, stabilní sociální systém, nárůst motivace u pracovníků a snižuje nutnost kontrol (Bedrnová, Nový, 2012).

2.3 Typologie podnikových kultur

Jak již bylo zmíněno výše, podniková kultura je pro každý podnik jedinečná a originální, ale na základě dlouhodobých empirických výzkumů je možné najít určité společné rysy jednotlivých kultur a podle nich je i členit na ty, které se ve firmách objevují. (Bedrnová, Nový, 2012).

2.3.1 Charakteristika a členěných firemních kultur:

Jedno z nejvíce užívaných členění dle **Deala a Kennedyho**:

- **všechno nebo nic** – zde je kladen důraz na temperamentní a mladistvé jednání, jednoznačné oddělení věcí, které se týkají práce a osobního života. Je zde možný rychlý vzestup kariéry, ale také sestoupení na nižší pozice. Také se zde vyskytuje rovnoprávnost žen a mužů či krátká doba zaměstnání;
- **chléb a hry** – se více orientuje na tým a týmovou spolupráci, jako cestu k úspěchu. Důležité jsou zde přátelské vztahy, s velkým důrazem na komunikaci. Pracovní prostředí je příjemné, tato podniková kultura se zaměřuje více na osoby než na výkon;
- **analytický projekt** – u této podnikové kultury má velký význam racionalita, pořádek, přesnost a spolehlivost. Budování kariéry je zde velmi pomalým procesem. Pracovníci si zachovávají odstup a jejich konverzace je zaměřena pouze na pracovní povinnosti;
- **proces** – pro tuto podnikovou kulturu je nejvýznamnější proces. Cíl zde není tak významný a zastupuje podřadnou roli aktivitám, které podporují proces. Velkou váhu

zde má moc, oblečení a také samotný finanční příjem, velmi uznávané je povýšení. (Bedrnová, Nový, 2012)

Další členění dle Handyho in Lukášová (2010), který navázal na Harrisonovu koncepci:

- **kultura moci** – zde je centrálním těžištěm moc a orientace je zaměřena zejména na výsledek. Způsob, jakým těchto výsledků bylo dosaženo či jaké prostředky byly použity, již tak důležité nejsou, typická je zejména pro zločinecké organizace a obchodní firmy. Jedná se o prostředí postrádající pravidla, ve kterém velmi významnou roli hraje komunikace.
- **kultura rolí** – tato kultura má základ na jasných pravidlech a normách. Významně je zde vnímána role zaměstnance, tím je myšleno jeho chování, které je striktně vymezené a je od pracovníků na daných pozicích očekávané, dále je důraz kladen na specializaci a odbornost. Tato kultura je specifická zejména pro státní správu, velké komerční organizace a armádu.
- **kultura úkolů** – priorita je zde cílena na úkoly a projekty. Hlavním úkolem managementu proto je vytvořit vhodný tým, který se bude podílet na realizaci jednotlivých projektů. Je to kultura zaměřená na výsledky. Lze ji nalézt zejména u reklamních agentur.
- **kultura osob** – tato kultura je postavena na partnerských vztazích se svými kolegy, jednotlivá osoba zde není v dominantním postavení. Tato kultura je typická zejména pro sdružení právníků, architektů, lékařů s cílem sdílení nákladů a administrativy (Lukášová, 2010).

2.4 Negativní stránka firemní kultury

Doposud byl zkoumán pouze pozitivní pohled na firemní kulturu, která byla představena jako zdroj strategické a konkurenční výhody či jako hnací síla vedoucí k lepším výsledkům. Podniková kultura má však i temnou stránku. V případě, že je spravována nedostatečně či vůbec, může ztratit své pozitivní aspekty a stát se nefunkční či dokonce toxickou. Dysfunkční kultura je opakem funkční kultury, která je pozitivní silou vedoucí společnosti k úspěchu. Naopak dysfunkční kultura vede společnosti k neúspěchu,

relativní stagnaci a nedostatečné výkonnosti. V případě, že daná kultura je extrémně dysfunkční, může se stát až toxickou, a poté se zvyšuje pravděpodobnost, že společnost selže (Flamholtz, Randle, 2011).

2.5 Dysfunkční kulturní syndromy

- **Arogantní společnost.** Zde je prokazatelně možné pozorovat, že organizace je nejlepší na trhu. Tato společnost dosahuje v jednom či více aspektech dokonalosti v jejích obchodních řízeních, avšak vykazuje dysfunkci v jiných. Panuje zde přesvědčení, že úspěch je v nadřazenosti a excelenci. Z toho i plyne pocit, že daná společnost je neporazitelná. Společnost je přesvědčená, že "Jsme číslo jedna"; extrémní podoba tohoto by mohla být nazývána "firemní narcisismem". Ve společnosti, která trpí syndromem arogantní kultury, se na zákazníky nebere velký ohled. Řídí se heslem: „Můžeme dělat, co chceme, protože jsme nejlepší a zákazníci budou nadále kupovat od nás.“ Typická je neochota ke kritickému prozkoumání, změně firemních procesů a slepá důvěra, že vše, co dělá naše firma, je bezkonkurenčně nejlepší.

- **Hráč.** Tento typ kultury je nevhodný díky své schopnosti řídit rizika. Existuje zde téměř nutkání riskovat. Ve společnostech, které trpí tímto syndromem, je obvyklé, že přijímání rizika je vnímáno velice pozitivně v extrémním případě může dojít až k případu, kde se jedná o "sázku na společnost." Syndrom může také ovlivnit rozměry plánování a rozhodování. Ve společnosti, která je postižena syndromem hráč, je rozhodování založeno více na mínění než na skutečnosti a mohlo by být charakterizováno jako "střelba na slepo."

- **Hamlet Corp.** Je organizací, kde se týmy cítí, že "nikdy nemáme dostatek informací." Jednotlivci se mohou pokusit předat práci ostatním jako způsob, jak se vyhnout odpovědnosti za přijatá rozhodnutí. Obecně by se dalo říci, že firma podporuje myšlenku, že nejlepší je vyvarovat se jakéhokoli rozhodnutí. Je zde velká obava z vytvoření chyby. Lidé věří, že dobrý výkon znamená vyhnout se chybám. Na druhou stranu to znamená také vyhnout se rozhodování (Flamholtz, Randle, 2011).

- **Debatní společnost.** Jedná se o společnost, která se obvykle skládá z velmi inteligentních jedinců, kteří jsou kvalifikovaní debatěři. Využívají debatu jako formu

"zábavy", nebo jako proces darwinovské evoluce. V této kultuře je vynikání v debatě důležitější než dosažení výsledků.

- **Pravidla císaře.** Tato společnost je závislá na jedné osobě (většinou generálním řediteli), která má tendenci ovládat všechna rozhodnutí a na ostatních zaměstnancích je, aby se jí podřídili. Často dochází k zastrašování zaměstnanců či jejich verbálnímu urážení. Výsledkem je tedy pouze jeden pravý rozhodčí a vůdce, císař (nebo císařovna). Odměňována je zde především věrnost než výkon. Pracovníci se necítí oprávněni k rozhodování, spíše čekají, co mají dělat podle svého císaře.

- **Paranoidní společnost.** V této společnosti panuje velká nedůvěra vůči všem, dokonce i svým vlastním zaměstnancům. Lidé, kteří pracují v těchto společnostech, jsou stále vystaveni obavám z konkurence, ekonomiky, měnících se chutí zákazníků - prakticky všeho, co může nepříznivě ovlivnit výkon. Existují funkční a dysfunkční aspekty této kultury. Funkčním aspektem je, že společnost je ostražitá a obvykle reaguje na hrozby. Dysfunkční aspekt spočívá v tom, že firma žije v neustálém strachu z budoucnosti. I mezi zaměstnanci může být nedostatečná důvěra, což vede k problematické týmové práci. Sdílení informací může být omezeno kvůli nedůvěře, popřípadě jednotlivci nemohou plně věřit informacím, které dostávají od ostatních (Flamholtz, Randle 2011).

2.6 Dimenze dle Hofstedeho

Rozdíly mezi kulturními dimenzemi se zabývá Geert Hofstede, jehož dimenze jsou považovány za nejobecnější úroveň pro porovnávání rozdílů mezi kulturami. Těchto dimenzí je šest a jejich indexy nabývají hodnot od 0 do 100. Zabývá se odlišnostmi, které směřují k rozdílnému chápání primárních parametrů života jedince, které nějakým způsobem ovlivňují prováděnou práci a management (Krninská, 2002a).

2.6.1 PDI: malá mocenská vzdálenost versus velká mocenská vzdálenost

Míra, ve které je tolerováno nerovné rozdělení moci. Toto rozdělení je ve společnosti nejen tolerováno ale i akceptováno. Podstatou je tedy tolerance nerovného rozdělení moci, které je chápáno spíše subjektivně než jako reálná či objektivní vzdálenost. Pokud má firma vysoký rozsah moci (index se pohybuje okolo hodnoty 100) je zde typické, že

nadřízení a podřízení si nejsou existencionálně rovni, je zde uplatňována centrální moc, kterou má v rukou pouze omezený počet lidí a zaměstnanci musí poslouchat příkazy svých nadřízených, nejlépe se k nim nevyjadřovat. Moc je založena na složitém hierarchickém rozdělení, a platové rozdíly jsou vysoké.

V organizacích, ve kterých je naopak malá mocenská vzdálenost (index moci nabývá hodnot kolem 0), zaměstnanci nachází rovnocennost ve vztahu s nadřízenými, role jsou zde více flexibilní a tím není vyloučen ani strmý karierní vzestup. Privilegia nadřízených nejsou tak vysoká a podřízení pracovníci často konzultují rozhodnutí s nadřízenými, kteří vždy učiní konečné rozhodnutí a pracovníci to takto akceptují (Hofstede, 2006, Krninská & Duspivová, 2013).

Pro budování společnosti znalostní je potřeba směřovat k malému mocenskému odstupu, jelikož v rovnocenném vztahu mezi nadřízeným a podřízeným je možné předpokládat soudržnost, zaměstnanci nemají strach sdělit svůj vlastní názor a pomocí jejich námětů je možné dále rozvíjet podnik. Tato dimenze má význam i z hlediska vlastní seberealizace, která napomáhá k rozvoji lidského kapitálu (Krninská, 2014).

2.6.2 IDV: Individualismus versus kolektivismus

Pro organizace, u kterých převládá individualismus, (kulturní index, který se pohybuje okolo 0) je typické, že každý má tendenci spíše pracovat sám za sebe, jedinec se stará zejména o sebe a svou rodinu, jednání probíhá zejména dle vlastního zájmu, organizace práce by tedy měla probíhat tak, aby se názor jednotlivce shodoval se společností. Pracovníci jsou považováni za ekonomické osoby, které mají jisté psychologické potřeby (Krninská & Duspivová, 2013). Důležitý je tedy pro zaměstnance, jak vlastní ekonomický zájem, tak důraz na výkon jedince, i motivace a odměny, jež jsou cíleny na tyto jednotlivce. Plnění úkolů je považováno za důležitější faktor než osobní vztahy.

Naopak kolektivismus (kulturní index osciluje kolem 100) má za cíl integraci do soudržné skupiny, komunity a society. Všem členům je poskytnuta sociální ochrana, očekávána je jistá loajalita od členů. Pracovník jedná vždy v zájmu celé skupiny, i když jeho cíle jako jednotlivce se liší. Usměrnování jednotlivce se odehrává pomocí intenzivního sociálního tlaku a kontroly. Vztah zaměstnavatel – zaměstnanec vykazuje silné morální rysy a motivace je řešena formou odměny na úrovni skupin. Dalším rozdílem je také, že zde mají přednost osobní vztahy před plněním úkolů. Pracovník je

včleněn do jisté skupiny „my“, zájmy jednotlivce i society by měly být shodné; v případě, že tomu tak není, je zde automatické sebezapření jedince (Hofstede, 2006, Krninská & Duspivová, 2013).

Kolektivismus je označen jako žádoucí kulturní dimenze a podnik by se tedy měl snažit směřovat se spíše kolektivním zaměřením. Je významný zejména pro budování týmového ducha a kooperace. Jednotlivec se poté nachází v přátelské atmosféře, je mu poskytována podpora, a tento stav je ideální pro využití individuálních schopností k užitku celé skupiny. Skrze týmovost je možné využívat nejen explicitních znalostí, ale také tacitních, které se starají o rozvoj potenciálu osobnosti novým směrem (Krninská, 2014).

2.6.3 MAS: Maskulinita versus feminita

Pokud je společnost spíše maskulinní (kulturní index se pohybuje okolo 100), jsou zde jasně rozdělené role pro muže a ženy. Pro muže to znamená, že se od nich očekává orientovanost na úspěch, peníze, moc, pracovní postup, houževnatost, asertivita, soutěživost. Upřednostňují materiální hodnoty a je zde vysoká snaha o kariérní postup. Naproti tomu ženy mají být mírné s vysokým sociálním a empatickým citěním, jemné, měly by mít také smysl pro ekologii a dbát na kvalitu života. Konflikt se v dané organizaci řeší bojem a vítězí pouze ten nejlepší. Hodnocení je založené na výsledcích (Krninská, 2002a).

Femininní společnost (index ukazuje hodnoty okolo nuly) nerozděluje role na mužské či ženské, tyto role se překrývají a nejsou zde rozdíly. Od obou pohlaví se tedy očekává, že budou mít zejména tyto vlastnosti - skromnost, mírnost a zaměření na kvalitu života, toleranci, empatii, smysl pro sociální stránku života, ale i orientaci na moc, úspěch a výkon. S případným sporem se organizace vypořádává spíše kompromisem a vyjednáváním. Odměňování je rovné a mezi nejvíce uznávané hodnoty patří péče a ochrana ostatních ((Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Dimenze, která je žádoucí pro znalostní společnost je feminita, která má za cíl péči o mezilidské vztahy, zprostředkovává atmosféru důvěry a otevřenost. Tyto předpoklady hrají velkou roli v procesu sebepoznání a následné seberealizaci. Z tohoto důvodu pro další rozvoj lidského kapitálu je toto nezbytným předpokladem. V takovýchto

podmínkách je zajištěna kontinuita znalostí a tím i výkonnost společnosti (Krninská, 2014).

2.6.4 UAI: Jistota versus riziko

Tato dimenze udává stupeň obavy, který vyvolává v societě pocit ohrožení či nejistoty. Ta je vyvolána neznámou či nejistou situací. Zkoumá, do jaké míry jsou lidé ochotní přijmout změnu i s určitou mírou rizika (Krninská & Duspivová, 2013).

Pokud mluvíme o společnosti, ve které je míra vyhýbání se nejistotě vysoká (index nabývá hodnot okolo 0), mají lidé tendenci být aktivnější, nepokojnější a zaneprázdnění. Jedinci si žádají předvídatelnost a srozumitelnost, která je jim zprostředkována pomocí zákonů, pravidel, regulací. Plánování vše do detailu a programování všech postupů, dílčích kroků jednotlivých procesů je denní nezbytnou rutinou (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Společnosti s malou mírou vyhýbání se nejistotě (kulturní index osciluje okolo 100). Pracovníci mohou působit na své okolí jako klidní, neteční, až leniví. Nejistota je pro ně přirozenou součástí života, která pro ně neznamena stres ani obtíž. Regulace a pravidla jsou vymezeny pouze v nutných případech, čas je pouze orientačním rámcem, a nikoli něčím znepokojujícím, co by bylo nutné nepřetržitě sledovat (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Znalostní společnost považuje za správnou cestu lehkou obavu z nejistoty, která je propojená s přijímáním změn a rizika. V takovéto společnosti je snadnější zvládnutí každodenních nevyhnutelných změn v globální společnosti (Krninská, 2014).

2.6.5 LTO: Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Dlouhodobě orientovaná společnost (index pohybující se kolem 100) tíhne k zaměřování se na budoucnost s cílem se orientovat na činnosti, které v budoucnu přinesou společnosti větší efekt. Za významné se považuje hospodárnost a vytrvalost. Časté je vytváření fondů pro financování budoucích investic. Důraz se klade také na spolehlivost, vytrvalost a šetrnost, jelikož tyto vlastnosti přispívají ke větší konkurenční výhodě. Šetrnost udává směr k celkovému spoření a díky ní je následně možné uvolnit naspořené kapitál a reinvestovat jej (Hofstede, 2006).

Krátkodobá orientace (kulturní index s hodnotou blízko 0) cílí na současnost a minulost. Důraz je pokládán na činnosti, které přináší okamžitý efekt, proto jsou upřednostňované aktivity, zaměřující se na přítomnost či minulost. Společnost není takto hospodárná, a z tohoto důvodu častěji nemá peníze na budoucí investice (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Jako nežádoucí pro udržení konkurence schopnosti firmy a podnikatelské činnosti jako takové, se považuje krátkodobá orientace, vnitřní klid a příliš velká stabilita, protože to negativně ovlivňuje ochotu přijímat riziko a inovovat v organizaci. (Hofstede, 2006).

Pokud se organizace chce vydat směrem ke znalostní společnosti, měla by se orientovat dlouhodobě. Taková firma je cílená na udržitelnost a optimální zisk namísto okamžitého (Krninská, 2014).

2.6.6 IVR: Požitky versus sebekázeň

Tato nová dimenze byla přidána Hofstedem v roce 2010. Požitkářství se zaměřuje na vydávání peněz na zábavu a volnočasové aktivity. Tímto způsobem jsou ukojeny základní a fyziologické potřeby. Naproti tomu stojí sebekázeň, kde je pro societu důležitá seberegulace. Chování jedince je formováno společenskými normami a regulemi.

Žádoucí kulturní dimenzí pro znalostní společnost je sebekázeň, skrze niž je možné dosáhnout trvale udržitelného rozvoje. Dnešní společnost je považována za velice konzumní, která spotřebovává nadbytek statků, a proto jsou dnes velmi oceňovány vlastnosti jako skromnost a střídmost (Krninská, 2014).

2.7 Znalostní ekonomika

Je současné moderní pojetí ekonomických systémů vyspělých států, které jsou založené na využití znalostí nebo produktů s vyspělými technologiemi pro vytváření hodnot - produktů či služeb. Kupředu ji tlačí nové myšlenky a inovace. Pomocí ní se zlepšuje produktivita práce, vytváří se nová odvětví, inovují se služby, výrobky, technologie a metody práce (Kislingerová, 2011).

Základním předpokladem pro úspěšnou znalostní ekonomiku je technologická a informační vybavenost podporující rozvoj ekonomiky – know-how. Tento koncept je vnímán i jako zdroj převyšující mnohé výrobní faktory. Znalostní ekonomika je tedy založena na znalostech a dovednostech, které jsou považovány za odraz kvality vzdělávacího systému v dané zemi. Lepší znalostní ekonomika tedy předurčuje kvalitnější dynamický rozvoj (Kislingerová, 2011).

2.7.1 Nová ekonomika

Při porovnání se znalostní ekonomikou je pojem nová ekonomika mladší. Lze zde pozorovat technický pokrok, který byl typický pro 90. léta dvacátého století, a to tedy změny spojené s technologickým pokrokem. Základem pro novou ekonomiku je kreativita a objevování dosud nepoznaných příčin a souvislostí. Je to začátek éry znalostí jako prostředků k rozvoji (Kislingerová, 2011).

Dle Vojtoviče (2011) se nová ekonomika vyznačuje kvantitativními a kvalitními změnami, které měly za důsledek hospodářský růst, představuje využívání nových znalostí a inovací. Za klíčové prvky tohoto období jsou považovány neprůmyslová povaha pokroku a změna ve výrobních faktorech, které byly dříve využívány v průmyslové výrobě. Za pomoci dokonalejších znalostí a práce s nimi je tedy možné vyrábět novou kvalitnější verzi produktu bezpečněji, při nižších nákladech, efektivněji i s menším objemem surovin.

2.7.2 Znalost

Vzdělání a znalosti, které byly nasbírány za dobu studia v rámci vzdělávacího systému, bývají mnohdy nedostačující pro následnou pracovní praxi po zbytek života. Je proto nutné dané znalosti pravidelně aktualizovat a také vhodně doplňovat. Firmy na tyto skutečnosti reagují tak, že pořádají různé vzdělávací či výcvikové kurzy, celoživotní vzdělávací programy, posílají pracovníky na školení, konference apod. V dnešní době je také populární určitá odborná flexibilita, která podporuje doplňkové formy vzdělání a tím i získání nové kvalifikace. Je tedy nutné podotknout, že v dnešní době se výsledky ekonomické činnosti odvíjí zejména od zkušeností, dovedností, schopností a jiných lidských vlastností (Vojtovič, 2011).

V daném podniku jsou původci jednotlivých znalostí jeho zaměstnanci, zákazníci, majitelé, management, nejen však lidé, ale také výrobky, služby či určité procesy apod. Znalost tedy znamená koordinaci akce, která je prováděna záměrně a je chápána jako umění něco realizovat. Znalosti musí být v první řadě použitelné. Celková znalost vzniká zejména za pomoci vlastních zkušeností a poznání, ale také pasivním učením (Truneček, 2004).

2.7.3 Znalostní podnik

Znalostní podnik je určen několika kritérii a je zde nezbytné vytvářet strategie, určovat výkonnost firmy pomocí finančních ukazatelů, ale i nefinančních měřítek růstu. Znalostní podnik zvažuje a provádí dané kroky s respektem ke svým zákazníkům. V podniku, řízeném za pomoci procesu vládné především týmová práce. Další vývoj znalostního podniku se ubírá směrem k tvořivé práci s důrazem na znalosti a inteligenci (Dvořáková, 2004).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraných společnostech.

Diplomová práce se skládá z první, teoretické části, kde jsou sepsány poznatky z odborné literatury k dané problematice. Pro praktickou část byla vybraná společnost ČD Cargo a.s., která se zabývá nákladní železniční přepravou a Společnost X, která poskytuje péči o zákazníky zejména po telefonu v mnoha jazycích pro světoznámé společnosti a nachází se v Řecku.

3.2 Sběr dat

Z důvodu objektivního hodnocení stavu podnikových kultur v daných společnostech byly provedeny výzkumy kvantitativní metodou, která byla doplněna metodami kvalitativními. Samotný výzkum byl proveden ve společnosti Cargo v únoru roku 2017, kde v části SOKV v Českých Budějovicích byla dotazována administrativní část pracovníků. Ve Společnosti X, která se nachází v Řecku, se výzkum uskutečnil v březnu roku 2019 také v rámci administrativní sféry vybrané části společnosti.

3.2.1 Kvantitativní metoda

Kvantitativní výzkum byl proveden za pomoci dotazníkového šetření. Pro účely této diplomové práce byl použit dotazník VSM 94 & 2013 (viz příloha č. 1), který zformuloval Geert Hofstede - známý holandský vědec (Hofstede, 1994).

Za pomoci dotazníku VSM 94 & 2013 je možné určit, ke které dimenzi jednotlivá společnost inklinuje konkrétně tedy, zda se jedná o individualismus či kolektivismus, zdali převazuje maskulinita nad feminitou, jaký je mocenský odstup, obava z nejistoty, převazuje-li krátkodobá nebo dlouhodobá orientace a nyní je také možné sledovat nejnovější dimenzi a to umírněnost vs. požitky.

Samotný dotazník se skládá z 36 otázek a je rozvržen do čtyř celků. První úsek je zaměřen na otázky ideálního zaměstnání (celkem 11 otázek), druhý úsek zkoumá, které věci považuje respondent za důležité v jeho osobním životě (12 otázek), třetí úsek se

zabývá, zda dotazovaný souhlasí či nesouhlasí s danými tvrzeními (celkem 7 otázek), čtvrtá část obsahuje údaje o respondentovi pro statistické účely (6 otázek).

Tato kvantitativní metoda výzkumu je dobře využitelná při potřebě k získání velkého množství dat od mnoha respondentů. Výhodou dotazníku je jeho jednoduchost, rychlost při vyplnění a také možnost ho obdržet, jak v elektronické, tak tištěné formě. Dalším přínosem je považována anonymita, která eliminuje obavy z vyjádření názoru.

Společnost Cargo v části SOKV v Českých Budějovicích v administrativní sféře zaměstnává 43 pracovníků. Dotazník byl rozdán všem, vrátilo ho 27 respondentů, což tedy činí návratnost 63 %.

Zkoumaná část projektu Společnosti X má 82 pracovníků. Po dohodě s příslušnými nadřízenými byl dotazník rozdán 65 zaměstnancům. Vraceno ke zpracování bylo ve 42 případech, návratnost je tedy 65 %.

3.2.2 Kvalitativní metody

Z důvodu přesnějšího určení podnikové kultury byly použity i metody kvalitativního charakteru - pozorování, neřízené rozhovory s pracovníky a TBSD test (viz příloha č. 2).

Metody pozorování a nestrukturovaných rozhovorů jsou mezi sebou provázány a není lehké určit hranici, kde začíná jedna a končí druhá. To je zapříčiněno zejména tím, že jejich cílem je porozumění jednotlivých významů při činnostech, projevech u zkoumaných jedinců a tím napomáhá dokreslit obraz o celkovém stavu společnosti. Pozorování může mít formu:

- skrytého pozorování - pozorovatel je zároveň i zaměstnanec v dané společnosti;
- zúčastněného pozorování - výzkumník svou pozici nezatajuje a všem pracovníkům je zjevně jasné, že je prováděn výzkum;
- přerušného pozorování - zde pozorovatel svůj výzkum také netají, avšak není zde po tak dlouhou dobu jako v předchozím případě (Pavlica, 2000).

Pozorování a neřízené rozhovory ve společnosti Cargo probíhaly zejména častými návštěvami této společnosti, oficiálním provedením po administrativní budově či představením společnosti obecně počínaje a osobním představením některým zaměstnancům konče. Za pomoci kontaktů ve společnosti mi bylo umožněno i neoficiální pozorování a rozhovory, například v podobě pozvání na společný oběd či účasti na události organizované společností. Aplikovanou metodou ve společnosti Cargo bylo

zúčastněné pozorování. Ve Společnosti X bylo provedeno skryté pozorování, jelikož jsem zde určité období sama pracovala, a bylo tak pro mne jednodušší získat potřebné informace o společnosti či o názorech svých kolegů.

TBSD - Test barevně sémantického diferenciálu.

Kvalitativní metoda, která pomáhá určit hierarchii hodnot vnímaných vědomě a nevědomě u zkoumaného jedince. Je cílená zejména na vztahy, které má osoba k sobě samé, jiným osobám a jeho okolí. Použitá verze v diplomové práci se skládá z 51 slov. Z těchto slov lze poté lépe určit, ke které kulturní dimenzi daný jedinec svými náhledy a prožitky spíše inklinuje.

TBSD test se skládá ze záznamového archu a dvanácti různě zbarvených pastelek (červená, světle modrá, tmavě modrá, světle zelená, tmavě zelená, oranžová, žluta, fialová, vínová, světle hnědá, tmavě hnědá). Každý účastník tohoto testu obdrží tedy tuto sadu, kde na každém archu se nachází 51 podnětových slov, tři políčka na vybarvení (nevědomá část) a samostatné pole pro vyplnění čísla (vědomého rozhodnutí). Barvení jednotlivých políček by mělo být rychlé a zkoumaný objekt by neměl přemýšlet, kterou barvu použít. Každé pole u daného slova musí být vybarveno jinou barvou (například vínová, žlutá a červená), barvy se tedy nesmí opakovat u zkoumaného slova. Po vybarvení všech polí, je respondent požádán seřadit použité barvy od pro něj nejhezčí (1) po nejhorší (12). Poslední část tohoto testu se skládá z vědomého přiřazení čísel od 1 – 4 ke zkoumaným slovům, kde jedna je považována za nejlepší a čtyři za nejhorší.

Jednotlivé podnětové slova (symboly či hodnoty) jsou rozčleněny dle jejich významu k příslušným kulturním dimenzím. Pro lepší orientaci je dále uvedené rozčlenění těchto podnětových slov k daným dimenzím:

Mocenský odstup (PDI)

- malý mocenský odstup – vítězství, ideální žena, ideál já, ideální muž
- velký mocenský odstup – otec, být první, nadřizený, únava

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

- individualismus – samota, já (sám), povinnosti, nemoc
- kolektivismus – lidé, kamarádi, práce, pracoviště

Maskulinita vs. feminita (MAS)

- maskulinita – milenec/ka, sex, být první, muži
- feminita – ženy, láska, manžel/ka, matka

Obava z nejistoty (UAI)

- jistota – nuda, ticho, strach, bolest
- riziko – změna, hluk

Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)

- dlouhodobá orientace – život, budoucnost, snění, vzdělání
- krátkodobá orientace – nálada, smrt, minulost, sny

Požitek vs. umírněnost (IVR)

- požitek – zábava
- umírněnost – radost, štěstí

Výsledná hodnota u této metody je mnohem obsáhlejší, jelikož zde není důležitý jen symbol samotný, ale zejména jeho vzájemné vztahy s dalšími symboly. Tyto vzájemné vztahy poté mohou značit danou kulturní dimenzi lépe, než samotné podnětové slovo (Krninská, 2002c).

Ve Společnosti Cargo bylo rozdáno 20 TBSD testů, z důvodu náročnosti jich bylo vráceno 6, návratnost je tedy 30 %. Ve Společnosti X bylo rozdáno 40 testů, vyplněno poté 18, což činí návratnost 45 %.

3.3 Zpracování dat

Získaná data z provedeného výzkumu byla poté zpracována a následně vyhodnocena.

3.2.3 VSM 94 & 2013 od Geerta Hofstedeho

Aby mohli být jednotlivé dimenze zkoumány, bylo nutné vypočítat průměrné skóre a také dané indexy.

Průměrná hodnota byla vypočítána na základě vzorečku:

$$m(01) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}$$

X₁ představuje dotazované, kteří vybrali odpověď 1.

Symbol y ve spodní části vzorce označuje celkový počet dotazovaných (x₁+x₂+x₃+x₄+x₅).

Příslušné vzorce k výpočtu indexů (Hofstede 2010, 2013):

PDI (index mocenského odstupů)

- 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C

IDV (index individualismus vs. kolektivismus)

- 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C

MAS (index maskulinita vs. feminita)

- 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C

UAI (index obavy z nejistoty)

- 40 (m18 - m15) + 25 (m21 - m24) + C

LTO (index dlouhodobá vs. krátkodobá orientace)

- 40 (m13 - m14) + 25 (m19 - m22) + C

IVR (index požitky vs. umírněnost)

- 35 (m12 - m11) + 40 (m17 - m16) + C

Indexy dosahují hodnot mezi 0 – 100, avšak není výjimku pohyb v intervalu $-\infty$ do $+\infty$, v případě že je výsledná hodnota mimo toto rozmezí použije se konstanta C, díky níž se hodnoty vrátí do zadaného intervalu.

Z daných indexů byly následně určeny příslušné kulturní dimenze, ke kterým se společnosti více přibližují. V následující tabulce je možné vidět přehled jednotlivých dimenzí. Zeleně označené kulturní dimenze jsou považovány za žádoucí, které vedou ke znalostní ekonomice a červeně označené jsou považovány za nežádoucí.

Tabulka 1: Členění hodnot dimenzí

INDEX	HODNOTA DANÉ DIMENZE	
	nižší než 50	vyšší než 50
Mocenský odstup malý vs. velký - PDI	malý odstup	velký odstup
Individualismus vs. kolektivismus - IDV	kolektivismus	individualismus
Maskulinita vs. feminita - MAS	feminita	maskulinita
Obava z nejistoty – vyhýbání se riziku vs. přijímání rizika - UAI	přijímání rizika	vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace - LTO	krátkodobá orientace	dlouhodobá orientace
Požitky vs. umírněnost - IVR	umírněnost	požitky

Zdroj: Krninská, 2014

Pro každý index byla také spočítána jeho směrodatná odchylka, která udává sdílení jednotlivých hodnot. Rozdělení směrodatné odchylky do jednotlivých intervalů lze vidět v následující tabulce. Výpočty byly provedeny v programu MS Excel.

Tabulka 2: Směrodatná odchylka a její intervaly pro VSM a VSM z TBSD

Síla sdílení	Směrodatná odchylka
velmi silně	do 24,99
silně	25 - 49,99
slabě	50 - 74,99
velmi slabě	nad 75

Zdroj: vlastní

Zpracování získaných dat

Vyhodnocení dotazníků VSM 94 & 2013 bylo z důvodu přehlednosti provedeno tak, že ke každé otázce byla vždy vytvořena tabulka s absolutním číselným vyjádřením odpovědí, graf s procentuálním vyjádřením a krátká diskuze vztahující se k dané problematice.

3.2.4 TBSD

Prvním krokem k vyhodnocení testů TBSD bylo zhotovení pořadí hodnot dle součtu pořadí určujících oblíbenost daných podnětových slov. Slovo s nejlepším hodnocením se

nachází na prvním místě a naopak nejméně oblíbené na místě posledním (viz příloha č. 3). Tento žebříček hodnot se skládá z vnímání jednotlivých podnětových slov (velmi pozitivně, spíše pozitivně, spíše negativně či velmi negativně). Čím více je podnětové slovo vnímané pozitivněji, tím výše se poté objeví v žebříčku hodnot.

Poté bylo nutné vypočítat aritmetický průměr ze součtu hodnot. Daný aritmetický průměr byl zjištěn, tak že každá barva u podnětového slova (celkem tři) byla nahrazena číslem 1 – 12 (dle volby dotazovaného), tyto čísla byly následně sečteny. Dalším krokem bylo vypočítání aritmetického průměru. Pro každé podnětové slovo byl vytvořen součet hodnot barev, následně byl tento celkový součet vydělen počtem podnětových slov, a tímto byl tedy vytvořen aritmetický průměr. Průměrné součty barevných hodnot lze rozdělit do čtyř intervalů (viz tabulka níže).

Tabulka 3: Intervaly symbolů dle TBSD a pořadí

VNÍMÁNÍ SYMBOLŮ	TBSD
velmi pozitivně vnímané symboly	6 - 12,99
spíše pozitivně vnímané symboly	13 - 19,99
spíše negativně vnímané symboly	20 - 26,99
velmi negativně vnímané symboly	27 - 33

Zdroj: vlastní

Dle hierarchie barev vytvořené dotazovaným byly přiřazeny číselné hodnoty, které napomáhají k určení nevědomého hodnocení. Z celkem 12 možných barev, respondent dle oblíbenosti seřadil barvy a ty, které se umístily mezi 1 – 6. místem, jsou označovány jako pozitivní „+“. Barvy na 7. – 12. místě jsou považovány za negativní s označením.

„-“. Následující vyhodnocení podnětových slov bylo vytvořeno pomocí tohoto členění:

„+++“ – v případě, že všechny barvy byly pozitivní, poté známka číslo 1;

„+-“ – v případě, že byla jedna negativní a dvě pozitivní, poté známka číslo 2;

„--“ – v případě, že byla jedna barva pozitivní a dvě negativní, známka číslo 3;

„---“ – v případě, že všechny vybrané barvy byly negativní, známka číslo 4.

Hodnocení vědomého charakteru bylo vytvořeno na základě oznámkování podnětových slov respondentem a to od 1 do 4. Za nejlepší byla považována známka číslo 1, jako na nejhorší bylo nahlíženo na známku číslo 4. Sdílení hodnot v daných společnostech bylo zjištěno na základě výše směrodatné odchylky.

Vzorec směrodatné odchylky:

$$\sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n}}$$

n – celkový počet vyplněných dotazníků

x – odpovídá hodnotě zkoumaného podnětového slova

\bar{x} – odpovídá aritmetickému průměru jednotlivého podnětového slova u všech získaných dotazníků

Hodnoty, které daná skupina sdílí, je možné zjistit pomocí asociace jednotlivých podnětových slov. Silně či spíše silně sdílené jsou poté ty hodnoty, které mají nejvyšší počet těchto asociací, oproti tomu hodnoty s nejnižším počtem jsou sdílené buďto slabě či velmi slabě (Holátová, Krninská, 2012).

Tabulka 4: Intervaly sdílených hodnot podle směrodatné odchylky

SDÍLENÉ HODNOTY	SMĚRODATNÁ ODCHYLKA
velmi silně sdílené hodnoty	do 2,5
spíše silně sdílené hodnoty	do 5
spíše slabě sdílené hodnoty	do 7,5
velmi slabě sdílené hodnoty	do 10

Zdroj: vlastní

Poté byla jednotlivá slova zařazena do příslušných dimenzí a byly spočítány hodnoty indexů. Tyto výpočty byly provedeny pouze za pomoci slov, které patří do příslušné dimenze. Použité vzorce jsou uvedeny zde:

- **Index malého vs. velkého mocenského odstupů (PDI)** = PRŮMĚR (daná slova značící malý mocenský odstup; daná slova značící velký mocenský odstup)
- **Index individualismu vs. kolektivismu (IDV)** = PRŮMĚR (daná slova značící individualismus; daná slova značící kolektivismus)

- **Index maskulinity vs. feminity (MAS)** = PRŮMĚR (daná slova značící maskulinitu; daná slova značící feminitu)
- **Index hledání jistoty vs. přijímání rizika (UAI)** = PRŮMĚR (daná slova značící obavu z jistoty; daná slova značící přijímání rizika)
- **Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace (LTO)** = PRŮMĚR (daná slova značící dlouhodobou orientaci; daná slova značící krátkodobou orientaci)
- **Index požitků vs. umírněnosti (IVR)** = PRŮMĚR (daná slova značící umírněnost; daná slova značící požitky)

Vzorec pro žádoucí slova: $1 - (\text{SUMA}(\text{barva1}; \text{barva2}; \text{barva3}) - 6/27) * 400 - 200$

Vzorec pro nežádoucí slova: $(\text{SUMA}(\text{barva1}; \text{barva2}; \text{barva3}) - 6/27) * 400 - 200$

Barva 1 – číslo, které udává číselně vyjádřenou hodnotu prvního barevného pole, toto číslo se pohybuje v rozmezí 6 – 33.

Barva 2 - číslo, které udává číselně vyjádřenou hodnotu druhého barevného pole, toto číslo se pohybuje v rozmezí 6 – 33.

Barva 3 - číslo, které udává číselně vyjádřenou hodnotu třetího barevného pole, toto číslo se pohybuje v rozmezí 6 – 33.

- 6 – značí přeměnu intervalů z výsledků $\langle 6; 33 \rangle$ na $\langle 0; 27 \rangle$.

/27 – značí přeměnu intervalů z výsledků $\langle 0; 27 \rangle$ na $\langle 0; 1 \rangle$.

*400 značí přeměnu intervalů z výsledků $\langle 0; 400 \rangle$ na $\langle -200; 200 \rangle$.

-1 – zajišťuje opačný výsledek.

Hodnoty směrodatných odchylek u příslušných dimenzí byly znázorněny pomocí intervalů (viz. tab. 1).

Následně byly jednotlivé výsledky u obou zkoumaných společností porovnány a poté byly navrženy možné návrhy pro dimenze, které zatím nesměřují žádoucím směrem či pro problematické oblasti dimenzí, které celkově směřují žádoucím směrem.

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

4.1 Profily vybraných společností

4.1.1 Společnost České Dráhy Cargo, a.s.,

(dále jen již jako ČR: Cargo či Cargo) byla založena dne 01. 12. 2007 jako dceřiná společnost Českých drah, a.s.

Cargo se zabývá nákladní přepravou zboží a to od základních surovin přes výrobky s vysokou přidanou hodnotou, přepravou kontejnerů, osobních automobilů, mimořádných zásilek, je zde i možnost pronájmu železničních vozů a další přepravní služby. Je to největší železniční dopravce v České republice (dále jen ČR). Objemem přepravy se Cargo řadí mezi pět největších dopravců v rámci železnice. Službu svým zákazníkům poskytuje v rámci ČR na přibližně tisíci místech a skrze dceřiné společnosti i po Evropě. K dispozici více než 900 lokomotiv (motorové i elektrické).

Cargo je také vlastníkem různých certifikací například ISO 9001 (plnění nároků na systém řízení a kontroly kvality), ISO 14001 (splnění nároků environmentálního managementu – životního prostředí, ISO 50001 (plnění požadavků na hospodaření s energiemi, AEO (zjednodušení celních postupů, bezpečnosti a zabezpečení), ECM (plnění nároků pro řízení údržby vozového parku), SQAS (nároky na kvalitu a bezpečnost při převážení chemikálií železniční dopravou), OHSAS 18001 (plnění nároků na systém bezpečnosti při práci).

Společnost Cargo zaměstnává necelých 7 000 zaměstnanců. Jelikož je tato společnost rozdělena na mnoho úseků, zaměřuje se tato práce pouze na administrativní část pracovníků Střediska opravy kolejových vozidel (SOKV) v Českých Budějovicích. Tento úsek se zabývá opravou a údržbou kolejových vozidel. Pro představu do správy SOKV v Českých Budějovicích k 01. 05. 2016 patřilo 104 elektrických a 112 motorových lokomotiv. Celkem má SOKV v Českých Budějovicích 245 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni na různá pracoviště. Tato diplomová práce cílí na administrativní pracovníky, kterých bylo ve zkoumané době 43.

Symbyly podnikové kultury u Carga

Symbyly neodmyslitelně patří mezi základní složky podnikové kultury, za symbyly jsou považovány například logo společnosti, oblékání pracovníků, komunikace či různé ceremoniály.

Jako jeden z nejvíce patných symbolů je označováno logo, které si dané společnosti přidávají na své dokumenty, reklamní předměty apod. V Cargu je toto logo jednoduché, snadno zapamatovatelné a dle mého názoru má estetický design.

Obrázek 4 Logo Společnosti Cargo



Zdroj: <https://www.cdcargo.cz/cs>

Komunikace mezi pracovníky na administrativní úrovni probíhá zejména ústní a neformální podobou. Převládá zde tedy spíše tykání, což je dáno zejména tím, že v tomto úseku není počet zaměstnanců příliš vysoký a pracovníci se mezi sebou dobře znají. Dále pracovníci komunikují prostřednictvím mobilních telefonů, e-mailů či interního komunikačního systému Microsoft Lync.

Oblečení u administrativních pracovníků je spíše formálnější, ale žádné předpisy v tomto ohledu splňovat nemusí. Výjimku tvoří pouze jednání se zákazníkem, při této příležitosti je od pracovníků očekáváno společenské oblečení.

Jeden z hlavních ceremoniálů je spojen se dnem železničářů, kdy je jednou ročně pro pracovníky rezervovaný sál, občerstvení a hudba. Zúčastnit se mohou všichni zaměstnanci Carga v Českých Budějovicích i ti, kteří již odešli do penze. Toto příjemné setkání je mezi pracovníky velmi oblíbeno. Dalším rituálem je tradiční Vánoční večírek. Pro zaměstnance je připraven příjemný program (v loňském roce lístky na muzikál) a také občerstvení v daném místě. Při této příležitosti vystoupí předseda představenstva a poděkuje pracovníkům za jejich úsilí a vykonanou práci v daném roce.

V rámci administrativních pracovníků lze zařadit i společné oslavy narozenin, či odchody do penze.

4.1.2 Společnost X

Společnost X byla založena v roce 1978 a od té doby působí v 76 zemích. V roce 1989 začala působit také v Řecku.

V Athénách se momentálně nacházejí 4 rozsáhlé kampusy, na jedné z těchto poboček byl proveden výzkum, jímž se zabývá tato diplomová práce. Z důvodu globálního působení společnosti mi bohužel nebylo dovoleno zveřejnit jméno, a proto bylo zvoleno označení „Společnost X“ popřípadě GR: Společnost X. V době vzniku byla první společností, která v Řecku představila outsourcing kontaktních center. Tato společnost se zabývá zejména poskytováním služeb spojených s technickou podporou a zákaznických linek pro nejvýznamnější značky na trhu (aut, počítačů, telefonů).

Společnost X je držitelem ceny za rok 2017 v kategorii nejlepší zaměstnavatel v Řecku a nejmodernější pracovní místo. Společnost X zakládá své procesy zejména na základě standardů PCI DSS a ISO 2700 s orientací na výkon. Dbá na důsledné dosažení skóre KPI, CSAT, ESAT, NPS a QA. V Řecku je jedním z nejvýznamnějších partnerů pro podporu péče o zákazníky, technickou podporu, získávání zákazníků, správy pohledávek a služeb BPO (využití služeb externích dodavatelů pro větší flexibilitu) na evropském kontinentu. Dále je Společnost X vlastníkem certifikace řízení kvality.

Celkově pro pobočky v Athénách pracuje přes 300 000 pracovníků, kteří posilují vztahy se zákazníky v 265 různých jazycích a obsluhují více než 160 trhů. Projekt, na kterém jsem se osobně podílela a je i předmětem toho výzkumu je pro tuto společnost trochu výjimečný, jelikož se nejedná o call centrum, ale o kontrolu obsahu reklam pro největší sociální síť. Tento projekt má přibližně 800 zaměstnanců. Daný výzkum cílil na administrativní pracovníky, kteří byli přiřazeni pod stejného manažera, ve zkoumané době jich bylo 82.

Symbyly podnikové kultury u Společnosti X

Z již zmíněných důvodů nebylo možné vložit obrázek loga Společnosti X. Pro představu je v obdobném stylu jako u společnosti Cargo. Hlavní dominantou je také nápis společnosti, kterému předchází spojení dvou písmen s růžovou a fialovou barvou. Zbytek názvu je černý. Jelikož název společnosti je dlouhý, bývá často použito jako logo pouze barevné spojení těchto dvou písmen.

Komunikace mezi zaměstnanci probíhá neformální a uvolněnou formou. Jedná se převážně o ústní a e-mailové konverzace. Všechny důležité informace musejí být oznámeny prostřednictvím firemního e-mailu. Dále je nutné zdůraznit, že všichni pracovníci této společnosti musejí aktivně ovládat anglický jazyk, jelikož je společnost globální a v rámci určitých projektů či týmů jsou jazykové odlišnosti.

Společnost X u administrativních pracovníků nemá žádné oficiální firemní oblečení. Je zde však určitý dress code, se kterým jsou zaměstnanci seznámeni při nástupu a měli by jej dodržovat (například zakrytá ramena, sukně v délce do půl stehen).

Ceremonií je v této společnosti opravdu mnoho, jelikož Společnost X potřebuje získat pracovníky z mnoha zemí, (např. Německo, Norsko, Dánsko, Holandsko apod.) snaží se vytvořit zajímavé akce, na které by pracovníky nalákala, jelikož jejich plat je ve srovnání s domovskou zemí výrazně nižší. Například výlet lodí na blízký ostrov pro pracovníky v průběhu července, při kterém si zaměstnanci mají možnost vybrat z několika termínů a jako na většinou akcí pořádaných společností má každý pracovník nárok přivést jednu osobu, která pro společnost nepracuje. Dále se na začátku léta (většinou první polovina června) pořádá večírek na pláži, kde společnost pronajme celý klub a každý host při vstupu obdrží lístek na určitý počet bezplatných drinků.

Dále jsou obvyklé tradiční Vánoční večírky, při kterých každý projekt pořádá akci pouze pro pracovníky, kteří jsou součástí daného projektu. Ve zkoumaném projektu byli pracovníci pozváni na koncert a bylo poskytnuto drobné občerstvení. Daný projekt také zpřijemňuje určité speciální dny pro pracovníky například v případě, že pracovník pracuje přes Vánoce či Velikonoce. Každý tento nevšední den je pro ně přichystáno malé překvapení v podobě např. horké čokolády zdarma či jiných specialit.

Někteří zaměstnanci též slaví své narozeniny společně. Pracovníci pocházející zejména z Rumunska či Maďarska velmi často nosí drobné sladkosti pro všechny své kolegy v den svých narozenin.

4.2 Vyhodnocení VSM 94 & 2013

I. část: Představte si perfektní zaměstnání – neberte v potaz, jaké je Vaše aktuální zaměstnání. Pokud byste měl/a perfektní zaměstnání, jakou váhu by pro Vás mělo:

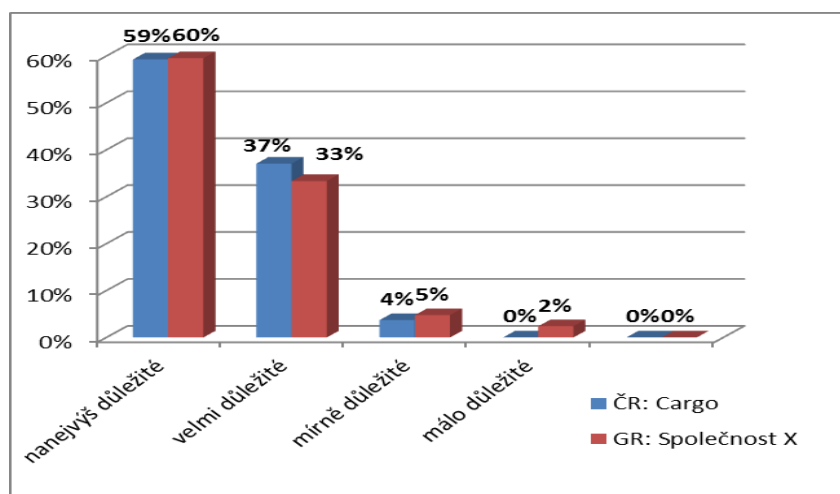
- **Otázka č. 1: Mít dost času na vlastní osobní život**

Tabulka 5: Mít dost času na vlastní osobní život - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	16	10	1	0	0	27
GR: Společnost X	25	14	2	1	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Dle výsledků daného šetření je zcela zřetelné, že pro pracovníky obou společností je vysoce či velmi důležité mít dostatek času na osobní život. Nanejvýš důležité uvedlo (59 %) u Carga a (60 %) respondentů Společnosti X, velmi důležité odpovědělo (37 %) Cargo a (33 %) Společnosti X. Pouhá (4 %) Cargo a (5 %) Společnosti X uvedlo mírně důležité, zbylá (2 %) u Společnosti X odpovědělo málo důležité.

Diskuze: V administrativní sféře společnosti Cargo je běžné pracovat 8,5 hodin denně, od pondělí do pátku, zaměstnanci mají částečně fixní pracovní dobu od 8 do 13 hodin, přičemž státní svátky a víkendy jsou volné. **Společnost X** má dané tři směny od 7 do 15 hodin, od 10 do 18 hodin a odpolední od 15:30 do 23:30 hodin s tím, že zaměstnanec má možnost si určit preferenci na jednotlivé směny a s denním předstihem je možné si je mezi kolegy vyměnit. Pracovní doba je tedy 8 hodin, pauza na oběd 30 minut a malá 15 - minutová přestávka je součástí 8 hodinové pracovní doby. Pracuje se každý den včetně víkendů a státních svátků. Obě společnosti se tedy snaží alespoň částečně

vycházet vstříc svým zaměstnancům s pracovní dobou. Z pohledu Hofstedeho dimenzí tato otázka napomáhá ke zjištění, zda daná společnost inklinuje spíše k individualismu či kolektivismu (IDV).

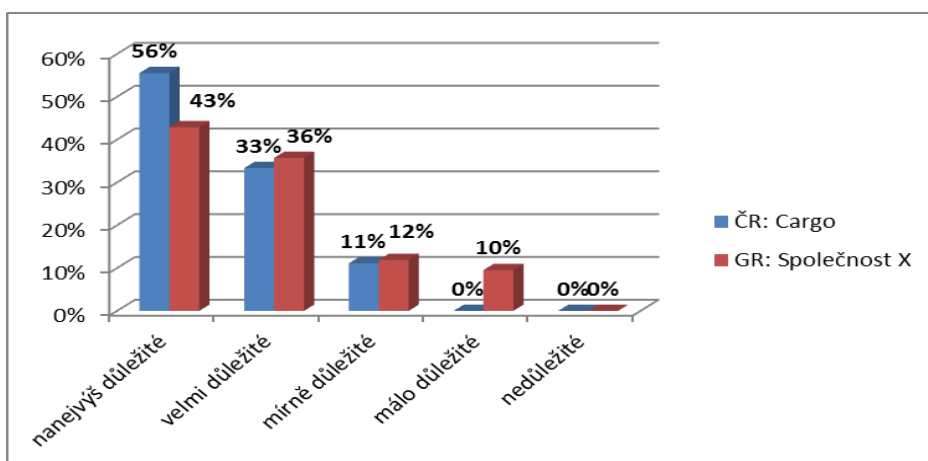
- **Otázka č. 2: Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání, osvětlení, dostatek místa apod.)**

Tabulka 6: Mít dobré pracovní prostředí - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	15	9	3	0	0	27
GR: Společnost	18	15	5	4	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Pro pracovníky společnosti Cargo jsou dobré pracovní podmínky vysoce důležité v (56 %), u Společnosti X, tak odpovědělo (43 %). Za velmi důležité to považuje (33 %) Carga a (36 %) Společnosti X, možnost mírně důležité zvolili respondenti v (11 %) Cargo a (12 %) Společnosti X, možnost málo důležité, bylo vybráno pouze společností X a to v (10 %).

Diskuze: Pro obě společnosti je toto kritérium nanejvýš a velmi důležité s tím, že pro Společnost Cargo více než pro Společnost X. Cargo pro své pracovníky poskytuje relativně hezké kanceláře. Většina zaměstnanců má svou vlastní. Dle rozhovorů se zaměstnanci jsou se svými kanceláři spokojeni, mají také možnost parkování automobilů, úschovu kol, nárok na stravenky, možnost stravování ve firemní kantýně, příspěvky na rekreaci ze sociálního fondu a zdarma vlakové jízdné po České a Slovenské republice. Společnost X, jakožto mezinárodní společnost, velice dbá na pracovní podmínky. Práce probíhá v moderních budovách formou open office,

v přízemí budovy se nachází firemní kantýna, kde je možné dostat jako benefit jídlo či kávu po určitý limit zdarma, poté za peníze. Společnost se také snaží o tematické dekorace například o Vánocích či Velikonocích. Dále pořádá různé akce pro své zaměstnance jako firemní plážové večírky či Vánoční oslavy, nabízí kurzy řečtiny či je možné využívat firemních slev u různých partnerů. Podobně jako předchozí otázka i tato má za účel přiblížit problematiku individualismu a kolektivismu (IDV).

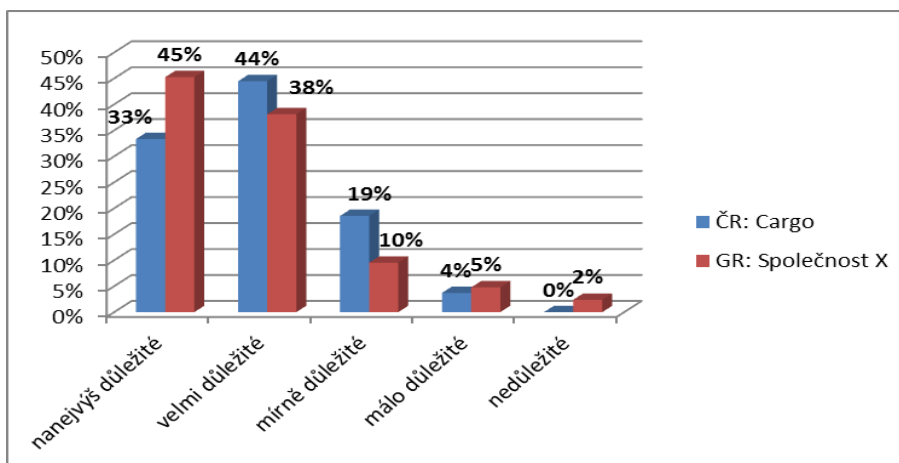
- **Otázka č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka**

Tabulka 7: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	9	12	5	1	0	27
GR: Společnost X	19	16	4	2	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Respektovat nadřízeného pracovníka je nanejvýš důležité pro (33 %) pracovníků společnosti Cargo a (45 %) pracovníků Společnosti X. Možnost velmi důležité byla zvolena ve (44 %) Cargem a (38 %) Společností X. Jako mírně důležité poté v (19 %) Cargo a v (10 %) Společnost X. Dále málo důležité bylo zodpovězeno ve (4 %) u Carga a v (5 %) u Společnosti X. Za nedůležité je toto považováno ve (2 %) a to pouze ve Společnosti X.

Diskuze: Při celkovém porovnání je toto téma pro obě společnosti nanejvýš či velmi důležité. Po podrobnější analýze, lze konstatovat, že respektovat nadřízeného pracovníka je pro Společnost X více důležité, než pro Cargo. Ve společnosti Cargo není, příliš velký mocenský odstup mezi pracovníky. Se zaměstnanci je ve většině případů jednáno se

vzájemným respektem a pracovníci nemají velkou obavu požádat své nadřízené o radu. Společnost X se také snaží o malý mocenský odstup. Jednání se zaměstnanci probíhá většinou se vzájemným respektem, avšak někteří nadřízení se chovají ke svým zaměstnancům velice nadřazeně a pracovníci s nimi nechtějí řešit více než je nezbytně nutné. V mnoha případech se zde projevuje určitý odstup mezi pracovním a osobním životem. Jak již charakter otázky napovídá, je pomocí ní možné přiblížit problematiku dimenze mocenského odstupu (PDI).

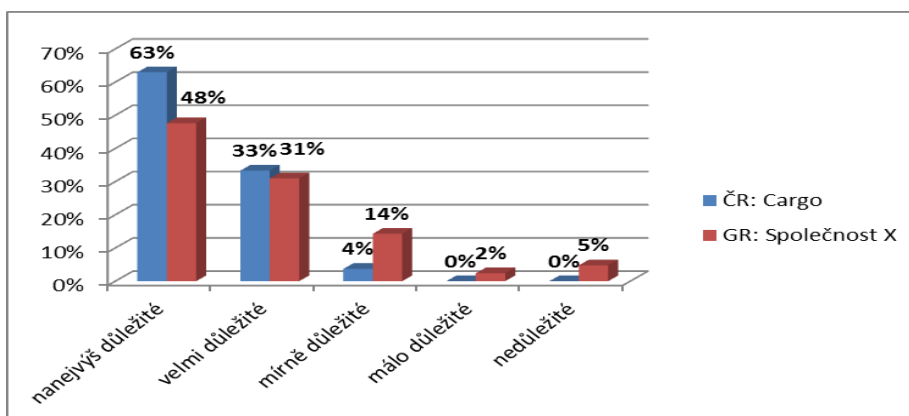
- **Otázka č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon**

Tabulka 8: Být ohodnocený za dobrý výkon - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	17	9	1	0	0	27
GR: Společnost X	20	13	6	1	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nanejvýš důležitá je tato problematika pro (63 %) pracovníků Carga a (48 %) Společnosti X. Velmi důležité bylo zvoleno téměř totožně a to ve (33 %) Cargem a ve (31 %) Společností X. Za mírně důležité je považováno ve (4 %) Cargem a ve (14 %) Společností X. Málo důležité (2 %) a nedůležité v (5 %) bylo vybráno pouze Společností X.

Diskuze: Jak je možné pozorovat z dotazníkového šetření, pro obě společnosti je ohodnocení za dobrý výkon nanejvýš důležité, lze také vyčíst, že pro Cargo více než pro Společnost X. Společnosti se proto snaží pomocí různých benefitů či bonusů odměnit své zaměstnance za dobrý pracovní výkon. Tato metoda je považována za vysoce motivační, avšak může zapříčít určitou rivalitu mezi pracovníky. Ve Společnosti X je možné kromě bonusů pro všechny zaměstnance získat měsíčně určitý finanční bonus, při

splnění daných požadavků. Cargo vyplácí také různé prémie z fondu vedoucího či před Vánoci v případě dobrého hospodářského výsledku. Výsledky této otázky jsou využívány ke zkoumání maskulinity či feminity (MAS).

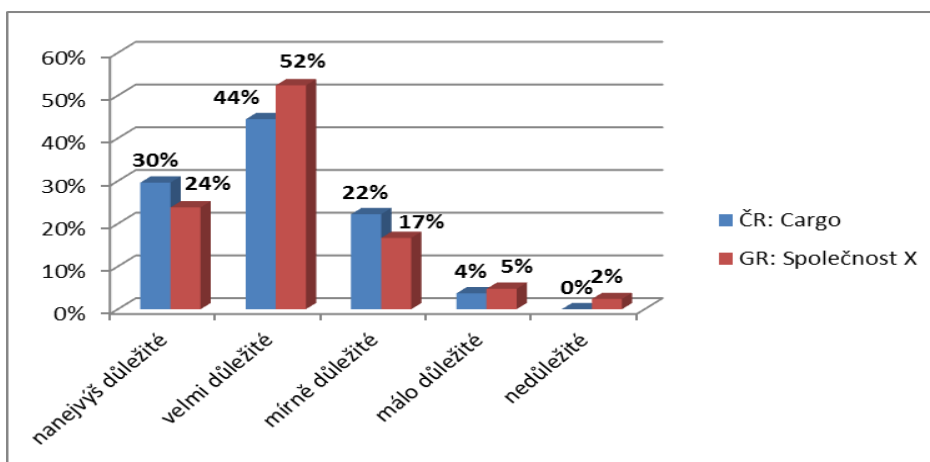
- **Otázka č. 5: Preferovat jisté zaměstnání**

Tabulka 9: Preferovat jisté zaměstnání - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	8	12	6	1	0	27
GR: Společnost X	10	22	7	2	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Preferovat jisté zaměstnání je důležité pro (30 %) Carga a pro (24 %) Společnosti X. Možnost velmi důležité zvolilo (44 %) Carga a (52 %) Společnosti X. Za mírně důležité poté (22 %) u Carga a (17 %) u Společnosti X. Málo důležité (4 %) Carga a (5 %) Společnosti X. Odpověď nedůležité byla vybrána pouze Společností X a to ve (2 %).

Diskuze: V porovnání například s předchozí otázkou je pozorovat, že pro obě společnosti má preference určitého zaměstnání velký význam, ale například otázka ohodnocení za dobrý pracovní výkon má větší váhu. Určitou roli při rozhodování může hrát jistota či prestiž zaměstnání nebo společnosti. Obě společnosti se proto snaží vytvářet dobré jméno a určité zázemí pro své zaměstnance. Společnost X, jakožto globální společnost má velmi propracovaný marketing a její prioritou je vysoké povědomí o společnosti. Podporuje různé charitativní projekty jako sbírky oblečení pro potřebné a úklid pláže. V Řecku je tato společnost považována za prestižní. Jistota

zaměstnaní zde není však velmi vysoká. Většina pracovních smluv je sjednaná na 6 měsíců a pokud pracovník nenaplní očekávání nemusí mu být smlouva prodloužena. Naopak společnost Cargo neinvestuje tolik energie do budování svého jména, avšak mezi lidmi má stále jistou prestiž. Největší rozdíl mezi společnostmi je pak jistota zaměstnání, kde pracovníci většina pracovních smlouv je sjednána na dobu neurčitou. Společnost si tedy velmi váží svých stálých zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku je možné pozorovat v indexu individualismu vs. kolektivismu (IDV).

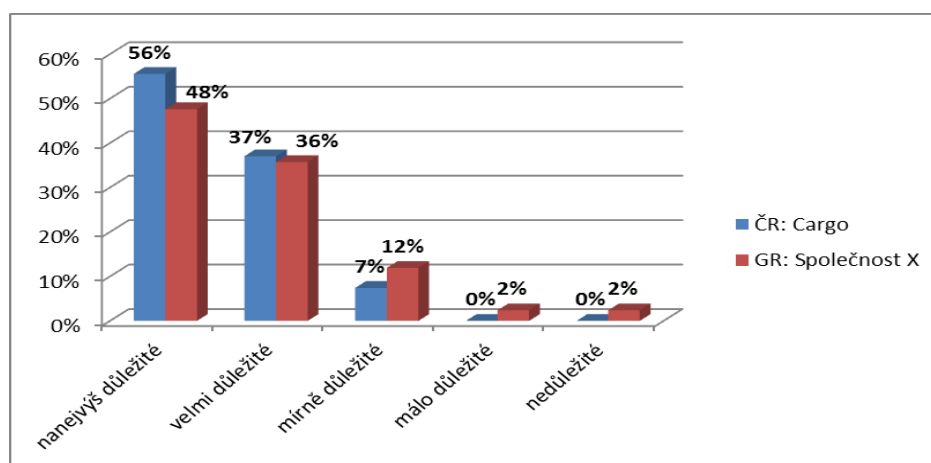
- **Otázka č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu**

Tabulka 10: Pracovat v příjemném kolektivu - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	15	10	2	0	0	27
GR: Společnost X	20	15	5	1	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Za nanejvýš důležité považuje tuto otázku práce v příjemném kolektivu (56 %) Carga a (48 %) Společnosti X, za velmi důležité poté (37 %) Carga a (36 %) Společnosti X. Mírně důležité bylo vybráno v (7 %) Cargem a v (12 %) Společností X, Málo důležité (2 %) a nedůležité (2 %) bylo zvoleno pouze Společností X.

Diskuze: Z výsledků lze jasně vidět, že pro obě společnosti je práce v kolektivu vysoce důležitým faktorem. Společnosti jsou si vědomy toho, že dobré vztahy mezi kolegy vedou k lepší komunikaci na pracovišti, spolupráci a tím přispívají i k větší efektivitě, proto pořádají různé teambuildingové akce pro vytvoření přátelských vztahů mezi pracovníky. Například Cargo pořádá každoročně Vánoční večírek v Praze pro všechny zaměstnance, kde je možné shlédnout zdarma divadelní představení a je přichystáno

drobné občerstvení. Dále je každoročně pořádán Den železničářů, kde mají zaměstnanci možnost pohoštění a příjemného posezení s kolegy. Společnost X pořádá v průběhu roku mnoho akcí, například různé večírky, den mužů, Vánoční shromáždění či různé společné výlety. Tato otázka slouží k lepšímu určení maskulinity či feminity ve společnosti.

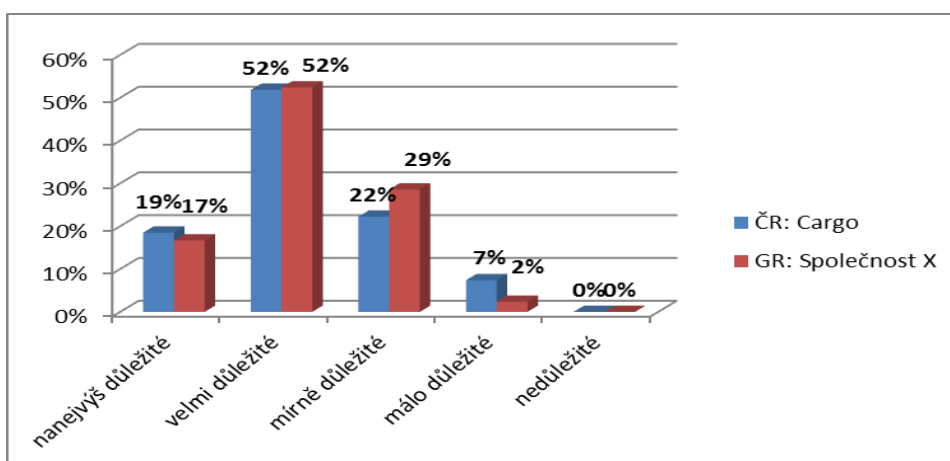
- **Otázka č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí**

Tabulka 11: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	5	14	6	2	0	27
GR: Společnost X	7	22	12	1	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Otázka konzultace strategických rozhodnutí se svým nadřízeným byla zodpovězena jako nanejvýš důležitá v (19 %) Cargem a v (17 %) Společnosti X, velmi důležitá v (52 %) společností Cargo i Společnosti X. Možnost mírně důležitá byla zvolena ve (22 %) Cargem a v (29 %) Společnosti X. Zbylá procenta náleží odpovědi málo důležité a to (7 %) u Cargo a (2 %) u Společnosti X.

Diskuze: Jak je možné pozorovat i zde jsou výsledky obou společností téměř totožné. Pro pracovníky je tato problematika stále důležitým faktorem, avšak ne již tak silným jako například v porovnání s předchozí otázkou. Obě společnosti vynakládají určité úsilí na zapojení pracovníků do rozhodování. Ve společnosti Cargo jsou to pravidelné porady s vedením. Ve společnosti X je první krok kontaktování přímého nadřízeného, dále je zde i roční anonymní hodnocení tohoto nadřízeného, každoroční dotazník pro případné

náměty, možnost jednou ročně posedět u kávy s top managementem a prodiskutovat případné změny. Odpovědi z této otázky cílí na dimenzi mocenského odstupu (PDI).

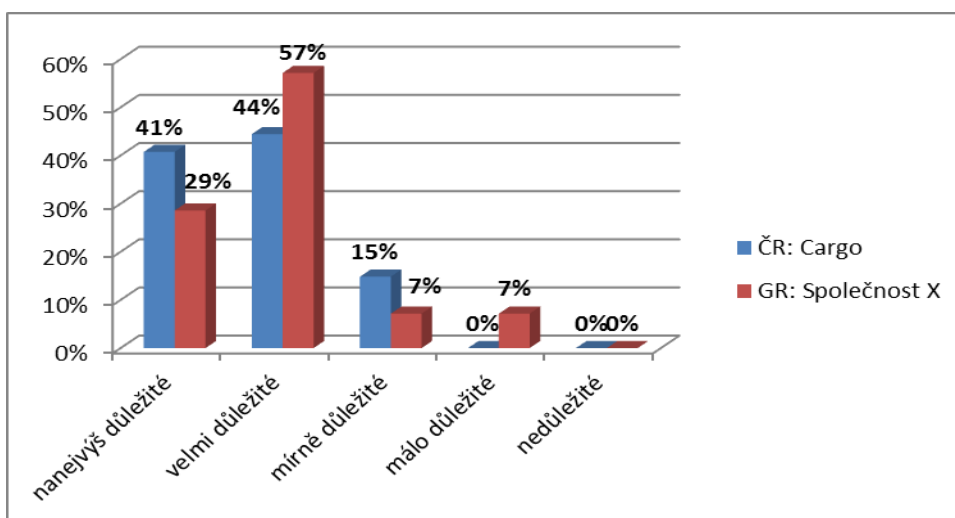
- **Otázka č. 8: Mít příležitost kariérního růstu**

Tabulka 12: Mít příležitost kariérního růstu - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	11	12	4	0	0	27
GR: Společnost X	12	24	3	3	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Příležitosti kariérního růstu jsou na nejvýš důležité pro Cargo ve (41 %) a ve (29 %) ve Společnosti X, velmi důležité poté ve (44 %) u Cargo a v (57 %) u Společnosti X. Možnost mírně důležité byla vybrána v (15 %) Cargem a v (7 %) Společností X, málo důležité bylo vybráno pouze Společností X a to v (7 %).

Diskuze: Z daného průzkumu lze vyčíst, že pro pracovníky obou společností je nanejvýš či velmi významné mít možnost kariérního postupu. Je proto důležité, aby si společnosti toto uvědomovaly a vytvářely příležitosti, kterými by pracovníky motivovaly k nadstandartním výkonům a probouzely chuť dále se vzdělávat. Cargo na většinu vyšších pozic ředitelů a manažerů jsou najímání zejména zaměstnanci společnosti. Společnost X na vyšší pozici přijímá výhradně své interní zaměstnance na základě jejich předchozích výkonů, dodatečných testů a dalších pohovorů. Příležitost kariérního růstu je jeden z ukazatelů indexu maskulinity vs. feminity (MAS).

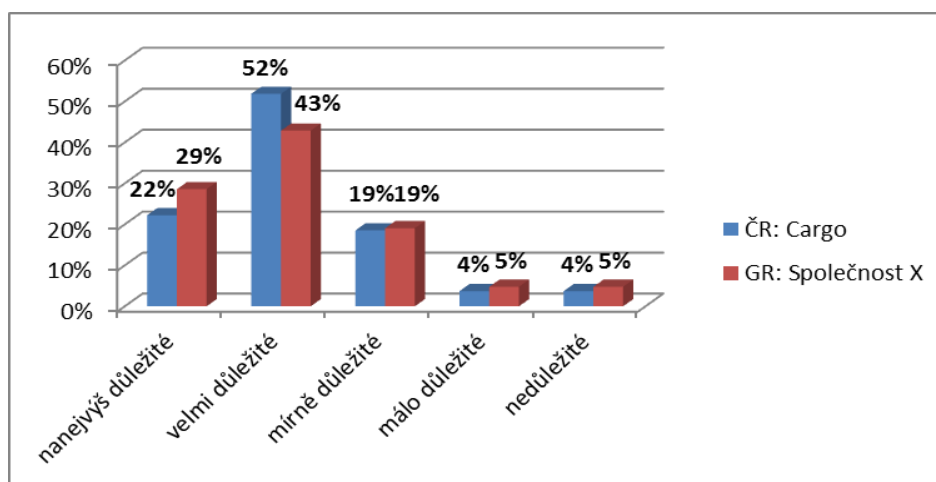
- **Otázka č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá**

Tabulka 13: Nedělat práci, která je nezajímavá - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	6	14	5	1	1	27
GR: Společnost X	12	18	8	2	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Nedělat práci, která je nezajímavá je nanejvýš důležité pro (22 %) Carga a (29 %) Společnosti X. Velmi důležité je toto kritérium pro (52 %) Carga a (43 %) Společnosti X. Mírně důležité zvolilo (19 %) pracovníků jak u Carga, tak i u Společnosti X. Málo důležité pro (4 %) Carga a (5 %) Společnosti X. Poslední možnost, nedůležité vybrala (4 %) zaměstnanců Carga a (5 %) Společnosti X.

Diskuze: Dle výsledků je možné konstatovat, že pro obě společnosti hraje toto kritérium důležitou roli a pracovníci nechtějí vykonávat monotónní či nezajímavou práci. Cargo se snaží vytvářet pro administrativní pracovníky náplň práce, která není jednotvárná. Ve Společnosti X je většina pozic relativně monotónních a nezáživných. Proto se společnost snaží zpříjemnit práci alespoň 15 minutami denně, které jsou věnovány na týmovou aktivitu (rozvíčka, procházka, posezení u kávy) či jiné příležitostné aktivity v pracovní době. Odpovědi z této otázky se projevují v indexu individualismu vs. kolektivismu (IDV).

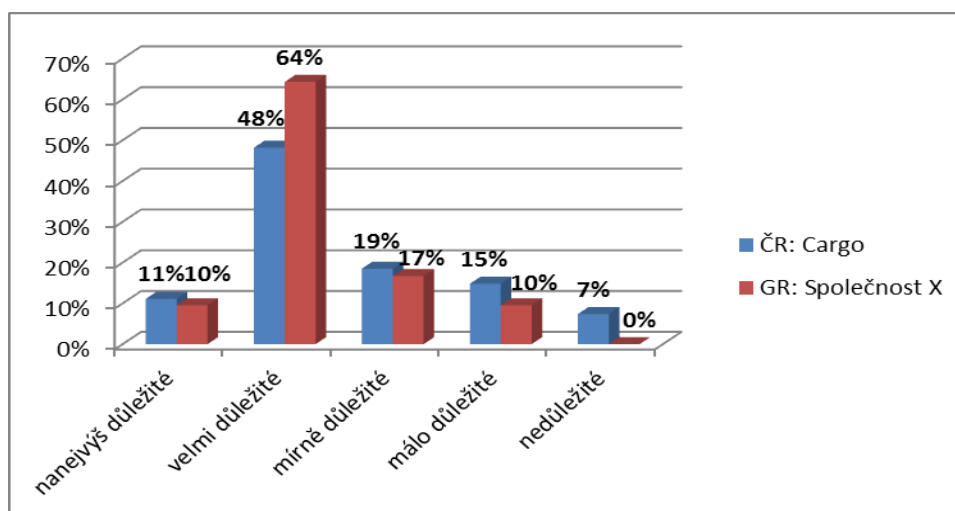
- **Otázka č. 10: Žít ve vhodné lokalitě**

Tabulka 14: Žít ve vhodné lokalitě - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	3	13	5	4	2	27
GR: Společnost X	4	27	7	4	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Otázka žití ve vhodné lokalitě je nanejvýš důležitá pro (11 %) pracovníků Carga a (10 %) Společnosti X, velmi důležité pro (48 %) Carga a (64 %) Společnosti X. Mírně důležité poté pro (19 %) Carga a (17 %) Společnosti X. Málo důležité bylo zvoleno v (15 %) společnostích Cargo a v (10 %) Společnosti X, nedůležité bylo vybráno pouze Cargem v (7 %).

Diskuze: Z výsledků je možné pozorovat, že problematika preference dané lokality má důležitý význam pro pracovníky obou společností, avšak pro Společnost X prokazatelně vyšší. Společnost Cargo v Českých Budějovicích, představuje lokalitu nabízející služby krajského města spojené s relativně zelenými a klidnými oblastmi. Nachází se v blízkosti vlakového, autobusového nádraží a stanice MHD, zaměstnanci mají také možnost využít služebního parkování či uschovat kola v kolostavu. Společnost X, s pobočkami v Athenách nabízí multikulturní hlavní město s mýtickou historií. Zkoumaná pobočka se nachází cca 5 km od centra směrem k hlavnímu přístavu. V blízkosti je stanice metra a téměř před areálem zastávka autobusu. Bohužel pracovníci nemohou využívat služebního parkování. Tato otázka pomáhá určit index maskulinity vs. feminity (MAS).

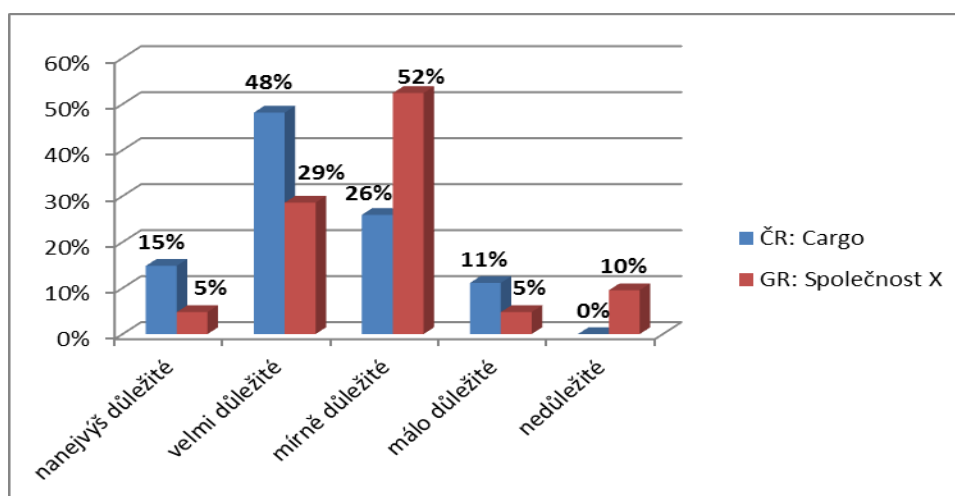
- **Otázka č. 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé**

Tabulka 15: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	4	13	7	3	0	27
GR: Společnost X	2	12	22	2	4	42

Zdroj: vlastní

Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Mít práci, která bude respektována rodinou a přáteli je nanejvýš důležité pro (15 %) Carga a (5 %) Společnosti X, velmi důležité pro (48 %) společnosti Cargo a (29 %) Společnosti X. Mírně důležité bylo zvoleno ve (26 %) u Carga a v (52 %) Společnosti X, málo důležité v (11 %) u Carga a (5 %) u Společnosti X. Nedůležité bylo vybráno v (10 %) pouze u Společnosti X.

Diskuze: Při porovnání obou společností lze pozorovat, že uznání od rodiny a přátel je spíše důležité. Pro společnost Cargo velmi důležité a pro společnost X mírně důležité. Cargo má dlouholetou historii a pracovat pro tuto společnost je považováno za stabilní a dobře ohodnocené zaměstnání. Pracovat pro společnost X je v Řecku místními lidmi vnímáno jako relativně prestižní. Zejména z důvodu krize v zemi je obtížné sehnat práci. Mzdu, kterou společnost nabízí je obtížné sehnat v jiné organizaci za stejných podmínek. Cizinci společnost vímají, jako společnost s mezinárodním prostředím, která nabízí mnoho benefitů, avšak pro většinu je to jen dočasná práce, jelikož v domovské

zemi jsou schopni si vydělat více a životní standard bývá vyšší. Tato otázka slouží k vytvoření lepší orientace mezi individualismem a kolektivismem ve společnosti (IDV).

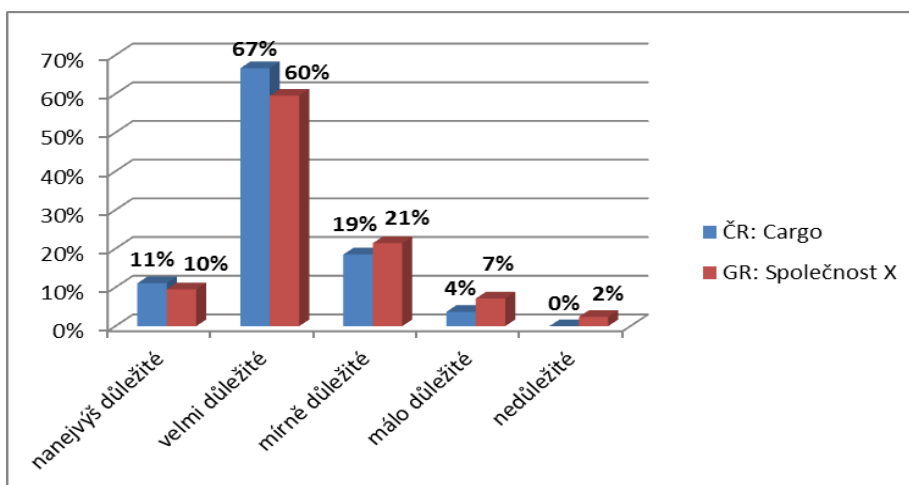
- **Otázka č. 12: Šetrnost**

Tabulka 16: Šetrnost - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	3	18	5	1	0	27
GR: Společnost X	4	25	9	3	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 12: Šetrnost - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Šetrnost je nanejvýš důležitá pro (11 %) pracovníků společnosti Cargo a (10 %) Společnosti X, velmi důležité pro (67 %) u Carga a (60 %) u Společnosti X, mírně důležité v (19 %) u Carga a ve (21 %) u Společnosti X, málo důležité ve (4 %) společnosti Cargo a v (7 %) Společnosti X, nedůležité bylo zvoleno pouze Společností X a to ve (2 %).

Diskuze: Dle provedeného výzkumu lze vyvodit, že pro obě společnosti je šetrnost velmi důležitou vlastností a snaží se ji proto podporovat. Společnost Cargo pravidelně sleduje své náklady na provoz a snaží se je minimalizovat. Dále dbá také na třídění odpadu. Společnost X neprodukuje mnoho odpadu, ale i přesto dbá na třídění odpadu a minimalizaci nákladů. Například ve společnosti téměř neexistují papírové dokumenty, vše je digitální. Dále obě společnosti dbají na recyklaci. Šetrný přístup je cestou k trvale udržitelnému rozvoji a zkoumá ho dimenze krátkodobosti a dlouhodobosti (LTO).

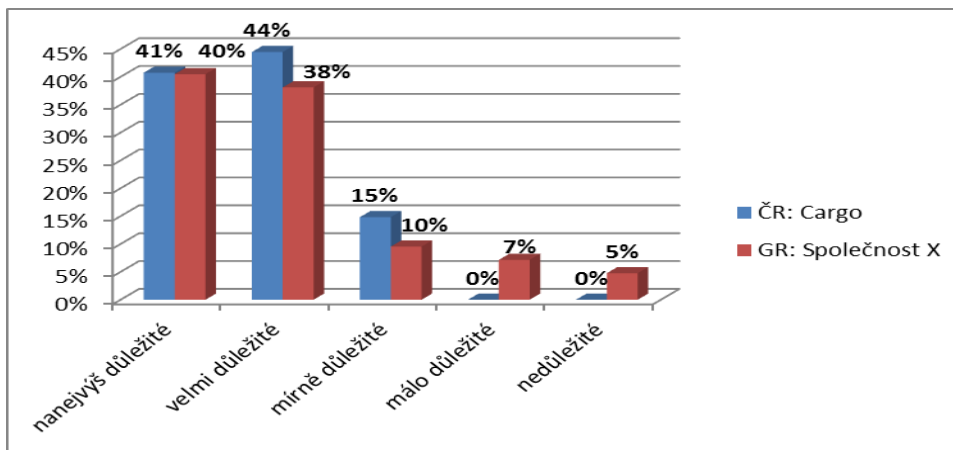
- **Otázka č. 13: Mít čas pro zábavu**

Tabulka 17: Mít čas na zábavu - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	11	12	4	0	0	27
GR: Společnost X	17	16	4	3	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 13: Mít čas na zábavu - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Mít čas na zábavu je nejvíce důležité pro (41 %) pracovníků společnosti Cargo a (40 %) Společnosti X, velmi důležité pro (44 %) Carga a (38 %) Společnosti X, mírně důležité v (15 %) Carga a v (10 %) Společnosti X, málo důležité v (7 %) a nedůležité v (5 %) bylo zvoleno pouze pracovníky ve Společnosti X.

Diskuze: Pro obě společnosti je nanejvýš či velmi důležité mít čas na zábavu, a proto se společnosti, jak již bylo uvedeno v předchozích otázkách, snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc alespoň částečně flexibilní pracovní dobou v případě Carga či při plánování směn u Společnosti X. Navíc Cargo každoročně poskytuje příspěvek na dovolenou a lze využívat slev sociálního fondu. Společnost X pro své zaměstnance nabízí slevy například do fit center, tanečních studií, pronájmu lodí či hotelových pokojů na řeckých ostrovech apod. Odpovědi z této otázky mají význam pro určení dimenze umírněnosti vs. požitků (IVR).

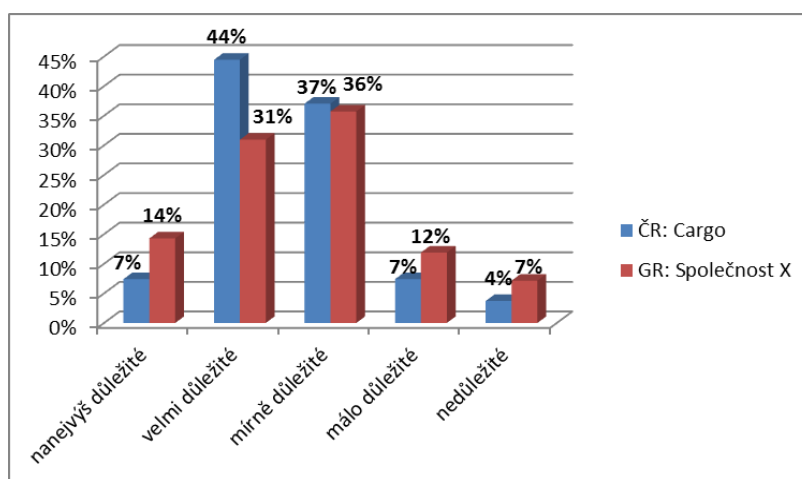
- **Otázka č. 14: Úcta k navyklému**

Tabulka 18: Úcta k navyklému - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	2	12	10	2	1	27
GR: Společnost X	6	13	15	5	3	42

Zdroj: vlastní

Graf 14: Úcta k navyklému - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Otázka úcty k navyklému je nanejvýš důležitá pro (7 %) zaměstnanců Carga, a (14 %) Společnosti X, velmi důležité pro (44 %) Carga a (31 %) Společnosti X, mírně důležité pro (37 %) společnosti Carga, a (36 %) Společnosti X, málo důležité poté pro (7 %) Carga a (12 %) u Společnosti X, nedůležité bylo vybráno ve (4 %) společnostích Carga a v (7 %) Společnostech X.

Diskuze: Z výsledků lze vyvodit, že pro obě společnosti je tato problematika velmi či mírně důležitá. Úcta k navyklému vypovídá o činnostech vykonávaných v minulosti a v současnosti. Cargo má dlouholetou historii a dobrou pověst na českém trhu. Společnost X letos slavila 30 let svého působení v Athenách a neustále se rozrůstá. Tato otázka ovlivňuje index krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO).

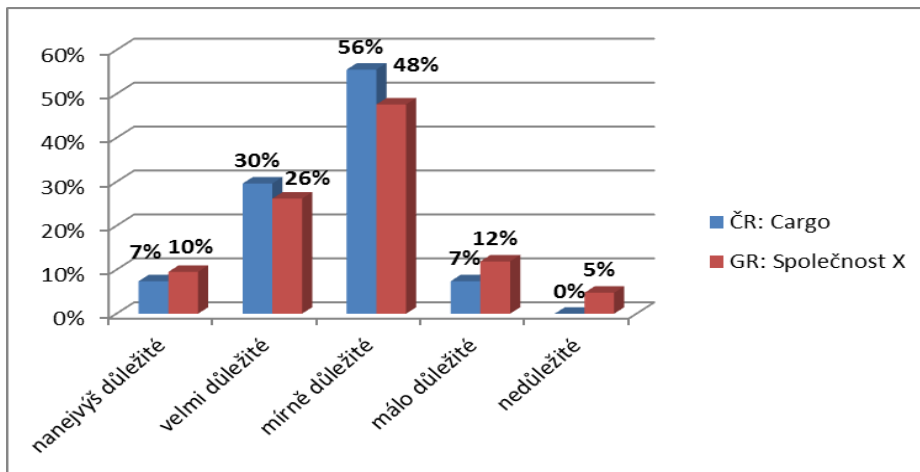
- **Otázka č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků**

Tabulka 19: Mít jen několik málo nároků/požadavků - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	2	8	15	2	0	27
GR: Společnost X	4	11	20	5	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Mít jen několik málo požadavků je nanejvýš důležité pro (7 %) pracovníků Carga a (10 %) Společnosti X, velmi důležité pro (30 %) Carga a (26 %) Společnosti X, mírně důležité pro (56 %) Carga a (48 %) Společnosti X, málo důležité pro (7 %) společnosti Cargo a (12 %) Společnosti X, nedůležité bylo vybráno pouze Společností X a to v (5 %).

Diskuze: Z daného výzkumu lze pozorovat, že pro obě společnosti je velmi či mírně důležité mít jen několik málo požadavků. V dnešní konzumní společnosti je na pracovníky vyvíjen neustálý tlak na zvyšování kvalifikace a produktivity práce. Proto je dobré si uvědomit primární požadavky a nároky. Obě společnosti očekávají vysoké výkony od svých zaměstnanců, v Cargu dochází k hodnocení pracovníků spíše nárazově a kvalitativně. Nároky na pracovníky jsou zde přiměřené. Společnost X podrobuje své zaměstnance pravidelné denní kontrole kvantitativní, která je měřena zejména produktivitou práce a jednou týdně dochází ke kontrole kvality vykonané práce. Nároky na pracovníka jsou lehce vyšší než ve společnosti Cargo, zejména díky neustále kontrole. Odpovědi z této otázky vytvářejí povědomí o dimenzi umírněnosti vs. požitcích ve společnosti (IVR).

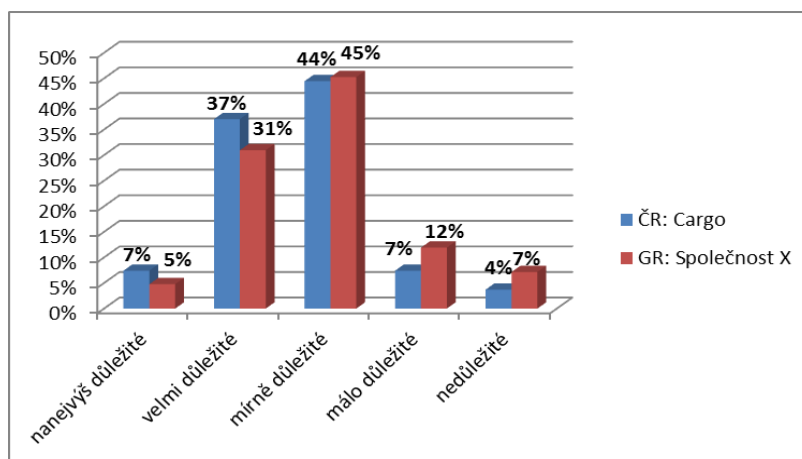
- **Otázka č. 16: Snažit se vyhovět známému**

Tabulka 20: Snažit se vyhovět známému - absolutní vyjádření

	nanejvyš důležité	velmi důležité	mírně důležité	málo důležité	nedůležité	Celkem
ČR: Cargo	2	10	12	2	1	27
GR: Společnost X	2	13	19	5	3	42

Zdroj: vlastní

Graf 16: Snažit se vyhovět známému - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Snažit se vyhovět známému je nanejvyš důležité pro (7 %) pracovníků Carga a (5 %) u Společnosti X, velmi důležité pro (37 %) u Carga a (31 %) Společnosti X, mírně důležité zvolilo (44 %) zaměstnanců společnosti Cargo a (45 %) Společnosti X, málo důležité poté pro (7 %) u Carga a (12 %) Společnosti X, nedůležité vybralo (4 %) u Carga a (7 %) u Společnosti X.

Diskuze: Na základě dotazníkového šetření je možné konstatovat, že u obou společností je vyhovět známému pro pracovníky velmi či mírně důležité. Pro společnost Cargo má toto kritérium lehce větší váhu než pro Společnost X. Z toho lze vyvozovat, že vztahy mezi kolegy jsou dobré a pracovníci obou společností pracují v přátelském prostředí (způsob, jakým společnosti vytvářejí přátelské vztahy na pracovišti již bylo popsán v otázce č. 6). Pomocí této otázky je možné vytvářet lepší představu o krátkodobé či dlouhodobé orientaci ve společnosti (LTO).

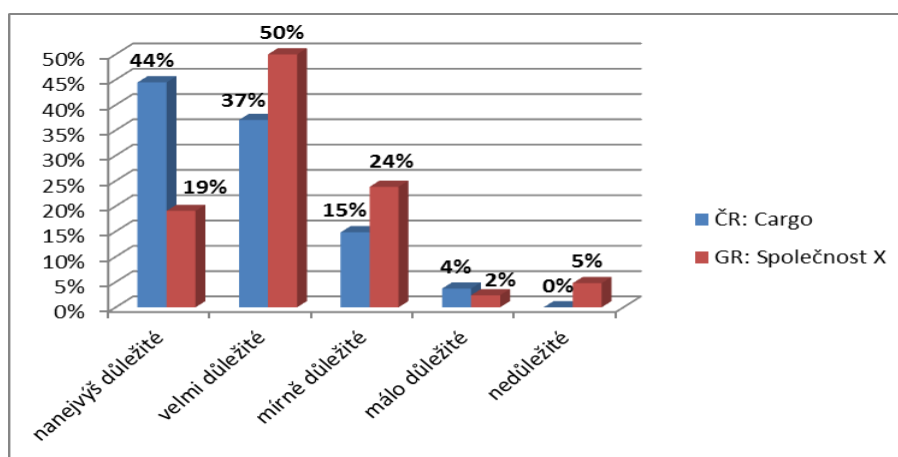
- **Otázka č. 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba)**

Tabulka 21: Spořivost (neutrácet více, než je třeba) - absolutní vyjádření

	nanejvýš důležitá	velmi důležitá	mírně důležitá	málo důležitá	nedůležitá	Celkem
ČR: Cargo	12	10	4	1	0	27
GR: Společnost X	8	21	10	1	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba) - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Spořivost je nanejvýš důležitá pro (44 %) pracovníků Carga a (19 %) Společnosti X, velmi důležitá pro (37 %) u Carga a (50 %) Společnosti X, mírně důležitá poté pro (15 %) společnosti Carga a (24 %) Společnosti X, málo důležitá bylo vybráno ve (4 %) Cargem a ve (2 %) Společností X, možnost nedůležitá byla vybrána pouze Společností X a to v (5 %).

Diskuze: Z daných výsledků lze vyčíst, že pro pracovníky obou společností je spořivost nanejvýš důležitá, zejména pro zaměstnance Carga či velmi důležitá zejména pro pracovníky Společnosti X. I tato otázka má tedy větší váhu pro společnost Cargo než pro Společnost X. Spořivost je vlastnost vedoucí společnosti k pravidelné kontrole nákladů a výdajů a má přímý vztah na dobré hospodaření společnosti. Proto obě společnosti neustále sledují své hospodaření pomocí podnikových specialistů. Tato otázka pomáhá určit index krátkodobosti či dlouhodobosti ve společnosti (LTO).

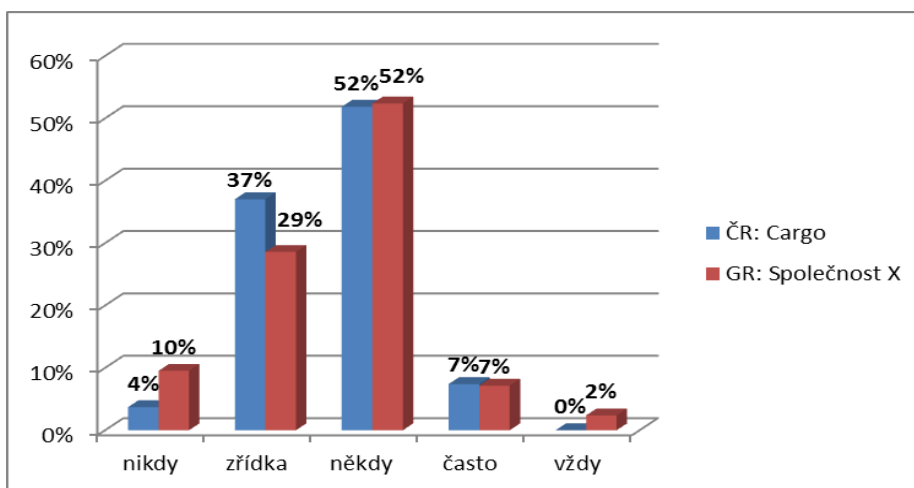
- **Otázka č. 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?**

Tabulka 22: Nervozita při práci - absolutní vyjádření

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy	Celkem
ČR: Cargo	1	10	14	2	0	27
GR: Společnost X	4	12	22	3	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 18: Nervozita při práci - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Dle provedeného dotazníkového šetření se nervózní nikdy necítí (4 %) zaměstnanců společnosti Cargo a (10 %) Společnosti X, zřídka (37 %) u Carga a (29 %) u Společnosti X. Někdy se cítí nervózní (52 %) respondentů společnosti Cargo i Společnosti X, často poté po (7 %) rovněž u obou společností a možnost vždy vybrala pouze Společnost X ve (2 %).

Diskuze: Z této otázky můžeme jasně pozorovat, že polovina zaměstnanců u obou společností se cítí v práci někdy nervózní. Společnosti v dnešní době vyvíjejí vysoký tlak na zaměstnance a je nutné jim poskytnout patřičné odoreagování, jelikož dlouhodobý stres má vysoce negativní vliv na lidský organismus. Cargo, jak již bylo zmíněno v otázce č. 6 poskytuje benefity v rámci sociálního fondu, kde je možné navštěvovat různá sportovní zařízení se slevou a využít příspěvku na rekreaci. Společnost X nabízí možnost týdenní konzultace s psychologem, příležitostné masáže v práci či již zmíněná sada slev na fitness apod. Nervozita na pracovišti má vliv na index obavy z nejistoty (UAI).

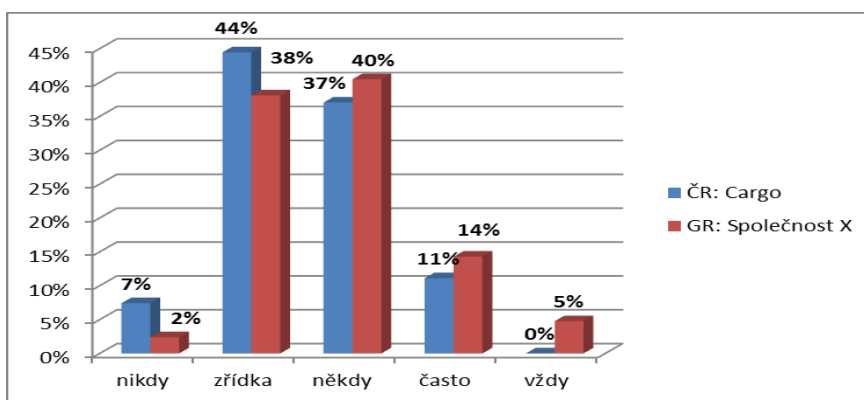
- **Otázka č. 19: Jak často se, podle vašich zkušeností, nadřízený bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?**

Tabulka 23: Vyjádření nesouhlasu s nadřízeným - absolutní vyjádření

	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy	Celkem
ČR: Cargo	2	12	10	3	0	27
GR: Společnost X	1	16	17	6	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 19: Vyjádření nesouhlasu s nadřízeným - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Vyjádřit svůj názor se nikdy nebojí (7 %) pracovníků Carga a (2 %) Společnosti X, zřídka (44 %) u Carga a (38 %) u Společnosti X, někdy bylo zaznamenáno u (37 %) Carga a (40 %) Společnosti X, často poté v (11 %) u Carga a (14 %) Společnosti X. Možnost vždy vybrala pouze Společnost X v (5 %).

Diskuze: Dle provedeného dotazníkového šetření pracovníci obou společností pocítují zřídka či někdy obavu vyjádřit svůj nesouhlas se svým nadřízeným. Výsledky rovněž ukazují, že vyjádřit svůj nesouhlas se nebojí více pracovníků Carga než Společnosti X. Jak již bylo zmíněno v obou společnostech panují zejména přátelské vztahy, ale je zde určitá nejistota při jednání s vedením. Pracovníci mají pravděpodobně strach o svou pozici či nemají úplnou důvěru ve vedení společnosti. Ve Společnosti X je možné zanechat anonymní list ve schránce, či jednou ročně je možné vyplnit online anonymní dotazník na rozdíl od Carga, kde se vše řeší na poradách s vedením. Tato otázka napomáhá k určení indexu mocenského odstupu (PDI).

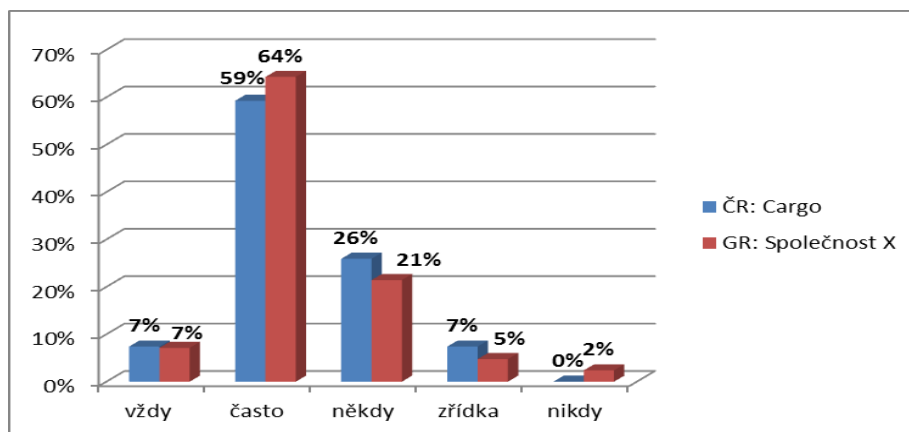
- **Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?**

Tabulka 24: Spokojenost pracovníka - absolutní vyjádření

	vždy	často	někdy	zřídka	nikdy	Celkem
ČR: Cargo	2	16	7	2	0	27
GR: Společnost X	3	27	9	2	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 20: Spokojenost pracovníka - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Za vždy spokojeného člověka se považuje (7 %) Carga i Společnosti X, často odpovědělo (59 %) pracovníků společnosti Cargo a (64 %) Společnosti X, Někdy je spokojeno (26 %) u Carga a (21 %) u Společnosti X, zřídka poté (7 %) Carga a (5 %) Společnosti X. A možnost nikdy vybrala pouze Společnost X ve (2 %).

Diskuze: Z výsledků je možné vyčíst, že většina zaměstnanců u obou společností se považuje často za spokojeného člověka. Spokojený pracovník vykonává svou práci kvalitně, efektivně a je také loajální vůči své společnosti. Spokojenost je třeba rozdělit na pracovní (spojenou s dobrými pracovními podmínkami) a osobní. Společnosti si toto dobře uvědomují, a proto obě investují do již zmíněných teambuildingových akcí pro zlepšení vztahů na pracovišti a do mimočasových aktivit pro zaměstnance a jejich rodiny. Odpovědi slouží k výpočtu dimenze umírněnosti vs. požitky (IVR).

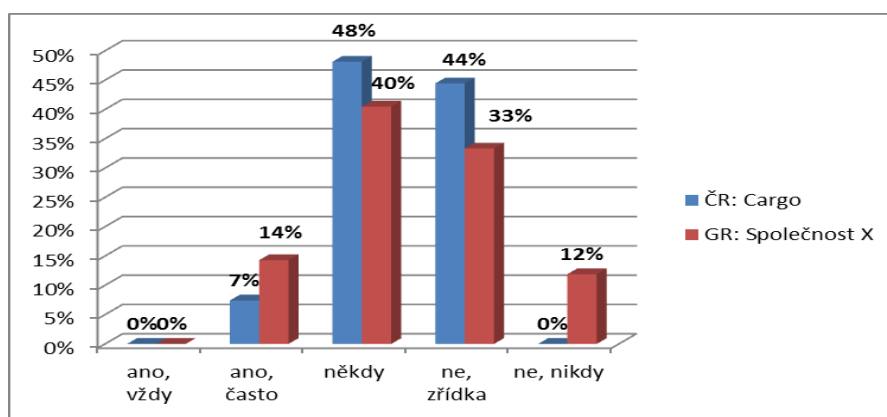
- **Otázka č. 21: Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?**

Tabulka 25: Brání Vám okolnosti či lidé v čem se chcete realizovat – absolutní vyjádření

	ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy	Celkem
ČR: Cargo	0	2	13	12	0	27
GR: Společnost X	0	6	17	14	5	42

Zdroj: vlastní

Graf 21: Brání Vám okolnosti či lidé v čem se chcete realizovat – procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: U obou společností pracovníci uvedli, že vždy jim nikdy nebrání lidé či okolnosti vykonávat, co by chtěli dělat. Často v (7 %) u Carga a ve (14 %) u Společnosti X, někdy ve (48 %) Cargo a ve (40 %) u Společnosti X, zřídka (44 %) pracovníků Carga a (33 %) Společnosti X. Možnost nikdy uvedla pouze Společnost X ve (12 %).

Diskuze: Dle provedeného šetření je možné konstatovat, že pracovníci u obou společností se cítí někdy či zřídka omezováni ve věcech, které by chtěli opravdu dělat. U každé společnosti jsou jisté normy a nařízení, které je nutné následovat, respektovat nadřízené pracovníky a poslouchat jejich pokyny. S tím se však všichni pracovníci nemusejí ztotožňovat a to může způsobovat jisté potíže. Tato otázka napomáhá určit index umírněnosti vs. pozitivy (IVR).

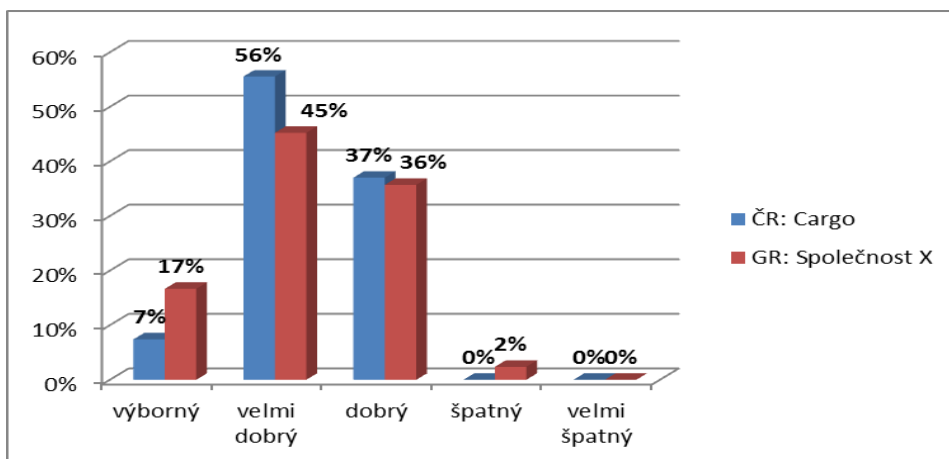
- **Otázka č. 22: Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?**

Tabulka 26: Zdravotní stav dotazovaného - absolutní vyjádření

	výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný	Celkem
ČR: Cargo	2	15	10	0	0	27
GR: Společnost X	7	19	15	1	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 22: Zdravotní stav dotazovaného - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Zdravotní stav jako výborný popsalo (7 %) pracovníků Carga a (17 %) Společnosti X, jako velmi dobrý poté (56 %) Carga a (45 %) Společnosti X, dobrý (37 %) Carga a (36 %) Společnosti X. Špatný uvedla pouze Společnost X a to ve (2 %).

Diskuze: Pracovníci obou společností nejvíce uvádí, že jejich zdravotní stav je velmi dobrý či alespoň dobrý. Dále lze také vyzorovat, že pracovníci Společnosti X uvedli výborný stav relativně častěji, což může být způsobeno zejména větším počtem mladších zaměstnanců než u společnosti Cargo. Zdraví je pro každého člověka nejdůležitější, a proto je potřeba zaměstnancům poskytovat dobré pracovní podmínky. Cargo proto usiluje o bezpečné a zdravotně nezávadné prostředí pomocí kvalitně vybavených kanceláří (zejména židle). Společnost X také velmi dbá na kvalitní vybavení kanceláří. Krom tvarovatelných židlí poskytuje i monitory, které zbytečně nenamáhají oči či nárazově nabízí zvládnutelná vyšetření na soukromých klinikách. Zdravotní stav pracovníků je zahrnut do výpočtu obavy z nejistoty (UAI).

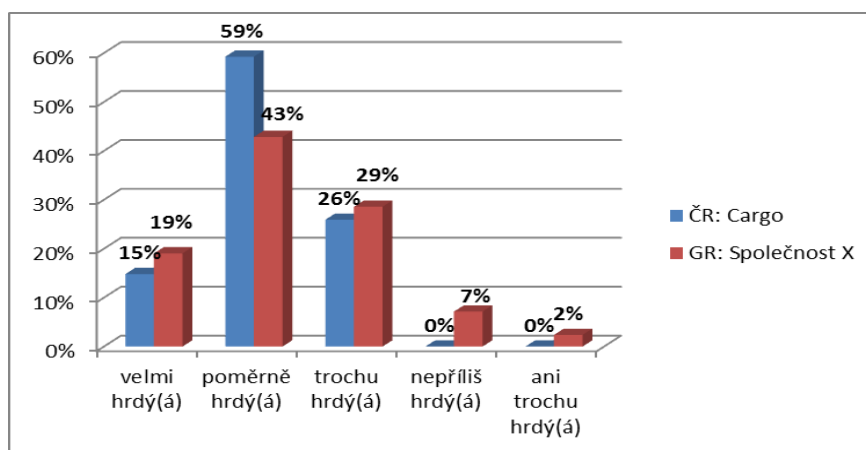
- **Otázka č. 23: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?**

Tabulka 27: Hrdost na státní příslušnost - absolutní vyjádření

	velmi hrdý(á)	poměrně hrdý(á)	trochu hrdý(á)	nepříliš hrdý(á)	ani trochu hrdý(á)	Celkem
ČR: Cargo	4	16	7	0	0	27
GR: Společnost X	8	18	12	3	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 23: Hrdost na státní příslušnost - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Velmi hrdý odpovědělo (15 %) pracovníků Carga a (19 %) Společnosti X, poměrně hrdý poté (59 %) Cargo a (43 %) Společnosti X, trochu hrdý (26 %) Carga a (29 %) Společnosti X, nepříliš hrdý (7 %) a ani trochu hrdý (2 %) zvolila pouze Společnost X.

Diskuze: Z daného průzkumu lze říci, že zaměstnanci obou společností jsou poměrně hrdí na svou zemi, přičemž v české společnosti více než v řecké. Může to být dáno i tím, že rozhodnutí pracovat pro Společnost X mnohdy znamenalo opustit svou rodnou zemi. Ve společnosti Cargo mají zaměstnanci větší nacionální citění a upřednostňují práci pro českou společnost. Tato otázka ovlivňuje index krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO).

II. část: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

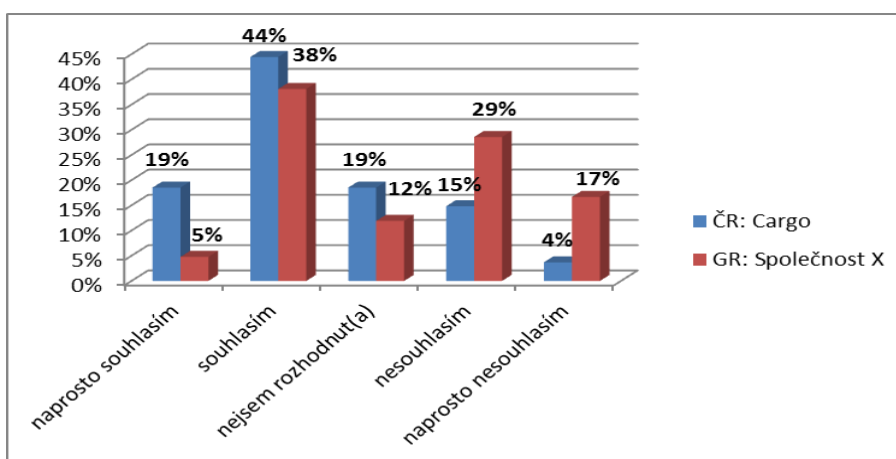
- **Otázka č. 24: Většině lidí se dá věřit**

Tabulka 28: Většině lidí se dá věřit – absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	5	12	5	4	1	27
GR: Společnost X	2	16	5	12	7	42

Zdroj: vlastní

Graf 24: Většině lidí se dá věřit – procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Na otázka zda se dá věřit lidem odpovědělo naprosto souhlasím (19 %) Carga a (5 %) Společnosti X, souhlasím (44 %) Carga a (38 %) Společnosti X, nejsem rozhodnut (19 %) Carga a (12 %) Společnosti X, nesouhlasím vybralo (15 %) Carga a (29 %) Společnosti X, naprosto nesouhlasím (4 %) Cargo a (17 %) Společnosti X.

Diskuze: Dle provedeného dotazníkově šetření lze konstatovat, že pracovníci obou společností se přiklánějí k tvrzení, že většině lidí se dá věřit. Při porovnání české a řecké společností lze pozorovat větší důvěřivost zaměstnanců společnosti Cargo. Důvěra na pracovišti je jeden ze základních předpokladů pro efektivní komunikaci a vzájemnou spolupráci. Pokud se pracovníci nemohou spolehnout na vykonanou práci svých kolegů a na pracovišti nepanují přátelské vztahy, je podniková kultura ovlivňována negativním směrem. Zkoumané společnosti usilují o dobrý pracovní kolektiv, jak již bylo rozepsáno v předchozích otázkách (např. č. 6). Tato otázka ovlivňuje index maskulinity vs. feminity (MAS).

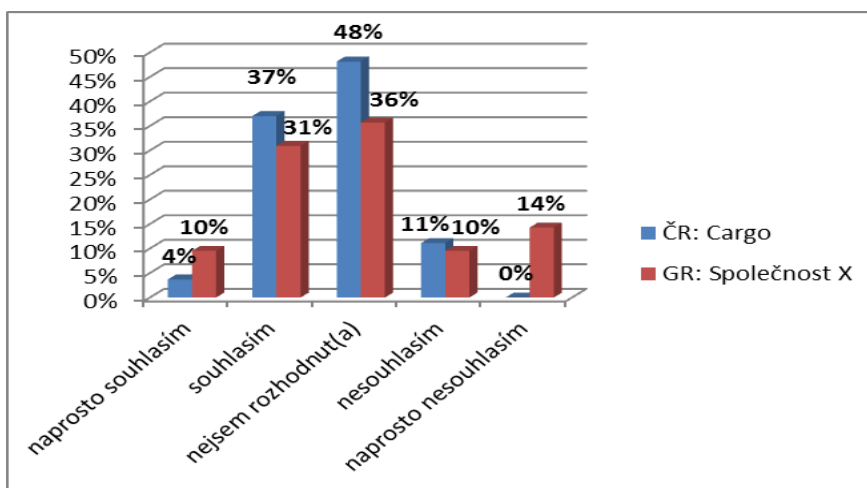
- **Otázka č. 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací**

Tabulka 29: Dobrý manažer nemusí mít vždy všechny odpovědi na otázky pracovníků - absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	1	10	13	3	0	27
GR: Společnost X	4	13	15	4	6	42

Zdroj: vlastní

Graf 25: Dobrý manažer nemusí mít vždy všechny odpovědi na otázky pracovníků - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: S touto otázkou naprosto souhlasí (4 %) pracovníků Carga a (10 %) Společnosti X, souhlasí (37 %) Carga a (31 %) Společnosti X, nejsem rozhodnut vybralo (48 %) Carga a (36 %) Společnosti X, nesouhlasím zvolilo (11 %) Carga a (10 %) Společnosti X. Naprosto nesouhlasím bylo vybráno pouze Společností X ve (14 %).

Diskuze: Z daných výsledků lze vyčíst, že u obou společností většina zaměstnanců nemá vyhraněný názor na tuto problematiku a je spíše nerozhodná. Při hlubším zkoumání výsledků je zřejmé, že pracovníci se přiklání spíše k tvrzení - manažer může být dobrý i za předpokladu, že nezná odpovědi na všechny jejich otázky. Pracovníci tedy mají spíše pochopení pro fakt, že nikdo není dokonalý a každý může chybovat. Tato otázka je započítána do indexu obavy z nejistoty (UAI).

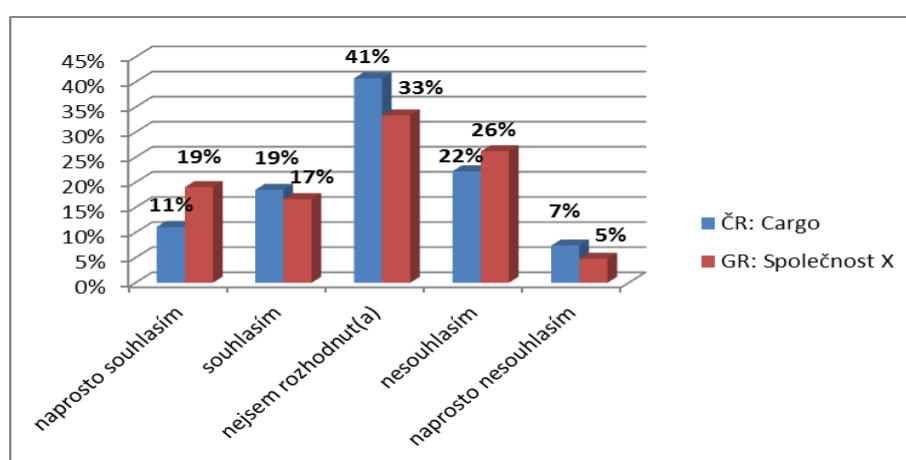
- **Otázka č. 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout**

Tabulka 30: Dva nadřízení na jednoho pracovníka je považováno za nežádoucí - absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	3	5	11	6	2	27
GR: Společnost X	8	7	14	11	2	42

Zdroj: vlastní

Graf 26: Dva nadřízení na jednoho pracovníka je považováno za nežádoucí - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: S daným tvrzením naprosto souhlasí (11 %) Carga a (19 %) Společnosti X, souhlasí (19 %) Carga a (17 %) Společnosti X, není rozhodnuto (41 %) Carga a (33 %) Společnosti X, nesouhlasí (22 %) Carga a (26 %) Společnosti X, naprosto nesouhlasí (7 %) Carga a (5 %) Společnosti X.

Diskuze: Z jednotlivých výsledků lze vyčíst, že většina pracovníků obou společností není rozhodnuta, zda je dobré mít dva nadřízené. Nejčastěji poté zvolenou odpovědí bylo nesouhlasím, respondenti se tedy domnívají, že i za situace dva nadřízení na jednoho pracovníka lze vést tým efektivně, organizovaně a ke všeobecné spokojenosti. Zároveň si však uvědomují náročnost práce pod dvěma nadřízenými a s tím spojené konflikty názorů či nedostatečnou komunikaci, proto je zde jistá nerozhodnost. V administrativní sféře Cargo mají někteří pracovníci více nadřízených, ve Společnosti X se tento jev vyskytuje částečně ve formě dočasného zastoupení nadřízených. Tato otázka ovlivňuje výpočet mocenského odstupu (PDI).

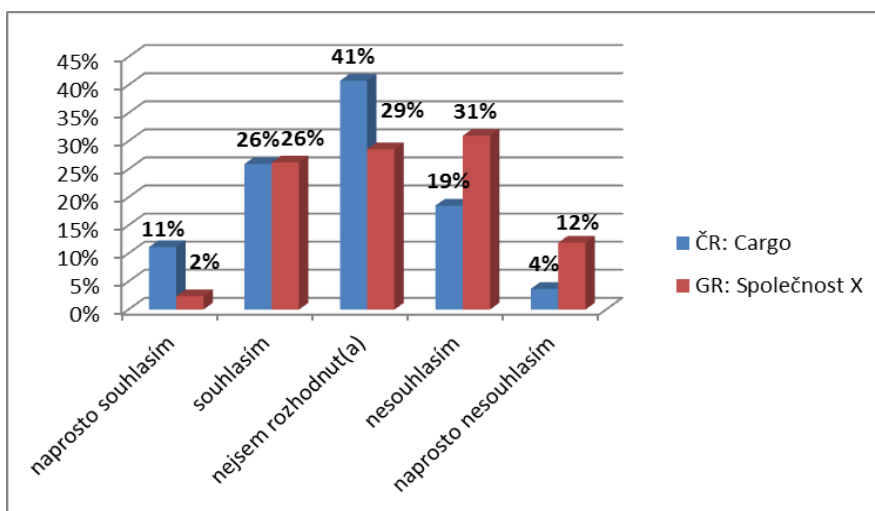
- **Otázka č. 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku**

Tabulka 31: Změny na pracovišti jsou spíše nevýhodné - absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	3	7	11	5	1	27
GR: Společnost X	1	11	12	13	5	42

Zdroj: vlastní

Graf 27: Změny na pracovišti jsou spíše nevýhodné - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: S výrokem - ze změn na pracovišti obvykle vzniká více škody než užitku naprosto souhlasí (11 %) Carga a (2 %) Společnosti X, souhlasí (26 %) Carga i Společnosti X, není rozhodnuto (41 %) Carga a (29 %) Společnosti X, nesouhlasí (19 %) Carga a (31 %) Společnosti X, naprosto nesouhlasí (4 %) Carga a (12 %) Společnosti X.

Diskuze: Z provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že u společnosti Cargo jsou pracovníci nerozhodní s tím, že více inklinují k obavám ze změny. Naproti tomu u Společnosti X nejvíce zaměstnanců nesouhlasí s tvrzením a inklinují spíše k přijímání změn. Pracovníci Společnosti X jsou zvyklí na neustálé novinky, nařízení i změny v osobním životě. Změny pro každého přinášejí určitý stupeň nervozity, avšak přístup jednotlivců ke změnám se odlišuje. Všeobecně v ČR jsou změny spíše nutným zlem, které díky špatným zkušenostem vytváří negativní povědomí o změnách. Tato otázka se započítává do indexu obavy z nejistoty (UAI).

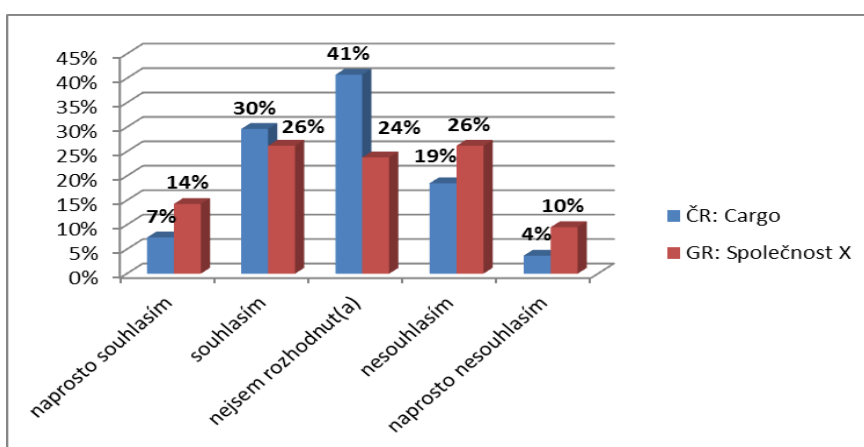
- **Otázka č. 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace**

Tabulka 32: Předpisy by se neměly porušovat, za žádných okolností - absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	2	8	11	5	1	27
GR: Společnost X	6	11	10	11	4	42

Zdroj: vlastní

Graf 28: Předpisy by se neměly porušovat, za žádných okolností - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: S tímto tvrzením naprosto souhlasí (7 %) Carga a (14 %) Společnosti X, souhlasí (30 %) Carga a (26 %) Společnosti X, není rozhodnuto (41 %) Carga a (24 %) Společnosti X, nesouhlasí (19 %) Carga a (26 %) Společnosti X, naprosto nesouhlasí (4 %) Carga a (10 %) Společnosti X.

Diskuze: Z daných výsledků lze vyčíst, že pracovníci obou společností na tuto problematiku nemají vyhraněný názor a jsou tedy nerozhodní. Pracovníci Carga i Společnosti X se s mírnou převahou přiklánějí spíše k tvrzení, že předpisy by se porušovat neměly. Někteří zaměstnanci se proto řídí danými předpisy a směrnici i v případě, že se s nimi neztotožňují a nepovažují je za přínosné pro organizaci. Tato otázka je začleněná do indexu obavy z nejistoty (UAI).

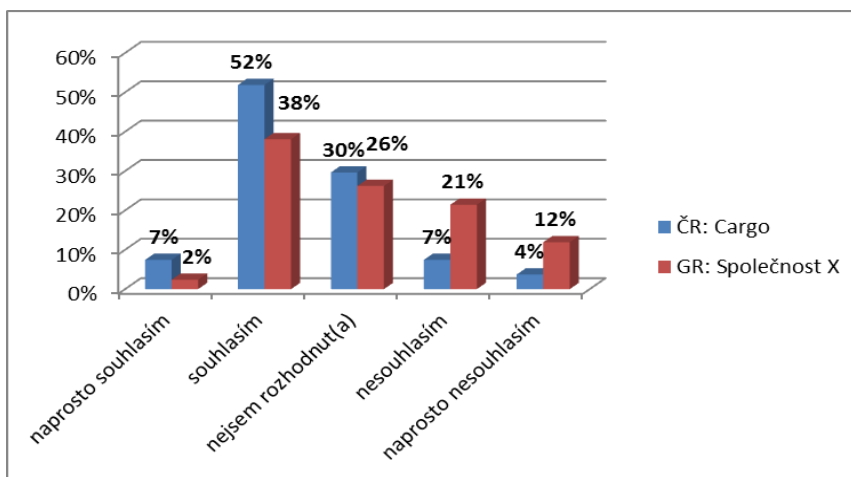
- **Otázka č. 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina**

Tabulka 33: Selhání jedince je jeho vlastní vina - absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	2	14	8	2	1	27
GR: Společnost X	1	16	11	9	5	42

Zdroj: vlastní

Graf 29: Selhání jedince je jeho vlastní vina - grafické a procentuální vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: S daným výrokem naprosto souhlasí (7 %) Carga a (2 %) Společnosti X, souhlasí (52 %) Carga a (38 %) Společnosti X, není rozhodnuto (30 %) Carga a (26 %) Společnosti X, nesouhlasí (7 %) Carga a (21 %) Společnosti X, naprosto nesouhlasí (4 %) Carga a (12 %) Společnosti X.

Diskuze: Z provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že obě společnosti souhlasí s uvedeným tvrzením - selhání jednotlivce je jen jeho vlastní vina. Při srovnání daných společností lze pozorovat, že společnost Cargo je přesvědčena více o vině jedince než Společnost X, která se ohlíží i na jiné okolnosti (například ekonomickou krizi, ze které se Řecko ještě plně nezotavilo). Ve většině případů selhání jednotlivce se jedná o jeho vlastní vinu, avšak nemusí tomu tak být vždy. Je tedy vhodné neodsuzovat předčasně a zjistit všechny okolnosti. Tato otázka ovlivňuje index maskulinity vs. feminity (MAS).

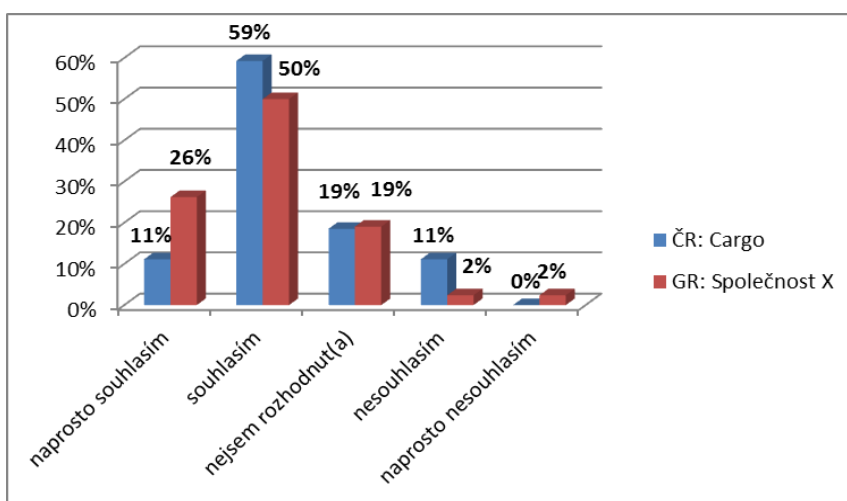
- **Otázka č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům**

Tabulka 34: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům - absolutní vyjádření

	naprosto souhlasím	souhlasím	nejsem rozhodnut(a)	nesouhlasím	naprosto nesouhlasím	Celkem
ČR: Cargo	3	16	5	3	0	27
GR: Společnost X	11	21	8	1	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: S tímto výrokem naprosto souhlasí (11 %) Carga a (26 %) Společnosti X, souhlasí (59 %) Carga a (50 %) Společnosti X, není rozhodnuto (19 %) Carga i Společnosti X, nesouhlasí (11 %) Carga a (2 %) Společnosti X, naprosto nesouhlasí pouze Společnost X ve (2 %).

Diskuze: Z provedeného dotazníkové šetření je možné pozorovat, že zaměstnanci obou společností považují trvalé úsilí (zejména Společnost X, kde mnoho pracovníků uvedlo naprosto souhlasím či alespoň souhlasím) za nejlepší cestu k výsledkům. Je tedy dobré pracovníky podporovat v dalším vzdělávání a povyšovat pracovníky zejména z interních zdrojů. Obě společnosti se tedy snaží motivovat zaměstnance možnostmi kariérního postupu (více v otázce č. 8). Tato otázka ovlivňuje index krátkodobé vs. dlouhodobé orientace (LTO).

III. část: Doplnující otázky

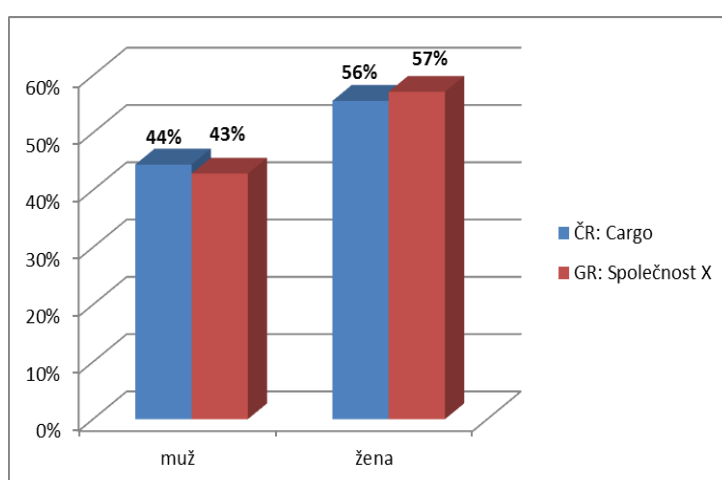
- **Otázka č. 31: Jste muž nebo žena?**

Tabulka 35: Pohlaví - absolutní vyjádření

	muž	žena	Celkem
ČR: Cargo	12	15	27
GR: Společnost X	18	24	42

Zdroj: vlastní

Graf 31: Pohlaví - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Cargo (44 %) muži a (56 %) ženy, Společnost X (43 %) muži a (57 %) ženy.

Diskuze: Dle výsledků lze konstatovat, že v obou společnostech je mírná převaha žen. Tento jev lze vysvětlit faktem, že oba zkoumané úseky jsou zaměřené na administrativní činnosti pro které je typická tato převaha.

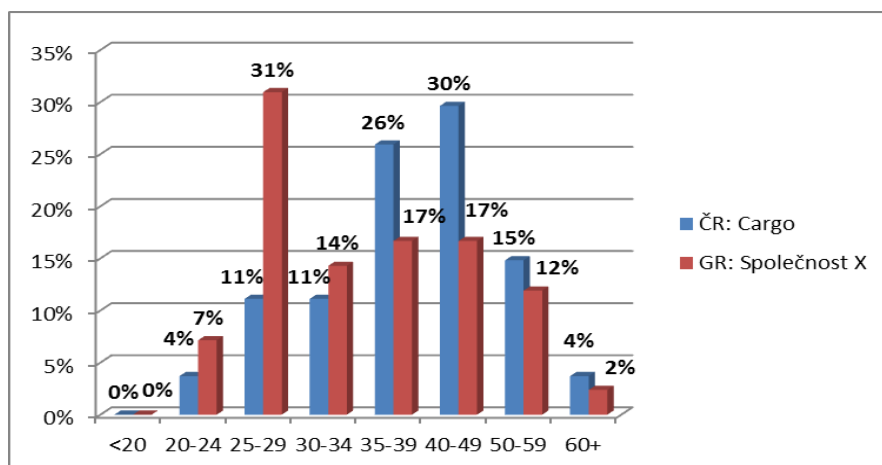
- **Otázka č. 32: Kolik je Vám let?**

Tabulka 36: Věk - absolutní vyjádření

	<20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60+	Celkem
ČR: Cargo	0	1	3	3	7	8	4	1	27
GR: Společnost X	0	3	13	6	7	7	5	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 32: Věk - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Cargo: zaměstnanci mladší než 20 let (0 %), 20 - 24 let (4 %), 25 - 29 let (11 %), 30 – 34 let (11 %), 35 – 39 let (26 %), 40 – 49 let (30 %), 50 – 59 let (15 %), 60+ (4 %). Společnost X: zaměstnanci mladší než 20 let (0 %), 20 - 24 let (7 %), 25 - 29 let (31 %), 30 – 34 let (14 %), 35 – 39 let (17 %), 40 – 49 let (17 %), 50 – 59 let (12 %), 60+ (2 %).

Diskuze: Nejvíce dotozovaných pracovníků u společnosti Cargo je ve věku 40 – 49 let, ve Společnosti X je tento věk 25 – 29 let. Toto je dáno zejména lokalitou dané společnosti. Mnoho zaměstnanců Společnosti X se muselo přestěhovat do Řecka za touto prací. Tato varianta se jeví jako lákavější zejména pro mladší pracovníky než pro zaměstnance, kteří mají rodiny a upřednostňují lokalitu v blízkosti rodiny a přátel.

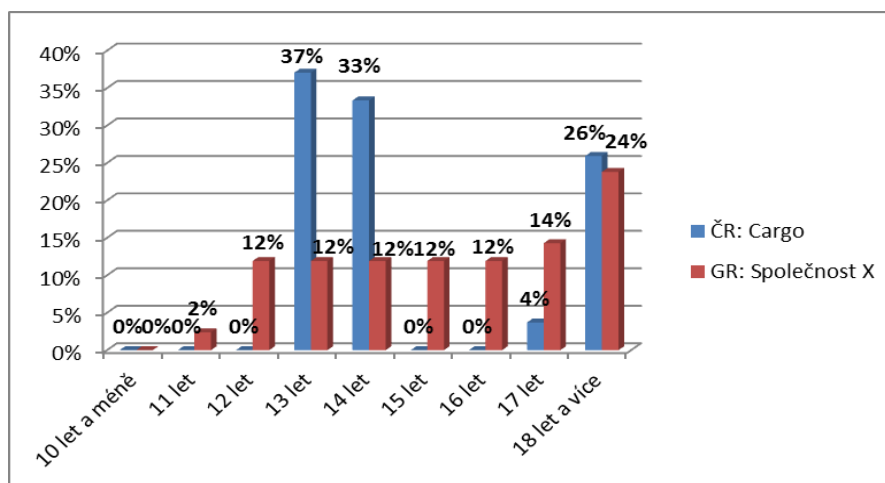
- **Otázka č. 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)?**

Tabulka 37: Vzdělání - absolutní vyjádření

	10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let	15 let	16 let	17 let	18 let a více	Celkem
ČR: Cargo	0	0	0	10	9	0	0	1	7	27
GR: Společnost X	0	1	5	5	5	5	5	6	10	42

Zdroj: vlastní

Graf 33: Vzdělání - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Cargo: (37 %) zaměstnanců studovalo 13 let, (33 %) 14 let, (4 %) 17 let, (26 %) 18 a více let. Společnost X: (2 %) pracovníků má odstudováno 11 let, (12 %) 12 let, (12 %) 13 let, (12 %) 14 let, (12 %) 15 let, (12 %) 16 let, (14 %) 17 let, (24 %) 18 a více let.

Diskuze: Nejvíce pracovníků u společnost Cargo ve škole strávilo 13 let a u Společnosti X 18 a více let. Z výsledků lze vyčíst, že společnost Cargo volilo pouze mezi čtyřmi možnostmi, oproti Společnosti X. To je dáno zejména tím, že pracovníci nepocházejí ze stejných zemí a v každém státě je školní docházka lehce odlišná.

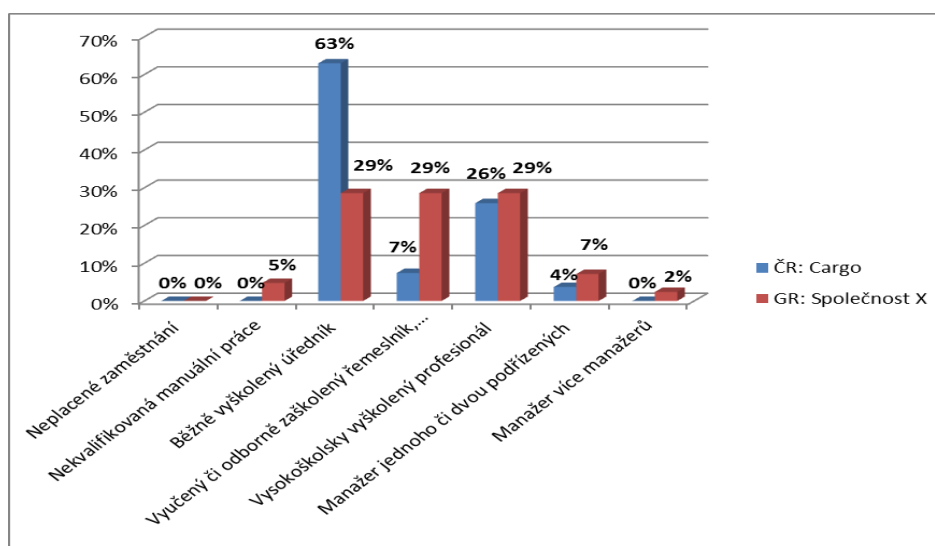
- **Otázka č. 34: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?**

Tabulka 38: Zaměstnání - absolutní vyjádření

	Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)	Nekvalifikovaná manuální práce	Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka	Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec	Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)	Manažer více manažerů	Celkem
ČR: Cargo	0	0	17	2	7	1	0	27
GR: Společnost X	0	2	12	12	12	3	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 34: Zaměstnání - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Ve společnosti na administrativních pozicích pracuje (63 %) běžně vyškolených úředníků, (7 %) vyučených pracovníků či odborně zaškolených, (26 %) vysokoškolských profesionálů, (4 %) manažer jednoho či více podřízených. Ve Společnosti X je z dotazovaných (5 %) nekvalifikovaných manuálních pracovníků, (29 %) běžně vyškolených pracovníků, (29 %) vyučených pracovníků či odborně zaškolených, (29 %) vysokoškolských profesionálů, (7 %) manažer jednoho či více podřízených, (2 %) manažer více manažerů.

Diskuze: Z daného výzkumu lze vidět, že nejvíce dotazovaných ve společnosti Cargo jsou běžně vyškolení pracovníci, což odpovídá charakteru vykonávané práce. Ve společnosti X jsou výsledky nerozhodné mezi běžně vyškolenými úředníky, vyučenými pracovníky či odborně zaškolenými a vysokoškolskými profesionály. Tento fakt lze vysvětlit, že ve společnosti každý začíná na stejné pozici a následně záleží již jen na pracovníkovi, jak se dokáže ve společnosti prosadit.

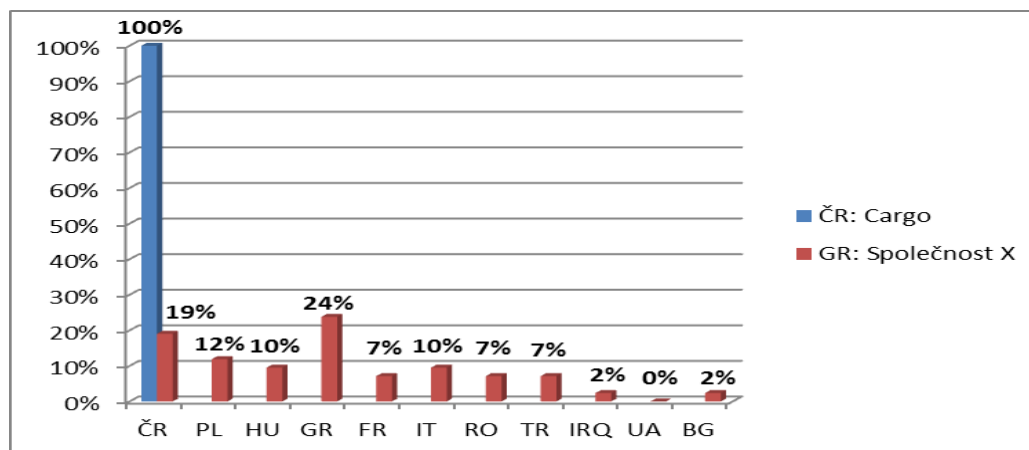
- **Otázka č. 35: Jaká je Vaše státní příslušnost?**

Tabulka 39: Státní příslušnost - absolutní vyjádření

	ČR	PL	HU	GR	FR	IT	RO	TR	IRQ	UA	BG	Celkem
ČR: Cargo	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27
GR: Společnost X	8	5	4	10	3	4	3	3	3	1	0	42

Zdroj: vlastní

Graf 35: Státní příslušnost - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Dotazovaní pracovníci společnosti Cargo mají ve (100 %) českou státní příslušnost. Společnost X má oproti tomu pracovníky z mnoha zemí, českou příslušnost má (19 %), polskou (12 %), maďarskou (10 %), řeckou (24 %), francouzskou (7 %), italskou (10 %) rumunskou (7 %), tureckou (7 %), iráckou (2 %), ukrajinskou (0 %), bulharskou (2 %) respondentů.

Diskuze: Dle daných výsledků lze vyčíst, jak se od sebe dané společnosti liší. Společnost Cargo je ryze českou společností s českými zaměstnanci na rozdíl od Společnosti X, která zaměstnává pracovníky z mnoha zemí.

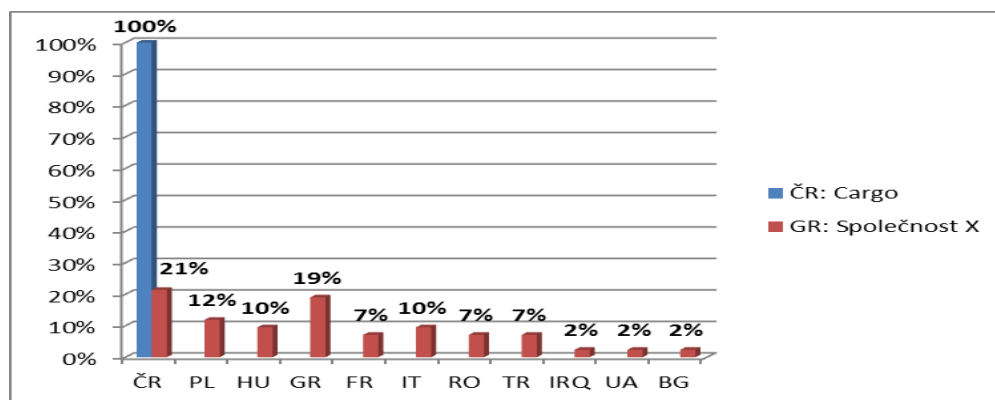
- **Otázka č. 36: A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození?**

Tabulka 40: Státní příslušnost při narození - absolutní vyjádření

	ČR	PL	HU	GR	FR	IT	RO	TR	IRQ	UA	BG	Celkem
ČR: Cargo	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27
GR: Společnost X	9	5	4	8	3	4	3	3	1	1	1	42

Zdroj: vlastní

Graf 36: Státní příslušnost při narození - procentuální a grafické vyjádření



Zdroj: vlastní

Výsledky: Odpovědi z této otázky jsou téměř totožné. Společnosti Cargo má opět (100 %) českou státní příslušnost i při narození. Společnosti X má českou státní příslušnost při narození ve (21 %), polskou (12 %), maďarskou (10 %), řeckou (19 %), francouzskou (7 %), italskou (10 %) rumunskou (7 %), tureckou (7 %), iráckou (2 %), ukrajinskou (2 %), bulharskou (2 %).

Diskuze: Z daných výsledků lze vypožorovat, že změna nastala pouze u české, řecké a ukrajinské státní příslušnosti. Tato změna nastala zejména z důvodu stěhování rodičů pracovníka v době, kdy byl ještě dítě.

4.3 Vyhodnocení TBSD

Dle dotazníku TBSD byla vybrána a seřazena jednotlivá reprezentativní podnětová slova. Dále byla přidělena do příslušných kulturních dimenzí. Každá společnost má vždy dvě tabulky u jednotlivých kulturních dimenzí, přičemž zelená tabulka představuje žádoucí kulturní dimenzi a červená tabulka nežádoucí kulturní dimenzi.

4.3.1 Mocenský odstup (PDI)

Tabulka 41: Malý mocenský odstup ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
vítězství	17. místo	spíše pozitivně	4,4	spíše silně
ideální muž	4. místo	spíše pozitivně	1,6	velmi silně
ideální žena	2. místo	velmi pozitivně	5,4	spíše slabě
ideál já	33. místo	spíše pozitivně	7	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 42: Velký mocenský odstup ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
únavy	16. místo	spíše pozitivně	3,5	spíše silně
být první	39. místo	spíše pozitivně	5,3	spíše slabě
otec	26. místo	spíše pozitivně	4,5	spíše silně
nadřizený	46. místo	spíše negativně	3,5	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 43: Malý mocenský odstup GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
vítězství	6. místo	velmi pozitivně	4,9	spíše silně
ideální muž	28. místo	spíše pozitivně	7,2	spíše slabě
ideální žena	12. místo	velmi pozitivně	5,3	spíše slabě
ideál já	7. místo	velmi pozitivně	6,2	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 44: Velký mocenský odstup GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
únava	44. místo	spíše negativně	6,9	spíše slabě
být první	29. místo	spíše pozitivně	5,3	spíše slabě
otec	32. místo	spíše pozitivně	7,1	spíše slabě
nadřizený	33. místo	spíše pozitivně	7	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Slova označující malý mocenský odstup v daných společnostech, byla vnímána zejména velmi či spíše pozitivně. Velmi pozitivně bylo vyzporováno častěji u Společnosti X na rozdíl od společnosti Cargo. Žádoucí hodnoty jsou spíše silně sdíleny společností Cargo a u Společnosti X spíše slabě. Slova, která vypovídají o velkém mocenském odstupu, jsou vnímána spíše pozitivně u obou společností. Nežádoucí hodnoty jsou také spíše silně sdíleny společností Cargo a spíše slabě Společností X.

Z výsledků lze také vyčíst, že u společnosti Cargo se nejlépe umístila ideální žena (2. místo), následoval výraz ideální muž (4. místo) a u Společnosti X poté ideál já na (7. místě). Z těchto výsledků lze vyvozovat, že respondenti mají zájem na sobě pracovat a rozvíjet se. Slova, která podporují velký mocenský odstup, se umístila na nižších pozicích a oběma společnostmi jsou vnímána pouze spíše pozitivně. U společnosti Cargo se na nejvyšší pozici nachází únava (16. místo) a u Společnosti X být první (29. místo).

Zda společnosti směřují spíše k velkému či malému mocenskému odstupu lze sledovat také na těchto protikladných spojeních - ČR: Cargo - ideál já (33. místo) – nadřizený (46. místo), vítězství (17. místo) – být první (39. místo). GR: Společnost X - ideál já (7. místo) – nadřizený (33. místo), vítězství (6. místo) – být první (29. místo). Dalším příkladem směřování této kulturní dimenze může být vztah k nadřizenému, který dle vnímání a sdílení tohoto slova je lepší u Společnosti X než u společnosti Cargo. Při celkovém porovnání lze dedukovat, že obě společnosti směřují k malému mocenskému odstupu, což je považováno za žádoucí směr ke znalostní ekonomice.

Tabulka 45: Kolektivismus ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
kamarádi lidé	18. místo	spíše pozitivně	4,6	spíše silně
	14. místo	spíše pozitivně	5,1	spíše slabě
pracoviště práce	38. místo	spíše pozitivně	4,9	spíše silně
	25. místo	spíše pozitivně	3,7	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 46: Individualismus ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
já sám samota	7. místo	spíše pozitivně	6,8	spíše slabě
	36. místo	spíše pozitivně	6,7	spíše slabě
povinnosti nemoc	49. místo	spíše negativně	4	spíše silně
	15. místo	spíše pozitivně	7,9	velmi slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 47: Kolektivismus GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
kamarádi lidé	17. místo	spíše pozitivně	5,1	spíše slabě
	25. místo	spíše pozitivně	6,1	spíše slabě
pracoviště práce	31. místo	spíše pozitivně	6,5	spíše slabě
	37. místo	spíše negativně	7	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 48: Individualismus: GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
já sám samota	8. místo	velmi pozitivně	7,2	spíše slabě
	42. místo	spíše negativně	7,1	spíše slabě
povinnosti nemoc	36. místo	spíše negativně	7,3	spíše slabě
	50. místo	velmi negativně	7,9	velmi slabě

Zdroj: vlastní

Při porovnání obou společností lze vyčíst, že kolektivní hodnoty jsou spíše vnímány pozitivně u obou společností. Sdílení žádoucích hodnot je spíše silné u společnosti Cargo a spíše slabé u Společnosti X. Vnímání individualistických hodnot se u zkoumaných společností liší, Cargo je vnímá spíše pozitivně, naopak Společnost X spíše negativně. Sdílení nežádoucích hodnot je spíše slabé u obou společností.

Nejlépe umístěná slova v žádoucí kulturní dimenzi u společnosti Cargo byly lidé (14. místo) a u Společnosti X kamarádi na (17. místě). Z tohoto lze usuzovat, že respondenti jsou společenšší a vztahy vůči ostatním jsou pro ně důležité, avšak v porovnání s nežádoucí kulturní dimenzí, kde se u obou společností nejlépe umístilo slovní spojení já sám (7. místo) u Carga a (8. místo) u Společnosti X. Tento jev jasně poukazuje na fakt, že i přes sdílení kolektivních hodnot, jsou administrativní pracovníci obou společností zvyklí vykonávat mnoho pracovních činností samostatně – to jest individualisticky.

Finální porovnání, k jaké kulturní dimenzi společnosti směřují, mohou určit porovnávací spojení ČR: Cargo lidé (14. místo) a samota (36. místo), kamarádi (18. místo) a já sám (7. místo). GR: Společnost X lidé (25. místo) a samota (42. místo), kamarádi (17. místo) a já sám (8. místo). Z dotazníkového šetření lze konstatovat, že respondenti jsou spíše orientováni ke kolektivismu i přesto, že slovní spojení já sám je postaveno výše, než jeho protikladný výraz. Dle sdílení slov je kolektivismus více sdílen ve společnosti Cargo než ve Společnosti X. To lze poukázat na vnímání a sdílení slova kamarádi a práce u společnosti Cargo.

Tabulka 49: Feminita ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
matka	21. místo	spíše pozitivně	4,6	spíše silně
ženy	30. místo	spíše pozitivně	5,5	spíše slabě
láska	20. místo	spíše pozitivně	4,6	spíše silně
manžel/ka	29. místo	spíše pozitivně	4	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 50: Maskulinita ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
mileneček/ka	19. místo	spíše pozitivně	5,4	spíše slabě
sex	47. místo	spíše negativně	6,9	spíše slabě
muži	27. místo	spíše pozitivně	3,3	spíše silně
být první	39. místo	spíše pozitivně	5,3	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 51: Feminita GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
matka	13. místo	velmi pozitivně	6	spíše slabě
ženy	9. místo	velmi pozitivně	3,7	spíše silně
láska	3. místo	velmi pozitivně	3,8	spíše silně
manžel/ka	11. místo	velmi pozitivně	3,6	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 52: Maskulinita GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
mileneček/ka	5. místo	velmi pozitivně	4,4	spíše silně
sex	4. místo	velmi pozitivně	4	spíše silně
muži	30. místo	spíše pozitivně	4,6	spíše silně
být první	29. místo	spíše pozitivně	5,3	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Slova, která vyjadřují směr k žádoucí dimenzi feminity, jsou spíše pozitivně vnímána společnostmi Cargo a velmi pozitivně Společností X. Sdílení žádoucích hodnot je u obou společností spíše silné. Slova, která poukazují na orientaci nežádoucím směrem, jsou sdílena pozitivně i negativně u společnosti Cargo a velmi pozitivně či spíše pozitivně u Společnosti X. Sdílení nežádoucích hodnot je spíše slabé u Cargo a spíše silné u Společnosti X.

Nejlépe umístěné femininní slovo u obou společností byla láska u Cargo na (20. místě), u Společnosti X na (3. místě). U maskulinity se nejlépe umístilo slovo mileneček na (19. místě) u společnosti Cargo a sex na (4. místě) u Společnosti X.

Protipól slov pro určení maskulinity vs. feminity u ČR: Cargo ženy (30. místo) a muži (27. místo), manžel/ka (29. místo) a mileneček (19. místo). U Společnosti GR: Společnost X ženy (9. místo) a muži (30. místo), manžel/ka (11. místo) a mileneček (5. místo). Dle sdílení hodnot vykazují obě společnosti podobný trend v silném sdílení femininních hodnot naproti hodnotám maskulinním, které nejsou již, tak silně sdíleny. Obě společnosti tedy směřují k žádoucí kulturní dimenzi feminity.

Tabulka 53: Přijímání rizika ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
změna	43. místo	spíše pozitivně	4	spíše silně
hluk	48. místo	spíše negativně	3,7	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 54: Hledání jistoty ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
strach	23. místo	spíše pozitivně	5,3	spíše slabě
ticho	13. místo	spíše pozitivně	3,5	spíše silně
bolest	51. místo	spíše negativně	5,1	spíše slabě
nuda	10. místo	spíše pozitivně	3,5	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 55: Přijímání rizika GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
změna	27. místo	spíše pozitivně	6,2	spíše slabě
hluk	41. místo	spíše negativně	6,5	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 56: Hledání jistoty GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
strach	49. místo	velmi negativně	5,4	spíše slabě
ticho	35. místo	spíše pozitivně	6	spíše slabě
bolest	46. místo	spíše negativně	6,3	spíše slabě
nuda	47. místo	spíše negativně	6	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Přijímání rizika značí slova, která jsou u obou společností vnímaná spíše pozitivně i spíše negativně. Žádoucí hodnoty jsou sdíleny silně u společnosti Cargo a slabě u Společnosti X. Slova, která poukazují na hledání jistoty, jsou spíše pozitivně vnímána u Carga a spíše negativně u Společnosti X. Sdílení těchto nežádoucích hodnot je spíše slabé u obou společností.

Nejlepší umístění v žádoucí kulturní dimenzi bylo slovo změna na (43. místě) u Carga a (27. místě) u Společnosti X. Toto poukazuje na určitý strach ze změny a stereotypů,

který je zejména patrný u Společnosti Cargo. V nežádoucí dimenzi se nejlépe umístilo slovo nuda na (10. místě) u společnosti Cargo a ticho na (35. místě) u Společnosti X.

Porovnání slov s opačným významem je následující: u ČR: Cargo změna (43. místo) a nuda (10. místo), hluk (48. místo) a ticho (13. místo). GR: Společnost X změna (27. místo) a nuda (47. místo), hluk (41. místo) a ticho (35. místo). Na základě těchto výsledků lze tedy konstatovat, že ve společnosti Cargo se více projevuje hledání jistoty, což je zejména patrné u vnímání slova ticho. Společnost X spíše naopak přijímá riziko a směřuje tedy k žádoucí kulturní dimenzi. Sdílení těchto hodnot však naznačuje, že společnost Cargo také směřuje žádoucím směrem, což lze demonstrovat u sdílení slova změna.

Tabulka 57: Dlouhodobá orientace ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
snění	32. místo	spíše pozitivně	7,7	velmi slabě
budoucnost	11. místo	spíše pozitivně	3,7	spíše silně
vzdělání	24. místo	spíše pozitivně	6	spíše slabě
život	8. místo	spíše pozitivně	5,1	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 58: Krátkodobá orientace ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
minulost	5. místo	spíše pozitivně	4,1	spíše silně
smrt	50. místo	spíše negativně	7,4	spíše slabě
nálada	34. místo	spíše pozitivně	7,4	spíše slabě
sny	6. místo	spíše pozitivně	4,4	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 59: Dlouhodobá orientace GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
snění	15. místo	spíše pozitivně	4,6	spíše silně
budoucnost	21. místo	spíše pozitivně	7,6	velmi slabě
vzdělání	20. místo	spíše pozitivně	5,2	spíše slabě
život	10. místo	velmi pozitivně	5,9	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Tabulka 60: Krátkodobá orientace GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
minulost	38. místo	spíše negativně	7	spíše slabě
smrt	48. místo	velmi negativně	6,9	spíše slabě
nálada	22. místo	spíše pozitivně	7	spíše slabě
sny	14. místo	velmi pozitivně	5,1	spíše slabě

Zdroj: vlastní

Slova, která poukazují na dlouhodobou orientaci, jsou u obou společností přijímána spíše pozitivně. Žádoucí hodnoty jsou sdíleny spíše slabě také u obou společností. Slova, která značí krátkodobost, jsou vnímána spíše pozitivně společností Cargo a negativně i pozitivně Společností X. Nežádoucí hodnoty jsou slabě sdíleny u obou společností.

Nejlepšího pořadí v žádoucí dimenzi dosáhlo slovo život u obou společností (8. místo) u Carga a (10. místo) u Společnosti X. U nežádoucí dimenze je nejlépe hodnocené slovo minulost (5. místo) u společnosti Cargo a slovo sny na (14. místě) u Společnosti X.

Dvojice slov, která napomáhá k určení, kterým směrem se společnosti spíše ubírají: ČR: Cargo snění (32. místo) a sny (6. místo), budoucnost (11. místo) a minulost (5. místo). GR: Společnost X snění (15. místo) a sny (14. místo), budoucnost (21. místo) a minulost (38. místo). Na základě těchto výsledků lze tedy říci, že společnost Cargo směřuje zásadně více k jednoznačné krátkodobé orientaci, na rozdíl od Společnosti X, která se nachází spíše v krátkodobosti, avšak blíží se více k žádoucí dlouhodobé orientaci. Toto lze také doložit na sdílení nežádoucích slov sny a minulost ve společnosti Cargo.

Tabulka 61: Umírněnost ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
šťěstí	41. místo	spíše pozitivně	5,9	spíše slabě
radost	1. místo	velmi pozitivně	3,8	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 62: Požitky ČR: Cargo

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
zábava	9. místo	spíše pozitivně	3,7	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 63: Umírněnost GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
šťěstí	19. místo	velmi pozitivně	6,2	spíše slabě
radost	1. místo	velmi pozitivně	3,3	spíše silně

Zdroj: vlastní

Tabulka 64: Požitky GR: Společnost X

Podnětová slova	Pořadí	Vnímání symbolů	Směrodatná odchylka	Sdílené hodnoty
zábava	2. místo	velmi pozitivně	4,4	spíše silně

Zdroj: vlastní

Slova, která značí umírněnost, jsou spíše či velmi pozitivně přijímána společností Cargo a velmi pozitivně Společností X. Sdílení žádoucích hodnot je u obou společností silné i slabé. Požitky a slovo, které ho určuje je vnímáno spíše pozitivně u Carga a velmi pozitivně u Společnosti X. Nežádoucí hodnota je sdílena spíše silně u obou společností.

Nejlépe se umístila žádoucí radost u obou společností na prvním místě. Nežádoucí zábava poté na (9. místě) u Carga a na druhém místě u Společnosti X.

Slovo zábava na druhém místě ve Společnosti X se silným sdílením směřuje Společnost X více ke kulturní dimenzi požitků než u Carga. Celkově obě společnosti směřují spíše k nežádoucí kulturní dimenzi požitků.

5 DISKUSE, SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN

Tato kapitola má za cíl vyhodnocení jednotlivých kulturních dimenzí u každé společnosti a to na základě odevzdaných dotazníků VSM 94 & 2013 a TBSD, shrnutí celkových výsledků, porovnání obou společností a posléze navrnutí případných změn tak, aby společnosti směřovaly k žádoucím kulturním dimenzím ve znalostní ekonomice.

Níže uvedené tabulky zobrazují u každé společnosti samostatné kulturní dimenze, které vyšly dle dotazníků VSM 94 & 2013. V tabulce jsou zeleně označeny výsledky, které směřují k žádoucím dimenzím, v opačném případě jsou tyto výsledky označeny červenou barvou.

Tabulka 65: Výsledné kulturní dimenze dle Hoftedeho ČR: Cargo

DIMENZE	VSM	SMĚRODATNÁ	ZNALOSTNÍ
		ODCHYLKA	SPOLEČNOST
PDI	3,2	58	< 50
IDV	5,2	71,8	< 50
MAS	15,6	49,9	< 50
UAI	-18,6	60,7	< 50
LTO	2,1	61,7	> 50
IVR	58,6	58,2	< 50

Zdroj: vlastní

Tabulka 66: Výsledné kulturní dimenze dle Hoftedeho GR: Společnost X

DIMENZE	VSM	SMĚRODATNÁ	ZNALOSTNÍ
		ODCHYLKA	SPOLEČNOST
PDI	17,2	43,1	< 50
IDV	38,4	63,4	< 50
MAS	19,2	57,8	< 50
UAI	-39,9	71,2	< 50
LTO	28,6	48,3	> 50
IVR	70,4	69,9	< 50

Zdroj: vlastní

5.1 Mocenský odstup (PDI)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 65 a tab. 66). U společnosti Cargo index PDI dosahuje hodnoty 3,2 se směrodatnou odchylkou 58 a u Společnosti X 17,2 se směrodatnou odchylkou 43,1 bodů. Obě společnosti tedy směřují žádoucím směrem k malému mocenskému odstupu.

Otázky z dotazníku VSM 94 & 2013, které se vztahují k malému mocenskému odstupu, jsou například otázka č. 3 – respektování nadřízeného pracovníka, otázka č. 7 konzultace strategických rozhodnutí s nadřízeným, otázka č. 19 - obava vyjádření nesouhlasu nadřízenému pracovníku, otázka č. 26 – názor dotazovaných na dva nadřízené zároveň. Ze získaných informací se jako nejvíce problematická jeví otázka vyjádření nesouhlasu s vedoucím pracovníkem, zejména u Společnosti X. Vyjádření nesouhlasu pro pracovníky je vždy obtížné, z důvodu získání nesympatií či v krajním případě až ukončení pracovního poměru. Konflikty mezi nadřízeným a pracovníky se ve společnostech neobjevují příliš často zejména u Cargo. Za dobu mého pozorování ve Společnosti X jsem byla svědkem několika málo konfliktů, a proto si myslím, že Společnost X by se měla na tuto oblast více zaměřit, aby si udržela žádoucí dimenzi malého mocenského odstupu.

Slova dle dotazníků TBSD také potvrzují malý mocenský odstup, jelikož se u obou společností umístili v žebříčku výše než slova pro velký mocenský odstup. Pouze žádoucí slovo „ideál já“ se u společnosti Cargo umístilo až na 33. místě a u Společnosti X poté na 28. místě ideální muž. Dalším příkladem směřování této dimenze může být vztah k nadřízenému, který dle vnímání a sdílení tohoto slova je lepší u Společnosti X než ve společnosti Cargo. Z výsledků lze tedy usuzovat, že pro obě společnosti by bylo dobré vytvořit a často zdůrazňovat určité hrdinské modely, jak se má ideálně chovat daný pracovník či ideální muž například při rozesílání hromadných informačních e-mailů nebo při proslovech.

Shrnutí: Společnosti směřující k žádoucí kulturní dimenzi malého mocenského odstupu jsou na tom komunikačně lépe, jelikož se pracovníci zřídka kdy bojí vyjádřit svůj názor, panuje zde přátelská atmosféra, a tím je také více podpořena práce v týmu. Vyskytují se zde také rovnější postavení ve vztahu podřízený – nadřízený.

Výzkum prokázal určité komunikační nesrovnalosti ve vztahu nadřízený – podřízený zejména ve Společnosti X. Dále by také bylo dobré u obou společností více zdůrazňovat

hrdinské a žádoucí chování jedince v dané společnosti. I přes tento fakt lze jasně pozorovat, že obě společnosti směřují k žádoucí kulturní dimenzi. Při odstranění zmíněných nedostatků by došlo k posílení žádoucí kulturní dimenze malého mocenského odstupu.

Návrhy k posílení žádoucí podnikové kultury:

Kurz asertivity by pomohl oběma stranám (nadřízenému i podřízenému) prosadit svůj názor bez nutnosti konfliktu. Absolventi tohoto kurzu jsou schopni si říci o laskavost, bez pocitu vinný říci ne či poskytnout zpětnou vazbu. Kurz je zaměřen zejména na modelové situace a praktické ukázky pro lepší pochopení dané problematiky. Jeden z takovýchto kurzů může být od firmy ictPRO. Tento kurz je dvoudenní, skládá se z 16 vyučovacích hodin a stojí 6900,- za jednu osobu (kurz je určen pro všechny administrativní pracovníky celkem tedy 43 osob). Tato varianta by tedy byla vhodná pro českou společnost. Pro Společnost X je zde varianta od firmy Noble pro, která poskytuje kurzy v Athénách, kurz je koncipován na jeden den (7 vyučovacích hodin). Firma nabízí možnost jak účasti na veřejném, tak soukromém kurzu, pro tyto účely jsem zvolila soukromý kurz s cenou 1900 EUR (49 077,- CZK, kurz 25,83 dle ČNB ke dni 9. 8. 2019). Po domluvě s lektorem kurzu je možné zprostředkovat kurz přímo ve společnosti. Počet osob je cca 30 na jeden kurz, při celkovém počtu 82 pracovníků je tedy zapotřebí uskutečnění tří kurzů ($82/30 = 2,7 \doteq 3$).

Tabulka 67: Kurz asertivity ve finančním vyjádření

Kurz asertivity	Cena za jednu osobu	Celková cena pro všechny zúčastněné osoby
Společnost Cargo	6 900,- CZK	6 900*43= 296 700,- CZK bez DPH
Společnost X	$49\,077/30 = 1\,636,-$ CZK	$49\,077*3 =$ 147 231,- CZK

Zdroj: vlastní

Zdůrazňování hrdinského chování – tento návrh je také pro obě společnosti, jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci. Bylo by dobré pracovníkům připomínat očekávané chování pracovníků při proslovech či rozesílání hromadných informačních e-mailů. Společnosti by tak vyzdvihly a připomněly pracovníkům hodnoty, které jsou pro společnosti důležité, a jaké chování je považováno za žádoucí.

5.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 65 a tab. 66): Ve společnosti Cargo je IDV index 5,2 se směrodatnou odchylkou 71,8 bodů. Společnost X má IDV index 38,4 a směrodatnou odchylku 63,4 bodů. Obě zkoumané společnosti tedy směřují žádoucím směrem ke kulturní dimenzi kolektivismu, avšak index Společnost X se již blíží 50, proto spíše kolektivismus. Naproti tomu ve společnosti Cargo se jedná o jednoznačný kolektivismus.

Otázky z VSM 94 & 2013, které se řadí do této dimenze, jsou například otázka č. 1 - mít dostatek času na osobní život, otázka č. 2 - mít dobré pracovní podmínky, otázka č. 5 - zda dotazovaní preferují jisté zaměstnání, otázka č. 9 - zda je pro dotazované důležité nedělat práci, kterou považují za nezajímavou, či otázka č. 11 - mít práci, která bude respektována rodinou a přáteli. Z odpovědí na tyto otázky bylo zjištěno, že velkou váhu pro dotazované u obou společností má zejména otázka č. 1 - mít dostatek času na osobní život - a také otázka č. 2 - mít dobré pracovní podmínky - zejména u společnosti Cargo.

Slova dle dotazníků TBSD (příloha č. 3 a č. 4): Za pomoci této metody bylo zjištěno, že obě společnosti opět směřují k žádoucí kulturní dimenzi kolektivismu. Jako problematické se zde však u obou společností jeví nežádoucí spojení „já sám“, které se umístilo u společnosti Cargo na 7. místě a u Společnosti X na 8. místě, což byla i nejvýše umístěná slova připadající do této dimenze. Z toho je tedy možné usuzovat, že administrativní pracovníci jsou spíše zvyklí vykonávat zadanou práci samostatně – tedy individualisticky nežli v týmu. Dle sdílení slov je kolektivismus více sdílen ve společnosti Cargo nežli ve Společnosti X, to demonstrují zejména slova kamarádi a práce, které jsou společností Cargo lépe vnímány a také silně sdíleny.

Shrnutí: Kolektivismus je považován za žádoucí kulturní dimenzi, která směřuje ke znalostní ekonomice zejména proto, že je významný z hlediska dobrého fungování týmu a vytváření přátelské atmosféry. Zaměstnanci, kteří se považují za součást týmu, jsou více produktivní, zodpovědní za kvalitu své práce a kolegiální vůči ostatním pracovníkům. Týmovost podporuje rozvoj lidského kapitálu, kreativitu i tvořivost. V případě, že se daná společnost rozhodne podporovat kolektivismus, zaměřuje se na pracovníka, který je součástí týmu a ne jako na individuálního jedince.

Obě společnosti mají snahu vycházet vstříc svým zaměstnancům s alespoň částečně flexibilní pracovní dobou v případě Carga či možnosti výměny směn u Společnosti X. Na dobrých pracovních podmínkách si zakládá zejména společnost X, která poskytuje svým pracovníkům nové budovy s moderním zařízením. Společnost dbá také na kvalitní židle, které jsou polohovatelné, či monitory, které tolik neničí oči. Jak již bylo zmíněno, pro dotazované ve společnosti Cargo mají pracovní podmínky důležitý význam a společnost se snaží poskytovat standartní kancelářské vybavení. Obě společnosti pořádají různé akce pro pracovníky ať už Den železničářů, Vánoční večírek od společnosti Cargo či výlet lodí, plážový večírek a Vánoční oslavy u Společnosti X. Dle zjištěných výsledků by však bylo pro obě společnosti žádoucí posílit práci v týmu. Celkově u obou společností převládá žádoucí kulturní dimenze kolektivismu.

Návrhy k posílení žádoucí podnikové kultury:

Dle provedeného výzkumu by pro obě společnosti bylo dobré se zaměřit na podporu týmu, proto navrhuji pro obě společnosti **teambuildingové aktivity**. U těchto aktivit se zaměstnanci lépe poznají, zjistí, kdo je v týmu dobrý v jakých aktivitách, a zejména se podpoří práce týmu jako celku. Pro společnost Cargo může být jedna z možností například od firmy Expedicion, která se zaměřuje na teambuildingové akce na jihu Čech. Možnosti, mezi kterými si mohou manažeři vybrat, je mnoho, od sjíždění Vltavy na raftech, paintballu, jízdě na koních, po kurz přežití v Novohradských horách. Společnost uvádí na svých stránkách cenu od 150,- CZK na den pro jednu osobu. Pro Společnost X by byla vhodná například venkovní teambuildingová aktivita od firmy Urban gaming, kdy za pomoci moderních technologií (tablety) jsou účastníci naváděni na určitou lokaci v Athénách, kde je čeká nějaká výzva, kterou musí společně splnit. Tento druh teambuildingu je ideální zejména pro nové pracovníky, kteří přicházejí poprvé do Athén. Těchto pracovníků je největší část. Cenu tohoto kurzu je také možné přizpůsobit a nabídka se vytváří individuálně. Po odeslané poptávce pro 15 účastníků, což znamená, že by bylo nutné vytvořit akci v 6 termínech ($82/15 = 5,5$), byla firmou Urban gaming nabídnuta cena 700,- EUR (18 081,- CZK, kurz 25,83 dle ČNB ke dni 9. 8. 2019), což je základní cena s možností mnoha rozšíření. Doba trvání je cca 2 hodiny.

Tabulka 68: Teambuilding ve finančním vyjádření

Teambuilding	Cena za jednu osobu	Celková cena pro všechny zúčastněné osoby
Společnost Cargo	150,- CZK	150*43 = 6 450,- CZK
Společnost X	18 081/15 = 1 205,- CZK	18 081*6 = 108 486,- CZK

Zdroj: vlastní

5.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 65 a tab. 66): Ve společnosti Cargo byl index MAS 15,6 a směrodatná odchylka 49,9. Společnost X poté 19,2, index MAS se směrodatnou odchylkou 57,8 bodů. Dle této metody jsou obě společnosti jednoznačně femininní.

Otázky z VSM 94 & 2013, které napomáhají k určení indexu MAS, jsou například otázka č. 4 - ohodnocení dobrého výkonu, otázka č. 6 – práce v příjemném kolektivu, otázka č. 8 – příležitost kariérního růstu, otázka č. 10 – žítí ve vhodné lokalitě, otázka č. 24 – tvrzení, že většině lidí se dá věřit, či otázka č. 29 – pokud lidé selžou, je to většinou jejich vina. Odpovědi dotazovaných u obou společností se shodovaly v důležitosti ohodnocení za dobrý výkon či práce v příjemném kolektivu, která má o trochu větší váhu u Carga. Otázka č. 24 – zda se ostatním lidem dá věřit, vyšla u společností spíše rozdílně, přičemž pracovníci Carga jsou více důvěřiví. Otázka č. 29 – selhání jedince - odhalila malé rozdíly v odpovědích, kdy respondenti Carga jsou přesvědčeni o vině jedince více, než u Společnosti X.

Slova dle dotazníků TBSD (příloha č. 3 a č. 4): Ve společnosti Cargo se v žádoucí dimenzi na nižších příčkách umístily slova jako „ženy“ na 30. místě a „manželka“ na 29. místě. V nežádoucí dimenzi se poté nejlépe umístily slova milenec/ka na 19. místě a muži na 27. místě. Tato nežádoucí slova se tedy umístila o něco lépe než u žádoucích slov. U společnosti X se nejhůře umístila slova „matka“ na 13. místě a na 11. místě „manželka“. Celkově se tedy žádoucí slova umístila na velice dobrých pozicích, avšak nežádoucí slova jako „sex“ na 4. místě a „milenec/ka“ na 5. místě se také umístila velmi vysoko. Dle sdílení hodnot jsou na tom obě společnosti podobě a směřují spíše k feminitě, kde žádoucí slova jsou silně sdílena oproti nežádoucím slovům, která již tak silně sdílena nejsou.

Shrnutí: Převaha feminity ve společnosti značí, že pracovníci si váží vlastností jako otevřenost, důvěra, tolerance, kvalitní mezilidské vztahy a umírněnost. Patří mezi jeden z hlavních faktorů, které cílí na rozvoj lidského kapitálu. Shrňeme-li výsledky všech metod, dalo by se říci, že obě společnosti inklinují spíše k feminitě i přes umístění nežádoucích slov vysoko v žebříčku zejména u společnosti Cargo.

Tato problematika je propojená s předchozími kulturními dimenzemi, a proto je návrh na podporu feminity stejný jako pro podporu kolektivismu – teambuilding. Z podpory malého mocenského odstupů poté kurz asertivity pro vyhýbání se zbytečným konfliktům, které vznikají na základě špatné komunikace či zdůrazňování hrdinských hodnot, které by měly podpořit hodnoty, na kterých si zakládá feminita (rovnoprávné rozdělení rolí či již zmíněná umírněnost, otevřenost apod.).

Celkově obě společnosti směřují spíše k žádoucí kulturní dimenzi feminity.

5.4 Obava z nejistoty (UAI)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 65 a tab. 66): Ve společnosti Cargo index UAI dosáhl -18,6 se směrodatnou odchylkou 60,7. Společnost X poté – 39,9 index UAI a směrodatná odchylka 71,2 bodů. Z těchto výsledků je zřejmé, že obě společnosti směřují k žádoucí dimenzi přijímání rizika.

Otázky z VSM 94 & 2013, které značí přijímání či spíše vyhýbání se riziku, jsou například otázka č. 19 – nervozita při práci, otázka č. 22 – zdravotní stav dotazovaných, otázka č. 27 – zda jsou změny na pracovišti vnímány spíše pozitivně, či negativně, či otázka č. 28 - organizační předpisy se nesmí porušovat za žádných okolností. Všeobecně by se dalo konstatovat, že odpovědi na tyto otázky inklinují spíše k přijímání rizika, tedy k žádoucí kulturní dimenzi.

Slova dle dotazníků TBSD (příloha č. 3 a č. 4): Ve společnosti Cargo se žádoucí slova umístila velmi nízko v žebříčku - změna na 43. místě a na 48. místě hluk. Nežádoucí slova jako například ticho se umístila na 13. místě, nuda na 10. místě či například strach na 23. místě. Ve Společnost X se žádoucí slova umístila o něco lépe změna na 27. místě a hluk na 41. místě. Z nežádoucích slov se poté nejlépe umístilo ticho na 35. místě. Zbytek nežádoucích slov se objevil až na konci žebříčku.

Na základě těchto výsledků lze tedy konstatovat, že ve společnosti Cargo se více projevuje hledání jistoty, což je zejména patrné u vnímání slova ticho. Společnost X

spíše naopak přijímá riziko a směřuje tedy k žádoucí dimenzi. Sdílení těchto hodnot však naznačuje, že společnost Cargo také směřuje žádoucím směrem, což lze demonstrovat u sdílení slova změna.

Shrnutí: Přijímání rizika je pro společnosti důležité pro rozvoj a inovace. Pokud se společnost snaží vyhnout riziku takřka úplně, bude věnovat mnoho času do zdlouhavého a detailního plánování, které i při malé změně může ohrozit celý projekt, jelikož plán nebude flexibilní a schopný se přizpůsobit měnícím podmínkám.

Při celkovém porovnání lze tedy konstatovat, že Společnost X zřetelně inklinuje k žádoucí dimenzi přijímání rizika. Pracovníci jsou na změny zvyklí a dalo by se říci, že jsou součástí jejich každodenních životů. Pracovat pro tuto společnost znamenalo pro mnoho pracovníků opustit jejich rodné země a již toto napovídá, že většina zaměstnanců jsou lidé, co změny vítají. Společnost Cargo si lehce jistotu hledá, ale při celkovém srovnání spíše také inklinuje k žádoucí dimenzi přijímání rizika. Proto navrhované změny pro tuto dimenzi budou cílit zejména na Společnost Cargo.

Návrhy k posílení žádoucí podnikové kultury:

Prvním návrhem je účast na **kurzu Jak úspěšně komunikovat změny** pro nadřazené pracovníky. Cíl tohoto kurzu je vzbudit v ostatních chuť ke změnám a naučit se, jak tyto změny pracovníkům představit. Špatné či nedostatečné představení změn může v pracovnících vyvolávat nejistotu, a proto je nutné se naučit, jak správně tyto změny komunikovat, vzbudit zájem či i zapojit pracovníky do změn. Cena tohoto dvoudenního kurzu je 9 990,- CZK pro jednu osobu. Vedoucích osob v administrativní sféře je celkem 5.

Tabulka 69: Kurz jak úspěšně komunikovat změny ve finančním vyjádření

Návrh pro společnost Cargo	Cena za jednu osobu	Cena za celkový počet zúčastněných
Kurz jak úspěšně komunikovat změny	9 900,- CZK	9 900*5 = 49 500,- CZK

Zdroj: vlastní

Dalším návrhem je pro obě společnosti uspořádání **pravidelného meetingu** všech pracovníků, kde se budou probírat aktuální dění ve společnosti. Z pozorování v obou společnostech bylo zjištěno, že spousta informací o společnosti jako celku či změnách ve vedení, které se netýkají pracovníků přímo, jsou sdělovány pouze ústně neformální

cestou mezi kolegy a často dochází i k dezinformacím a pracovníci poté nemají pocit důvěry ve své vedení.

Třetí návrh je **zapojení zaměstnanců do vytváření změn**, i tento návrh je pro obě společnosti. Vedoucí pracovník v oddělení by dopředu oznámil, které změny se ve společnosti budou dít, a požádal pracovníky o případné návrhy a vylepšení této změny. Autor, který se podílel na zrealizované změně, by poté obdržel odměnu (finanční, poukaz apod.).

5.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 65 a tab. 66): Index dlouhodobosti versus krátkodobosti ve společnosti Cargo dosáhl hodnoty 2,1 se směrodatnou odchylkou 61,7. Ve společnosti X poté 28,6 se směrodatnou odchylkou 48,3 bodů. Dle této metody jsou obě společnosti orientovány spíše krátkodobě.

Otázky z VSM 94 & 2013, které napomáhají k určení indexu v této dimenzi, jsou otázky č. 12 – šetrnost, otázka č. 14 – úcta k navyklému, otázka č. 16 – snaha o vyhovění známému, otázka č. 17 - neutrácet víc než je potřeba, otázka č. 23 – hrdost na státní příslušnost, otázka č. 30 – tvrzení, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k trvalým výsledkům. Dle odpovědí na tyto otázky lze říci, že pracovníci Carga se cítí být více hrdí na svou státní příslušnost než pracovníci Společnosti X. Dále dotazovaní společnosti Carga se spíše přiklánějí k názoru neutrácet víc, než je třeba, oproti dotazovaným ve Společnosti X. Vyhovět známému bylo také považováno za velmi důležité, zejména u společnosti Cargo. Neplýtvat zbytečně danými zdroji je vnímáno jako pozitivní, avšak ne v případě bránění dlouhodobým investicím. Obě společnosti se také shodly na tvrzení, že úsilí je nejlepší cesta k úspěchu. Celkově dle této metody jsou společnosti orientovány spíše nežádoucím směrem ke krátkodobosti především z důvodu neochoty dlouhodobě investovat či inovovat, a to zejména u společnosti Cargo.

Slova dle dotazníků TBSD (příloha č. 3 a č. 4): Problematické umístění ve společnosti Cargo - žádoucí slovo snění až na 32. místě a v nežádoucí kategorii poté minulost již na 5. místě a na 6. místě sny. Zde je tedy možné pozorovat, že společnost se spíše dívá do minulosti a zajímá se spíše o rychlé a krátkodobé výsledky. Cargo směřuje zásadně více k jednoznačně krátkodobé orientaci oproti Společnosti X, která se nachází spíše v krátkodobosti, avšak blíží se více k žádoucí dlouhodobé orientaci. Toto lze také

dokladovat na sdílení nežádoucích slov sny a minulost ve společnosti Cargo. Ve Společnosti X se žádoucí slova umístila v žebříčku vysoko. Nejníže na 21. místě slovo budoucnost, avšak to je stále relativně dobré umístění. Problematicky se umístilo pouze nežádoucí slovo sny na 14. místě.

Shrnutí: Žádoucí kulturní dimenzí je dlouhodobá orientace zejména z důvodu zaměření na trvalou udržitelnost a na dosažení optimálního zisku oproti maximálnímu. Naplňuje cíle dlouhodobé životnosti společnosti, dlouhodobých investic a investice do lidského kapitálu.

Společnost Cargo je společnost, která má již vybudovanou tradici a svou historii. Mnoho pracovníků pro společnost pracuje již dlouhou dobu a pracovníků si váží. Ti jsou poté ke společnosti relativně loajální, a proto by bylo dobré nadále zvyšovat jejich kvalifikaci dodatečnými školeními či kurzy. Společnost čas od času hostí malé děti (cca 8 – 12 let) a pořádá malou soukromou exkurzi s občerstvením pro malé školáky. Pro společnost je toto zajímavý způsob, jak nadchnout budoucí generaci pro práci ve společnosti. Co zde chybí, jsou určité dlouhodobé investice či inovace do nových systémů, které by zjednodušily pracovníkům jejich práci, či podpora různých projektů se zaměřením na společenskou odpovědnost.

Společnost X má již také zaběhlou tradici, neustále buduje nová moderní pracoviště a podporuje různé programy podporující zdravý životní styl či životní prostředí. Z tohoto hlediska má společnost vysokou společenskou odpovědnost, avšak pracovníci vykazují vysokou fluktuaci a loajalita vůči společnosti u administrativních pracovníků není vysoká. Tato společnost by se měla zaměřit zejména na investice do lidského kapitálu a rozvoje pracovních míst.

Návrhy změn podnikové kultury – od krátkodobé orientace k dlouhodobé:

Zvýšení příspěvku na penzijní pojištění pro společnost Cargo

Investice do penzijního pojištění je považována za oblíbený benefit mezi pracovníky, společnost si tím upevňuje loajalitu pracovníků, orientuje se na dlouhodobé cíle a při vhodné výši příspěvku je to pro společnost výhodnější varianta než v případě navýšení mzdy o tu samou částku. Momentálně mají administrativní pracovníci možnost dostávat příspěvek ve výši **800,- CZK** měsíčně. Maximální výše pro státní podporu je však 1000,- CZK, proto navrhuji zvýšení příspěvku o **200,- CZK** (1000-800 = 200).

Následující tabulka ukáže rozdíl v navýšení příspěvku o 200,- CZK v porovnání se zvýšením platu o 200,- CZK.

Tabulka 70: Navýšení příspěvku na penzijní pojištění ve finančním vyjádření

	Navýšení hrubé mzdy o 200,-	Navýšení příspěvku o 200,-	Stávající příspěvek na penzijní pojištění (800,- CZK) + navýšení hrubé mzdy
Výše státního příspěvku	0	+ 230	+ 190
Zdravotní pojištění (4,5 %)	$200 * 0,045 = 9$	0	$200 * 0,045 = 9$
Sociální pojištění (6,5 %)	$200 * 0,065 = 13$	0	$200 * 0,065 = 13$
Daň z příjmu (15 %)	$200 * 0,15 = 30$	0	$200 * 0,15 = 30$
Navýšení měsíčního příjmu celkem	$200 - 9 - 13 - 30 = 148,- CZK$	$200 + 230 = 430,- CZK$	$(200 - 9 - 13 - 30) + 190 = 338,- CZK$
Navýšení ročního celkového příjmu	$48 * 12 = 1 776,- CZK$	$430 * 12 = 5 160,- CZK$	$338 * 12 = 4 056,- CZK$

Zdroj: vlastní

Z výše uvedené tabulky je tedy jasně vyčíst, že pro pracovníky je nejvíce výhodné navýšení příspěvku o 200,- CZK, čímž dosáhnou i na vyšší státní příspěvek, který v případě aktuálního příspěvku 800,- CZK činí 190,- CZK.

V případě navýšení na 1000,- CZK poté 230,- CZK.

Měsíční rozdíl ve státním příspěvku = $230 - 190 = 40,- CZK$.

Roční rozdíl = $40 * 12 = 480,- CZK$.

Celkový rozdíl mezi aktuálním příspěvkem + navýšením hrubé mzdy a navýšením příspěvku na penzijní pojištění:

Měsíčně = $430 - 338 = 92,- CZK$.

Ročně = $5 160 - 4 056 = 1 104,- CZK$.

Příspěvek na penzijní pojištění není jen ekonomicky výhodný benefit, ale zejména investice do budoucnosti.

Pro Společnost X z již výše uvedených důvodů by tedy bylo dobré investovat do rozvoje lidského kapitálu a pracovních míst. Proto navrhuji **kurzy pro administrativní pracovníky v manažerských a ekonomických dovednostech** v podobě online kurzů přes webové stránky Learn@Forbes za 19 \$ (441 CZK, kurz 22,3 dle ČNB ke dni 9. 8. 2019) měsíčně na jednu osobu. Pracovníci tím získají přístup ke všem online kurzům v oblasti management. Tyto kurzy by byly přístupné pro všechny pracovníky, kteří jsou ve společnosti déle než 6 měsíců, jako odměna za jejich loajalitu vůči společnosti. Také by se tím zvýšila jejich šance na dlouhodobou perspektivu ve společnosti.

Dále také doporučuji možnost učení se dalších cizích jazyků, a to pro všechny pracovníky, jelikož společnost se zabývá péčí o zákazníky v mnoha jazycích. Multilingualismus je u většiny zaměstnanců velmi vítaným bonusem, jelikož hraje roli při rozhodování o povýšení. Společnost sice nabízí zdarma kurzy řečtiny po Skypu, avšak většina kurzů je trochu chaotická a nevyhovuje většině účastníků. Navrhuji tedy spolupracovat s firmou, která online nabízí výuku mnoha jazyků. Pracovníci by měli na server přístup a sami by si zvolili jazyk, úroveň apod. Například firma Babbel nabízí širokou škálu jazyků (němčina, španělština, holandština, ruština a mnoho dalších). Kurzy jsou koncipovány zábavnou formou videí i různých online lekcí s lektory, vše je také propojeno s aplikací na mobilní telefon, což usnadňuje přístup a možnost studovat například při cestě do práce metrem. Cena tohoto kurzu závisí na dlouhodobosti předplatného - 6ti měsíční kurz stojí 5,55 EUR (143 CZK, kurz 25,83 dle ČNB ke dni 9. 8. 2019) na jeden měsíc.

Tabulka 71: Vzdělávací kurzy pro pracovníky Společnosti X ve finančním vyjádření

Návrh	Cena za jednu osobu	Cena pro celkový počet účastníků za jeden měsíc	Cena pro všechny účastníky za rok
Kurz manažerských dovedností	143,- CZK	$143 * 82 = 11\ 726,-$ CZK	$726 * 12 = 8\ 712$ CZK
Online výuka jazyků	441,- CZK	$441 * 82 = 36\ 162,-$ CZK	$36\ 162 * 12 = 433\ 944$ CZK

Zdroj: vlastní

5.6 Umírněnost vs. požitky (IVR)

Výsledky VSM 94 & 2013 (tab. 65 a tab. 66): Společnost Cargo dosáhla v indexu 58,6 se směrodatnou odchylkou 58,2. Společnost X poté 70,4 se směrodatnou odchylkou 69,9 bodů. Z těchto výsledků lze tedy říci, že obě společnosti se orientují více na požitky s tím, že Společnost X o něco více než Cargo.

Otázky z VSM 94 & 2013, které se vztahují k této dimenzi, jsou například otázky č. 15 - mít jen několik málo nároků, otázka č. 20 - spokojenost dotazovaných, otázka č. 21 - bránění okolností v tom, co respondenti opravdu chtějí. Zde se asi nejvíce problematická jevila otázka č. 15 s problematikou nároků, kdy společnosti, a to zejména Společnost X, očekávají plnění všech jejich požadavků.

Slova dle dotazníků TBSD (příloha č. 3 a č. 4): Ve společnosti Cargo se jako problematické jeví žádoucí slovo štěstí, které se umístilo až na 41. místě, dále v nežádoucí dimenzi se slovo zábava umístilo vysoko v žebříčku na 9. místě. Společnost X je na tom obdobně. Žádoucí slovo štěstí se umístilo lépe, na 19. místě, avšak nežádoucí slovo zábava již na druhém místě. Zajímavé je, že u obou společností se žádoucí slovo radost umístilo na prvním místě. Z těchto výsledků lze říci, že pro pracovníky obou společností má velký význam zábava, je tedy dobré snažit se zapojit nějaké zábavné prvky a trochu odlehčit atmosféru při práci. Respondenti ve společnosti Cargo pravděpodobně nepříliš spoléhají na nestálost štěstí a raději dávají přednost jistotám oproti dotazovaným ve Společnosti X, kteří štěstí vnímají více jako součást jejich života. Celkově dle této metody obě společnosti směřují nežádoucím směrem požitků, Společnost X více než společnost Cargo, zejména z důvodu dobrého umístění a silného sdílení slova zábava.

Shrnutí: Umírněnost je žádoucí kulturní dimenzí zejména proto, že představuje cestu k trvalé udržitelnosti, obdobně jako dlouhodobá orientace. Zahrnuje také orientaci na společenskou odpovědnost. Společnost Cargo prokazuje snahu o snížení odpadů a podporu recyklace u zaměstnanců. Společnost X také podporuje recyklaci (třídění odpadu) u pracovníků, avšak počet lidí, kteří recyklují v Řecku, je opravdu malý ve srovnání s Českem. Dále také tento projekt nabízí 15 minut denně na týmovou aktivitu, což může být například společná káva, rozevička či jakákoliv aktivita vhodná pro tým. Společnost X, jak již bylo zmíněno, nemá skoro žádný odpad a skoro všechny aktivity (podepisování smluv či jiné administrativní úkony) jsou vyřizovány pouze elektronicky.

Je to také společnost, která podporuje společenskou odpovědnost, pořádá například každoroční úklid pláže či spolupracuje s bezdomovci, kteří mají jednou za měsíc možnost přijít do společnosti a nabízet jejich magazin.

Návrhy změn podnikové kultury pro společnosti směřující k umírněnosti a podpoře společenské odpovědnosti:

Tato kulturní dimenze úzce souvisí s předchozí kulturní dimenzí krátkodobé vs. dlouhodobé orientace, a proto se na ni vztahují i návrhy řešení. Dle výsledků výzkumu u obou společností vyšla nežádoucí kulturní dimenze požitků, a proto je nutné zavést další opatření, která by ovlivnila změny podnikové kultury.

Kurzy šetrnosti – ve společnosti Cargo je zajímavá možnost vlastního školení přímo v dané společnosti od firmy EduCity pro vedoucí pracovníky. Tento kurz má název **Ekologicky šetrný a ekonomicky přínosný provoz kanceláří**. Cílem tohoto kurzu je dostat povědomí o nových možnostech a způsobech ekologického provozu kanceláří a administrativních budov. Obsahem je například výběr kancelářského nábytku, kancelářských potřeb, úspora vody a energií. Kurz se domlouvá pomocí internetových stránek individuálně, tak, aby byl cílový zákazník co nejvíce spokojen.

Dalším návrhem je poté **interní školení** pro všechny administrativní pracovníky, kde vedoucí pracovníci vysvětlí (ať již po absolvování kurzu či informací z jiného zdroje), **jak správně šetřit s energiemi**, vodou, papírem apod. Školení by tedy pomohlo orientovat zaměstnance více směrem k umírněnosti.

Pro Společnost X bych také doporučila kurzy pro vedoucí pracovníky od firmy Udemy v online podobě. Název tohoto kurzu by se z anglického jazyka dal přeložit jako **Skromný životní styl**. Cílem tohoto kurzu je uvedení do nového životního stylu, při kterém je možné žít pohodlný život, avšak skromným způsobem. Kurz poukazuje na různé modelové situace z běžného života, které jsou řešeny konzumním způsobem a mohly by být řešeny jinou alternativní cestou, jenž by nejen snížila výdaje, ale i celkově přispěla k lepšímu životnímu stylu. Cena tohoto online kurzu je 19.99 \$ (446,- CZK, kurz 22,3 dle ČNB ke dni 9. 8. 2019). Tento kurz by absolvovali vedoucí pracovníci, kterých je ve Společnosti X na administrativních pozicích 10.

Tabulka 72: Skromný životní styl ve finančním vyjádření

Návrh	Cena pro jednoho účastníka	Cena pro 10 účastníků
Skromný životní styl	446,- CZK	446*10 = 4 460,- CZK

Zdroj: vlastní

Dalším návrhem je také jako v předchozím případě **dodatečně interní školení** pro všechny administrativní pracovníky. Vedoucí pracovníci by předali získané informace o úspoře energií i alternativním skromném životním stylu. Za pomoci tohoto školení by pracovníci více dbali na spotřebu energií ve společnosti i v osobním životě, a tím se směřovali ke kulturní dimenzi umírněnosti.

Třetím návrhem pro změnu podnikové kultury u Společnosti X je **nákup kuchyňského vybavení**. Společnost X nabízí svým zaměstnancům zdarma jídlo, kávu a různé pochutiny jako benefit. Všechny krabičky, ve kterých se jídlo vydává, a příbory jsou z plastu, což nejen zvyšuje pořizovací náklady, ale je také vysoce neekologické. Proto navrhuji dohodu s externí firmou, která dováží jídlo, o dovážení v jednotném přepravním balení. Na místě ho poté pracovníci kantýny rozdělí na porcelánové talíře. Pro tento projekt pracuje zhruba 800 lidí v různých směnách a dvou budovách, každá z nich má vlastní kantýnu. Navrhuji nakoupit 200 sad talířů a příborů + 2x nutné vybavení do kantýny, 200 hrnků a skleniček. Tyto předměty je možné nakoupit například od firmy IKEA, která se v Athénách nachází nedaleko letiště. Všechny uvedené ceny v eurech byly vynásobeny kurzem 25,83 (dle ČNB ke dni 9. 8. 2019). I tento návrh by pomohl směřovat společnost k žádoucí kulturní dimenzi umírněnosti.

Tabulka 73: Nákup základního kuchyňského vybavení ve finančním vyjádření

Položka	Cena v EUR za jeden kus	Cena v CZK za jeden kus	Cena v CZK při potřebném počtu kusů
Set 4 naběraček – 2x	7,99,- EUR	7,99*25,83 = 207,- CZK	207*2 = 414,- CZK
Odkapávač na nádobí – 6x	19,99,- EUR	19,99*25,83 = 516,- CZK	516*6 = 3 096,- CZK
Sada příborů (vždy 6 od každého druhu) – 34x	39,99,- EUR	39,99*25,83 = 1033 CZK	1033*34 = 35 122 CZK
Mělký talíř – 100x	2,49,- EUR	2,49*25,83 = 63 CZK	63*100 = 6 300,- CZK
Hluboký talíř – 100x	2,49,- EUR	2,49*25,83 = 63 CZK	63*100 = 6 300,- CZK
Sklenička – 100x	0,59,- EUR	0,59*25,83 = 15 CZK	15*100 = 1 500,- CZK
Hrnek na horký nápoj – 100x	1,29,- EUR	1,29*25,83 = 33,- CZK	33*100 = 3 300,- CZK
Sada 4 skříní na uskladnění nového nádobí – 2x	252,99,- EUR	252,99*25,83 = 6 535,- CZK	6535*2 = 13 070,- CZK
CENA CELKEM – (součet celého sloupce)	328,- EUR	8 465,- CZK	69 102,- CZK

Zdroj: vlastní

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících dimenzí a navržení změn vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraných společnostech.

Jednotlivé analýzy kulturních dimenzí byly provedeny ve společnosti ČD Cargo, a.s., v Českých Budějovicích, zabývající se nákladní přepravou zboží, kontejnerů a mimořádných zásilek. Druhá společnost je pro účely této práce označena jako Společnost X se zkoumanou pobočkou v Athénách. Tato Společnost se zabývá poskytováním služeb spojených s technickou podporou a péčí o zákazníky pro nejvýznamnější značky na trhu.

Daný výzkum byl proveden zejména pomocí dotazníků VSM 94 & 2013 a dotazníku TBSD. Získané informace byly doplněny o poznatky z metody pozorování a nestrukturovaných rozhovorů. Ve společnosti Cargo bylo dotazníkové šetření uskutečněno v únoru roku 2017, ve Společnosti X poté v březnu roku 2019. V obou společnostech se dotazníkové šetření týkalo administrativních pracovníků na vybrané pobočce. Ve společnosti Cargo byly dotazníky VSM 94 & 2013 rozdány 43 pracovníkům, přičemž jej vrátilo 27 respondentů, návratnost činila 63 %. Ve Společnosti X bylo rozdáno 65 těchto dotazníků a vráceno 42 s návratností 65 %. TBSD dotazník obdrželo 20 pracovníků Carga, vyplněných bylo odevzdáno 6, návratnost dosáhla 30 %. Ve Společnosti X bylo rozdáno 40 testů, vyplněno 18, což představovalo návratnost 45 %.

Po provedení patřičných analýz byly učiněny následující závěry. U obou společností byly zjištěny tyto žádoucí kulturní dimenze: malý mocenský odstup, kolektivismus i feminita. Kulturní dimenze přijímání změn či rizika ukázala, že obě společnosti opět směřují žádoucím směrem přijímání rizika, avšak společnost Cargo prokazatelně méně než Společnost X. Dále obě společnosti vykazují nežádoucí kulturní dimenzi krátkodobé orientace, zejména společnost Cargo, která směřuje jednoznačně ke krátkodobé orientaci. Poslední zkoumaná kulturní dimenze požitků vs. umírněnosti vychází u obou společností také spíše nežádoucím směrem k požitkům oproti umírněnosti.

Problematické oblasti v jednotlivých dimenzích: V oblasti malého mocenského odstupu (PDI) byly zjištěny komunikační problémy ve vztahu nadřízený – podřízený, a to zejména ve Společnosti X, dále pak jisté nesrovnalosti v oblasti chování, které společnosti považují za žádoucí. Pracovníci obou společností nemají příliš velké poněti, jaké je žádoucí chování a žádoucí hodnoty ve společnostech (viz kapitola 5.1).

Dimenze kolektivismu (IDV) a feminity (MAS) vykazuje lehké problémy v rámci významu slov já sám, a tedy i osobního prospěchu a individualistického přístupu naproti kolektivní orientaci. Toto se týká obou společností. U obou společností je poté problematické silné sdílení jak femininních, tak maskulinních hodnot a je potřeba tyto hodnoty více ukotvit (viz kapitola 5.2 a 5.3).

Následující dimenze přijímání rizika (UAI) poukazuje na rozdíly mezi společnostmi Cargo, která nerada přijímá změny, či změny nejsou dobře komunikovány, a Společností X, kde jsou dotazovaní zvyklí se neustále přizpůsobovat změnám. Pracovníci obou společností také nejsou zapojeni do vytváření těchto změn (viz kapitola 5.4).

Dimenze dlouhodobosti (LTO) ukazuje na problémy obou společností s nedostatkem dlouhodobých projektů a investic, například z důvodu častého odchodu zaměstnanců, a to zejména ve Společnosti X.

Poslední zkoumanou dimenzí byla umírněnost (IVR). Z výsledků je zřejmé, že zejména společnost Cargo má potenciální možnost rozvoje ve společenské odpovědnosti a mohla by si vzít příklad ze Společnosti X, která se věnuje několika charitativním projektům.

Dle výše zmíněných problematických oblastí v jednotlivých kulturních dimenzích byly navrženy změny, které by pomohly společnostem dosáhnout či si udržet, případně posílit žádoucí kulturní dimenze. Tyto náměty ke změnám jsou podrobně popsány v předchozí kapitole.

Souhrnné návrhy změn:

- PDI - kurz asertivity (obě společnosti);
- PDI - zdůrazňování hrdinského chování (obě společnosti);
- IDV - teambuildingové aktivity (obě společnosti);
- UAI - kurz Jak úspěšně komunikovat změny (Cargo);

- UAI - pravidelný informační meeting (obě společnosti);
- UAI - zapojení zaměstnanců do vytváření změn (obě společnosti);
- LTO - kurz v oblasti manažerských dovedností a managementu (Společnost X);
- LTO - jazykové kurzy online (Společnost X);
- IVR - kurzy šetrnosti a následné interní školení v oblasti úspory energií (obě společnosti);
- IVR – nákup základního kuchyňského vybavení (Společnost X).

Výše uvedené návrhy na změny by měly pomoci postupně zlepšit stávající podnikovou kulturu ve společnostech a přiblížit se všem žádoucím kulturním dimenzím. Tyto kulturní dimenze zvyšují samotnou konkurenceschopnost daných společností a posouvají společnosti dále do nové znalostní ekonomiky.

7 SUMMARY

The main aim of the diploma thesis is to analyse corporate culture in selected companies and propose changes that will help them to reach desirable cultural dimensions of the knowledge economy.

Examined companies are Cargo situated in Czech Republic and Company X with headquarters in Greece. Cargo specializes in cargo train transportation and Company X deals with customer support service for big companies via phones, emails etc.

The thesis consists of two main parts. The first one is devoted to the theoretical background and the second one to the practical part.

The content of the first part is literary research, which consists of basic knowledge about company culture and related subjects.

The second part is dedicated to an analysis of company cultures in Cargo and Company X. The information for this research was obtained by the VSM 94 & 2013 questionnaire made by Geert Hofstede and colour TBSD test. The research was conducted in Cargo in February 2017, in Company X in March 2019. The questionnaires were filled up by administrative employees on selected parts of companies for a better comparison.

In order to reach a better quality of the research, other methods such as observation and unstructured interviews with the employees were used to help us fully understand this problematic.

The data obtained were calculated by the given formulae. Results of each method in cultural dimension were compared and final results determined in which cultural dimensions they have problematic areas.

At the end of the thesis, proposals that will lead the companies towards desirable knowledge economy were made.

Key words: company culture, knowledge economy, cultural dimensions

8 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2012). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

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

Flamholtz, E., Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford: Stanford business books.

Hawkings, P. (2012). *Creating a Coaching Culture: Developing a Coaching Strategy for Your Organization*, Open university press.

Hofstede, G., (1994). *Organizational Anthropology and International Management*. Maastricht, The Netherlands: University of Limburg.

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

Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa.

Lewis, D., (2018). *Entrepreneur voices on company culture*. Irvine, CA: Entrepreneur Press.

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

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

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

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

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

Krninská, R. (2002c). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.

- Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute. Konference Global Business Conference, Opatija.
- Krninská, R. (2014). Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. *Konference RELIK - Vzájemné vazby a souvislosti* (s. 231-244).
- Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.
- Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Saleem, S. (2015). *Organizational Culture*. Punjab: University of central Punjab.
- Schein, E. H. (2009). *Corporate culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.
- Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Internetové zdroje:

Ikea [Online]. (2019). Retrieved July 21, 2019, from <https://www.ikea.gr/>

Kurz asertivity [Online]. (2019). Retrieved July 21, 2019, from https://www.ictpro.cz/?utm_source=educity.cz&utm_medium=pr&utm_campaign=company-link

Kurz asertivity v Athénách [Online]. (2019). Retrieved July 20, 2019, from <https://www.nobleprog.com/>

Kurz ekologicky šetrného a ekonomického provozu kanceláří [Online]. (2019). Retrieved July 20, 2019, from <https://www.educity.cz/kurzy/na-miru/ekologicky-setrny-a-ekonomicky-prinosny-provoz-kancelari-c618004#order-course>

Kurz jak komunikovat změny [Online]. (2019). Retrieved July 20, 2019, from https://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-78265_studium-jak-uspesne-komunikovat-zmeny-change-management-pro-ty-kdo-zmeny-uvadeji-do-zivota_top-vision#kurz_skoleni

Kurzy měn [Online]. (2019). Retrieved August 09, 2019, from <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

Kurz skromného životního stylu [Online]. (2019). Retrieved August 03, 2019, from <https://www.udemy.com/course/frugal-living/?couponCode=>

Manažerské kurzy [Online]. (2019). Retrieved August 09, 2019, from <https://learn.forbes.com/catalog/courses?T=1>

O společnosti [Online]. (2018). Retrieved March 29, 2018, from <https://www.cdcargo.cz/o-spolecnosti?inheritRedirect=true>

Online výuka jazyků [Online]. (2019). Retrieved July 20, 2019, from <https://home.babbel.com/en/>

Teambuilding na jihu čech [Online]. (2019). Retrieved July 28, 2019, from <http://www.expedicion.cz/cs/aktivita/teambuilding.html>

Teambuildingová aktivita v Athenách [Online]. (2019). Retrieved July 18, 2019, from <https://www.urbangaming.com/>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Úrovně podnikové kultury	11
Obrázek 2: Cibulový diagram.....	13
Obrázek 3: Proces vytváření a uchování podnikové kultury	18
Obrázek 4 Logo Společnosti Cargo	40

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Členění hodnot dimenzí.....	34
Tabulka 2: Směrodatná odchylka a její intervaly pro VSM a VSM z TBSD.....	35
Tabulka 3: Intervaly symbolů dle TBSD a pořadí.....	36
Tabulka 4: Intervaly sdílených hodnot podle směrodatné odchylky	37
Tabulka 5: Mít dost času na vlastní osobní život - absolutní vyjádření.....	43
Tabulka 6: Mít dobré pracovní prostředí - absolutní vyjádření	44
Tabulka 7: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka - absolutní vyjádření.....	45
Tabulka 8: Být ohodnocený za dobrý výkon - absolutní vyjádření	46
Tabulka 9: Preferovat jisté zaměstnání - absolutní vyjádření.....	47
Tabulka 10: Pracovat v příjemném kolektivu - absolutní vyjádření.....	48
Tabulka 11: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí - absolutní vyjádření	49
Tabulka 12: Mít příležitost kariérního růstu - absolutní vyjádření.....	50
Tabulka 13: Nedělat práci, která je nezajímavá - absolutní vyjádření.....	51
Tabulka 14: Žít ve vhodné lokalitě - absolutní vyjádření	52
Tabulka 15: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé - absolutní vyjádření .	53
Tabulka 16: Šetrnost - absolutní vyjádření	54
Tabulka 17: Mít čas pro zábavu - absolutní vyjádření.....	55
Tabulka 18: Úcta k navyklému - absolutní vyjádření.....	56
Tabulka 19: Mít jen několik málo nároků/požadavků - absolutní vyjádření	57
Tabulka 20: Snažit se vyhovět známému - absolutní vyjádření	58
Tabulka 21: Spořivost (neutrácet více, než je třeba) - absolutní vyjádření	59
Tabulka 22: Nervozita při práci - absolutní vyjádření.....	60
Tabulka 23: Vyjádření nesouhlasu s nadřízeným - absolutní vyjádření.....	61

Tabulka 24: Spokojenost pracovníka - absolutní vyjádření.....	62
Tabulka 25: Brání Vám okolnosti či lidé v čem se chcete realizovat – absolutní vyjádření	63
Tabulka 26: Zdravotní stav dotazovaného - absolutní vyjádření.....	64
Tabulka 27: Hrdost na státní příslušnost - absolutní vyjádření.....	65
Tabulka 28: Většině lidí se dá věřit – absolutní vyjádření.....	66
Tabulka 29: Dobrý manažer nemusí mít vždy všechny odpovědi na otázky pracovníků - absolutní vyjádření.....	67
Tabulka 30: Dva nadřízení na jednoho pracovníka je považováno za nežádoucí - absolutní vyjádření.....	68
Tabulka 31: Změny na pracovišti jsou spíše nevýhodné - absolutní vyjádření	69
Tabulka 32: Předpisy by se neměli porušovat, za žádných okolností - absolutní vyjádření	70
Tabulka 33: Selhání jedince je jeho vlastní vina - absolutní vyjádření	71
Tabulka 34: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům - absolutní vyjádření	72
Tabulka 35: Pohlaví - absolutní vyjádření	73
Tabulka 36: Věk - absolutní vyjádření.....	73
Tabulka 37: Vzdělání - absolutní vyjádření.....	74
Tabulka 38: Zaměstnání - absolutní vyjádření.....	75
Tabulka 39: Státní příslušnost - absolutní vyjádření.....	77
Tabulka 40: Státní příslušnost při narození - absolutní vyjádření	78
Tabulka 41: Malý mocenský odstup ČR: Cargo.....	79
Tabulka 42: Velký mocenský odstup ČR: Cargo	79
Tabulka 43: Malý mocenský odstup GR: Společnost X.....	79
Tabulka 44: Velký mocenský odstup GR: Společnost X.....	80
Tabulka 45: Kolektivismus ČR: Cargo.....	81
Tabulka 46: Individualismus ČR: Cargo	81
Tabulka 47: Kolektivismus GR: Společnost X.....	81
Tabulka 48: Individualismus: GR: Společnost X	81
Tabulka 49: Feminita ČR: Cargo	82
Tabulka 50: Maskulinita ČR: Cargo	82
Tabulka 51: Feminita GR: Společnost X.....	83
Tabulka 52: Maskulinita GR: Společnost X.....	83
Tabulka 53: Přijímání rizika ČR: Cargo	84
Tabulka 54: Hledání jistoty ČR: Cargo	84
Tabulka 55: Přijímání rizika GR: Společnost X	84

Tabulka 56: Hledání jistoty GR: Společnost X.....	84
Tabulka 57: Dlouhodobá orientace ČR: Cargo.....	85
Tabulka 58: Krátkodobá orientace ČR: Cargo.....	85
Tabulka 59: Dlouhodobá orientace GR: Společnost X.....	85
Tabulka 60: Krátkodobá orientace GR: Společnost X.....	86
Tabulka 61: Umírněnost ČR: Cargo	86
Tabulka 62: Požitky ČR: Cargo	87
Tabulka 63: Umírněnost GR: Společnost X	87
Tabulka 64: Požitky GR: Společnost X.....	87
Tabulka 65: Výsledné kulturní dimenze dle Hofstedeho ČR: Cargo	88
Tabulka 66: Výsledné kulturní dimenze dle Hofstedeho GR: Společnost X	88
Tabulka 67: Kurz asertivity ve finančním vyjádření	89
Tabulka 68: Teambuilding ve finančním vyjádření.....	93
Tabulka 69: Kurz jak úspěšně komunikovat změny ve finančním vyjádření.....	94
Tabulka 70: Navýšení příspěvku na penzijní pojištění ve finančním vyjádření.....	96
Tabulka 71: Vzdělávací kurzy pro pracovníky Společnosti X ve finančním vyjádření .	98
Tabulka 72: Skromný životní styl ve finančním vyjádření.....	100
Tabulka 73: Nákup základního kuchyňského vybavení ve finančním vyjádření	102

Seznam grafů:

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život - procentuální a grafické vyjádření	43
Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí - procentuální a grafické vyjádření.....	44
Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka - procentuální a grafické vyjádření	45
Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon - procentuální a grafické vyjádření.....	46
Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání - procentuální a grafické vyjádření	47
Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu - procentuální a grafické vyjádření	48
Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí - procentuální a grafické vyjádření	49
Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu - procentuální a grafické vyjádření.....	50
Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá - procentuální a grafické vyjádření	51
Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě - procentuální a grafické vyjádření.....	52
Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé - procentuální a grafické vyjádření	53
Graf 12: Šetrnost - procentuální a grafické vyjádření.....	54
Graf 13: Mít čas pro zábavu - procentuální a grafické vyjádření	55

Graf 14: Úcta k navyklému - procentuální a grafické vyjádření	56
Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků - procentuální a grafické vyjádření..	57
Graf 16: Snažit se vyhovět známému - procentuální a grafické vyjádření	58
Graf 17: Spořivost (neutrácet více, než je třeba) - procentuální a grafické vyjádření	59
Graf 18: Nervozita při práci - procentuální a grafické vyjádření.....	60
Graf 19: Vyjádření nesouhlasu s nadřízeným - procentuální a grafické vyjádření.....	61
Graf 20: Spokojenost pracovníka - procentuální a grafické vyjádření	62
Graf 21: Brání Vám okolnosti či lidé v čem se chcete realizovat – procentuální a grafické vyjádření	63
Graf 22: Zdravotní stav dotazovaného - procentuální a grafické vyjádření	64
Graf 23: Hrdost na státní příslušnost - procentuální a grafické vyjádření	65
Graf 24: Většině lidí se dá věřit – procentuální a grafické vyjádření	66
Graf 25: Dobrý manažer nemusí mít vždy všechny odpovědi na otázky pracovníků - procentuální a grafické vyjádření.....	67
Graf 26: Dva nadřízení na jednoho pracovníka je považováno za nežádoucí - procentuální a grafické vyjádření.....	68
Graf 27: Změny na pracovišti jsou spíše nevýhodné - procentuální a grafické vyjádření	69
Graf 28: Předpisy by se neměli porušovat, za žádných okolností - procentuální a grafické vyjádření.....	70
Graf 29: Selhání jedince je jeho vlastní vina - grafické a procentuální vyjádření.....	71
Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům - procentuální a grafické vyjádření	72
Graf 31: Pohlaví - procentuální a grafické vyjádření.....	73
Graf 32: Věk - procentuální a grafické vyjádření	74
Graf 33: Vzdělání - procentuální a grafické vyjádření	75
Graf 34: Zaměstnání - procentuální a grafické vyjádření	76
Graf 35: Státní příslušnost - procentuální a grafické vyjádření	77
Graf 36: Státní příslušnost při narození - procentuální a grafické vyjádření	78

Seznam použitých zkratk:

AEO	Authorised Economic Operator (zjednodušení celních postupů a zabezpečení)
a.s.	akciová společnost
BG	Bulharsko
BPO	Business Process Outsourcing (služby externích dodavatelů)
ČD	České dráhy
CSAT	Customer Satisfaction Score (průzkum spokojenosti zákazníka)
ČR	Česká republika
ECM	Enterprise content management (řízení a údržba vozového parku)
ESAT	Employee Satisfaction (průzkum spokojenosti zaměstnanců)
FR	Francie
GR	Řecko
HU	Maďarsko
IDV	Individualism Index (index individualismus versus kolektivismus)
ISO	International organization for standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Itálie
IVR	Indulgence versus Restraint (index požitky versus umírněnost)
IRQ	Irák
KPI	Key performance indicator (ukazatel výkonosti)
LTO	Long term Orientation Index (index dlouhodobosti versus krátkodobosti)
MAS	Masculinity index (index maskulinity versus feminity)
NPS	Net Promoter Score (skóre loajality zákazníků či zaměstnanců)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification (systém bezpečnosti při práci)

PCI DSS	Payment Card Industry Data Security Standard (ochrana pro držitele platebních karet)
PL	Polsko
PDI	Power Distance Index (index malého versus velkého mocenského odstupu)
QA	Quality assurance (záruka kvality)
RO	Rumunsko
SOKV	Středisko opravy kolejových vozidel
SQAS	Safety & Quality Assessment for Sustainability (bezpečnost při převážení chemikálii po železnici)
TAB.	Tabulka
TBSD	Test barevně sémantického diferenciálu
TR	Turecko
UA	Ukrajina
UAI	Uncertainty Avoidance Index (index hledání jistoty versus přijímání rizika)
vs.	versus
VSM	Value Survey Module

10 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha č. 1 : Dotazník VSM 94 & 2013

Příloha č. 2: Dotazník TBSD

Příloha č. 3: Vyhodnocení TBSD u společnosti Cargo (žebříček hodnot)

Příloha č. 4: Vyhodnocení TBSD u Společnosti X (žebříček hodnot)

Příloha č. 1 : Dotazník VSM 94 & 2013

Value Survey Module 94 & 2013
DOTAZNÍK

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

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

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

Příklad:

15 Mít omlhovou pracovní dobu

1 Mít dost času na vlastní osobní život

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

3 Respektovat nadřazenost vědeckého pracovníka

4 Být ohodnoceny za dobrý výkon

5 Preferovat jisté zaměstnání

6 Pracovat v příjemném kolektivu

7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

8 Mít příležitost kariérního růstu

9 Nedělat práci, která je nezajímavá

10 Žít ve vhodné lokalitě

11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

12 Šéřnost

13 Mít čas pro zábavu

14 Úcta k novělému

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků

16 Snažit se vyhovět známému

17 Spokřovost (neuráčet více, než je třeba)

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

nikdy zřídka někdy často vždy

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

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

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

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

20 Jste spokojeným člověkem?

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

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

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

22 Jak byste popsalí váš celkový zdravotní stav v poslední době?

velmi výborný	dobry	dobry	spatny	velmi spatny
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

velmi poměrně hrůy(á)	trochu hrůy(á)	neprůis hrůy(á)	ani trochu hrůy(á)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníků...

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

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

24 Většinu lidí se dá vést

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k úspěchům

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

... zatím vyplněno 0 % dotazníků...

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31 Jste:

muž	žena
<input type="text"/>	<input type="text"/>

32 Kolik je vám let:

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

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

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

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

Nepřímé zaměstnání (zahrnuje studenty prezentčního studia)
Nekvalifikovaná manuální práce
Báňská, vrcholový úředník (úřednice) nebo sekretářka
Vyučovaný či odborně zručný/á řemeslník, technik, informatik, zdravotní odbornost(ej/ka), umělec (umělkyně) a podob.
Vysokokvalifikační vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
Manažer jednoho nebo více manažerů

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

<input type="text"/>

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

<input type="text"/>

... vyplněno 0 % dotazníků...

Příloha č. 3: Vyhodnocení TBSD ve společnosti Cargo (žebříček hodnot)

Celkové pořadí	Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Směrodatná odchylka
1. místo	Radost	10,3	3,8
2. místo	Ideální žena	12,3	5,4
3. místo	klid	13,3	3,3
4. místo	Ideální muž	14	1,6
5. místo	Minulost	14,2	4,1
6. místo	Sny	14,3	4,4
7. místo	Já (sám)	14,3	6,8
8. místo	Život	14,3	5,1
9. místo	Zábava	14,3	3,7
10. místo	Nuda	14	3,6
11. místo	Budoucnost	14,6	3,7
12. místo	Jistota	14,6	6,62
13. místo	Ticho	14,8	3,5
14. místo	Lidé	14,8	5,1
15. místo	Nemoc	14,8	8
16. místo	Únava	14,8	3,5
17. místo	Vítězství	15	4,4
18. místo	Kamarádi/kamarádky	15,2	4,6
19. místo	Mileneček/ka	15,2	5,4
20. místo	Láska	15,2	4,6
21. místo	Matka	15,5	4,6
22. místo	Děti	15,5	4,3
23. místo	Strach	15,5	5,3
24. místo	Vzdělání	15,5	6
25. místo	Práce	15,7	3,7
26. místo	Otec	15,7	4,5
27. místo	Muži	16	3,3
28. místo	Intimní styk	16	6,5
29. místo	Manžel/ka	16,2	4,1
30. místo	Ženy	16,6	5,5
31. místo	Dětství	17	7,8
32. místo	Snění	17,2	7,7
33. místo	Ideál já	17,2	7,1
34. místo	Nálada	17,3	7,4
35. místo	Domov	17,3	8,9
36. místo	Samota	18,5	6,7
37. místo	Požitky	18,6	5
38. místo	Pracoviště	19,3	4,9
39. místo	Být první	19,3	5,3

40. místo	Úzkost	19,5	5,7
41. místo	Štěstí	19,5	5,9
42. místo	Alkohol	19,6	8
43. místo	Změna	19,8	4,1
44. místo	Léky	20	5,3
45. místo	Hádka	20,2	6,5
46. místo	Nadřizený	20,2	3,5
47. místo	Sex	20,3	6,9
48. místo	Hluk	20,5	3,7
49. místo	Povinnosti	20,5	4
50. místo	Smrt	20,8	7,4
51. místo	Bolest	20,8	5,1

Příloha č. 4: Vyhodnocení TBSD ve Společnosti X (žebříček hodnot)

Celkové pořadí	Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Směrodatná odchylka
1. místo	Radost	10	3,3
2. místo	Zábava	10,7	4,4
3. místo	Láska	10,8	3,8
4. místo	Sex	11,1	4
5. místo	Milenka/milenec	11,7	4,4
6. místo	Vítězství	11,8	4,9
7. místo	Ideál já	11,8	6,2
8. místo	Já (sám)	12,1	7,2
9. místo	Ženy	12,2	3,7
10. místo	Život	12,4	5,9
11. místo	Manžel/ka	12,5	3,6
12. místo	Ideální žena	12,8	5,3
13. místo	Matka	12,9	6
14. místo	Sny	12,9	5
15. místo	Snění	13	5
16. místo	Intimní styk	13,3	4,6
17. místo	Kamarádi, kamarádky	13,4	5,1
18. místo	Klid	13,4	4,2
19. místo	Štěstí	13,6	6,2
20. místo	Vzdělání	13,7	5,2
21. místo	Budoucnost	13,9	7,6
22. místo	Nálada	14,7	7
23. místo	Dětství	15,1	6,3
24. místo	Děti	15,1	5,7
25. místo	Lidé	15,6	6
26. místo	Domov	15,7	7,7
27. místo	Změna	16,2	6,2
28. místo	Ideální muž	16,3	7,2
29. místo	Být první	16,9	5,3
30. místo	Muži	17,5	4,6
31. místo	Pracoviště	17,6	6,5
32. místo	Otec	17,7	7,1
33. místo	Nadřizený	18,8	7
34. místo	Léky	18,9	6,2
35. místo	Ticho	19,4	6
36. místo	Povinnosti	20,3	7,3
37. místo	Práce	20,5	7
38. místo	Minulost	20,8	7
39. místo	Hádka	21,1	7,6

40. místo	Alkohol	22,5	6,8
41. místo	Hluk	22,8	6,5
42. místo	Samota	23,5	7,1
43. místo	Rvačka	24,1	7,3
44. místo	Únava	25,3	6,9
45. místo	Útočit	26	7,3
46. místo	Bolest	26,2	6,3
47. místo	Nuda	26,5	5,7
48. místo	Smrt	27,4	6,9
49. místo	Strach	27,5	5,4
50. místo	Nemoc	27,5	6,2
51. místo	Úzkost	27,7	4,8