



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 vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Jana Kašparová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Jana KAŠPAROVÁ  
Osobní číslo: E19276  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Téma práce: Podniková kultura ve vybrané organizaci  
Zadávající katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a žádoucímu stavu ve znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci je nutno načerpat informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků a za pomoci metod kvantitativních tj. z dotazníků (VSM) a kvalitativních metod zkoumání (TBSD a nestandardizované rozhovory). Po utřídění, analýze dat a získaných informací se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybrané organizaci a navrhnout změny zlepšující 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: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

#### Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.

- 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 ojikonnosti 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: **31. srpna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

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



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

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2021

.....  
Bc. Jana Kašparová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za pomoc, cenné rady a připomínky a metodické vedení práce. Dále děkuji vedení i všem zaměstnancům společnosti Lynt services s.r.o., za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků i poskytování rozhovorů. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své skvělé rodině, partnerovi, kolegům v práci a přátelům za intenzivní podporu po celou dobu studia.

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>Podniková kultura</b> .....	<b>10</b>
2.1.1	Kultura.....	10
2.1.2	Charakteristika podnikové kultury.....	11
2.1.3	Význam podnikové kultury.....	13
2.1.4	Prvky podnikové kultury.....	15
2.1.5	Úrovně podnikové kultury .....	17
2.1.6	Obsah a síla podnikové kultury.....	20
2.1.7	Zdroje podnikové kultury.....	21
2.1.8	Vznik a vývoj podnikové kultury.....	22
2.1.9	Formování žádoucí podnikové kultury .....	22
2.1.10	Typologie podnikové kultury .....	24
2.1.11	Dimenze podnikové kultury podle Geerta Hofstedeho .....	25
<b>2.2</b>	<b>Znalosti ve 21. století</b> .....	<b>29</b>
2.2.1	Charakteristika znalostí.....	29
2.2.2	Znalosti na jednotlivých úrovních.....	30
2.2.3	Znalostní ekonomika.....	31
2.2.4	Znalostní společnost.....	32
2.2.5	Znalostní organizace a znalostní management.....	33
2.2.6	Management znalostí .....	34
2.2.7	Učící se organizace .....	35
<b>3</b>	<b>METODICKÝ POSTUP</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Cíl diplomové práce</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Sběr dat</b> .....	<b>36</b>
3.2.1	Kvantitativní metoda.....	36
3.2.2	Kvalitativní metody.....	37
3.2.3	Pracovní postup při sběru dat.....	38
<b>3.3</b>	<b>Zpracování dat</b> .....	<b>39</b>
3.3.1	VSM 94 & 2013 .....	39
3.3.2	TBSD.....	43
3.3.3	Zpracování získaných dat.....	44
<b>4</b>	<b>VÝSLEDKY PRŮZKUMU</b> .....	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>O společnosti</b> .....	<b>45</b>
4.1.1	Hlavní činnost firmy .....	45
4.1.2	Vlastnická struktura a zaměstnanci .....	46
4.1.3	Firemní aktivity .....	47
<b>4.2</b>	<b>Výsledky dotazníkového šetření</b> .....	<b>48</b>
4.2.1	Výsledky dotazníků VSM 94 & 13.....	48
4.2.2	Výsledky TBSD – pořadí hodnot v nevědomí .....	64
4.2.3	Výsledky TBSD – hodnoty dle míry sdílení .....	67
<b>5</b>	<b>DISKUSE, SOUHRNNÉ VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÍ ZMĚN</b> .....	<b>71</b>

<b>5.1</b>	<b>Diskuse výsledků PDI (Mocenská vzdálenost – malá vs. velká) a návrhy změn .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2</b>	<b>Diskuse výsledků IDV (Individualismus vs. kolektivismus) a návrhy změn .....</b>	<b>74</b>
<b>5.3</b>	<b>Diskuse výsledků MAS (Maskulinita vs. feminita) a návrhy změn.....</b>	<b>79</b>
<b>5.4</b>	<b>Diskuse výsledků UAI (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) a návrhy změn .....</b>	<b>81</b>
<b>5.5</b>	<b>Diskuse výsledků LTO (Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) a návrhy změn .....</b>	<b>84</b>
<b>5.6</b>	<b>Diskuse výsledků IVR (Požitky vs. umírněnost) a návrhy změn.....</b>	<b>89</b>
<b>5.7</b>	<b>Souhrn navržených změn pro jednotlivé kulturní dimenze.....</b>	<b>92</b>
<b>5.8</b>	<b>Souhrn navržených změn ve finančním vyjádření .....</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>95</b>
<b>I.</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>100</b>
<b>II.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>101</b>
<b>III.</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK</b>	
<b>IV.</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>V.</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 Úvod

Motto:

*„Chceš-li postavit loď, nesmiš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“*

(Antoine de Saint-Exupéry)

Dnešním fenoménem, který v současnosti stále více nabývá na významu ve všech podnicích, ať už výrobních či poskytujících služby, jsou lidské zdroje. Je to způsobeno tím, že o úspěchu firem dnes čím dál více rozhodují znalosti a dovednosti jejich zaměstnanců. Mimo hmotných aktiv podniky disponují právě také aktivy, které není možné zachytit ve finančních výkazech, ale v současné moderní době mají rozhodující význam. Jedná se zejména o zkušenosti, schopnosti, znalosti a dovednosti podnikových pracovníků. Právě lidské zdroje jsou nositeli znalostí. Ostatní hmotná aktiva jsou na lidském faktoru závislé a budou čím dál tím více znalostnímu kapitálu podřízeny (Truneček, 2004a).

Tvorba produktu již nezávisí jen na kapitálu práce a přírodních zdrojů, ale také na vzdělání, které bývá v této souvislosti spojováno s inovační schopností. Základní konkurenční výhodou se tak stává inovační potenciál. Znalosti se stávají tím, co mění ekonomické prostředí a současnou ekonomiku. Takovou ekonomiku v obecném pojetí označujeme jako ekonomiku novou či znalostní (Kislingerová, 2011).

Ačkoliv se dnes hovoří o automatizaci a nahrazování lidské práce výrobními stroji či roboty, lidské zdroje jsou stále nepostradatelné. Zde vyvstává otázka, co činí lidské zdroje tak nezastupitelnými? Jsou to jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, které zatím není zpravidla možné nahradit žádným automatizovaným procesem. Vzhledem k dostupnosti ostatních výrobních faktorů jsou zaměstnanci tím, co přináší organizacím konkurenceschopnost. O tom, nakolik bude tato konkurenceschopnost velká, si rozhoduje organizace sama tím, jak si své zaměstnance vybírá, rozvíjí jejich potenciál, prohlubuje jejich znalosti a dovednosti a zejména tím, jak je schopna tyto znalosti a dovednosti uvnitř organizace udržet a dále sdílet. A to je podstata znalostní ekonomiky.

Aby mohla organizace znalosti svých zaměstnanců využívat a rozvíjet, je nezbytné tyto znalosti udržet. O spokojenosti zaměstnanců může do velké míry rozhodovat kultura uvnitř organizace – organizační nebo také podniková kultura. Jaká panuje v organizaci



atmosféra? Jaké mají mezi sebou zaměstnanci vztahy? Jak se chovají k zákazníkům? Je oceňována poctivost a čestnost? Plní se pracovní úkoly s nadšením a jsou rozvíjeny tvůrčí procesy vedoucí k inovacím? Jak se v organizaci řeší krizové situace a problémy? Nejen na to nám dává odpověď právě podniková kultura. Podniková kultura rozhoduje o spokojenosti zaměstnanců, ale zejména o budoucnosti organizace. Silná, sdílená a dobře nastavená podniková kultura zvyšuje loajalitu a motivaci zaměstnanců, zefektivňuje komunikaci, transfer informací a podněcuje spolupráci. To může vést k výraznému zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky z literárních zdrojů, které jsou klíčové k uvědomění si významnosti zkoumaných jevů. Druhá část práce zahrnuje analýzu podnikové kultury za použití jak kvantitativních, tak kvalitativních metod zkoumání. Na základě výsledků analýzy a diskuse jsou dále navrženy změny nezbytné pro dosažení žádoucího stavu podnikové kultury, a to včetně návrhů ve finančním vyjádření.

Cílem této diplomové práce s názvem „Podniková kultura ve vybrané organizaci“ je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Podniková kultura

#### 2.1.1 Kultura

Pod pojmem kultura je zpravidla označován „*specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“ (Petrušek et al., 1996, s. 547).

Dle Lukášové (2010) je kultura velmi široký a mezioborový pojem, který označuje naučený a sdílený způsob chování či cítění sociálních skupin. Tento pojem byl do managementu přenesen z kulturní antropologie, ovšem při řízení organizací jsou uplatňovány i poznatky ze sociologie či psychologie. Kultura vzniká v důsledku adaptace těchto skupin na vnější podněty a podmínky a slouží jako účinný nástroj zvládnání změn, který je dále předáván. Na jedné straně je kultura výsledkem adaptačních procesů, na straně druhé je však nástrojem adaptace sociálních skupin na vnější podmínky.

Kultura je „*dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře*“ (Matsumoto, 2000, s. 24).

Nový (1996) vysvětluje základní funkce, které kulturní systém plní:

1. *Funkce sebepotvrzující* – kultura předává smysl a orientuje chování svých členů na to, co je potřeba zachovat či rozvíjet.
2. *Funkce zajištění kontinuity* – kontinuita je součástí kumulace kultury v historickém sledu a je pamětí společnosti.
3. *Funkce korekce individuálního chování* – kultura je souborem vzorců chování a nástrojem majícím sjednocující charakter.
4. *Funkce identifikační* – kultura vytváří specifický sociální útvar, který umožňuje příslušníkům možnost se s tímto celkem identifikovat a získat vědomí skutečné sounáležitosti.

## 2.1.2 Charakteristika podnikové kultury

Hovoříme-li v české odborné literatuře o kulturních aspektech organizace, používáme tři pojmy: organizační kultura, firemní kultura či podniková kultura. Jejich význam je dle Lukášové a Nového et al. (2004) identický.

Podnikovou kulturu lze definovat různě. Přední autoři ji vymezují např. jako:

- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27);
- „vzorec sdílených základních přesvědčení, jež si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12).

Dle Lukášové & Nového (2004) představuje podniková nebo také organizační kultura nahromaděné zkušenosti organizace, které se projevují v cítění, myšlení i chování příslušníků organizace a předurčuje chování lidí nejen uvnitř organizace, ale také vůči vnějšímu prostředí. Jako hlavní parametry podnikové kultury podmiňující její funkce, jsou síla a obsah organizační kultury.

Dle Armstronga (2015) představuje podniková kultura soustavu norem, postojů, domněnek, hodnot a přesvědčení, která nejsou nikde formulována, nicméně významně determinují způsob chování a jednání lidí a způsob výkonu práce v organizaci. Výše zmíněné normy, postoje, hodnoty apod. zpravidla nejsou striktně definované, často se o nich ani nehovoří a mohou být nenápadné, i přesto mohou mít významný vliv na chování lidí.

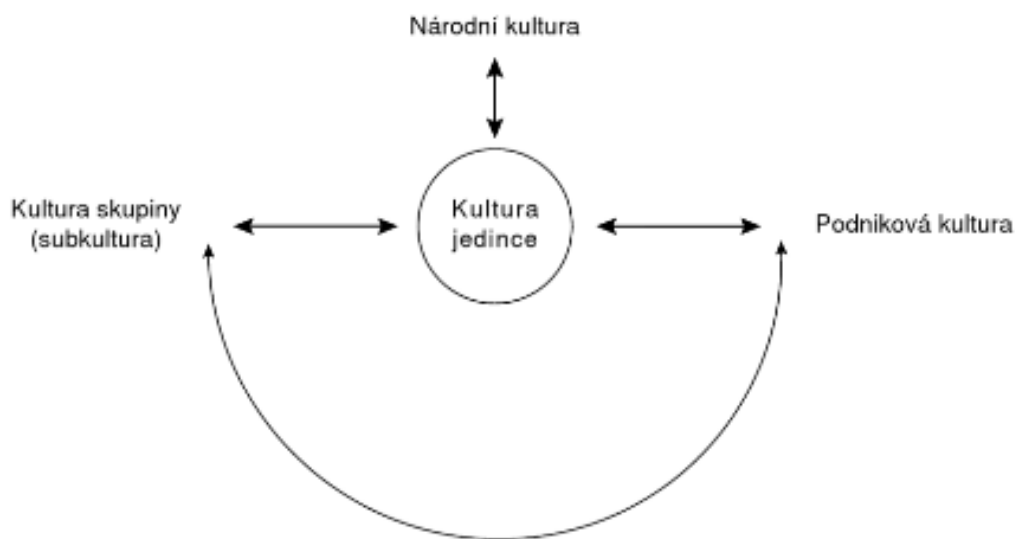
Hajerová Müllerová & Šimek (2011) chápou podnikovou kulturu jako souhrn hodnot, přístupů a představ, které jsou v podniku všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě udržovány.

Nový (1996) doplňuje, že pojem kultura bývá často spojován s výtvarným, literárním či hudebním uměním. Podniková kultura proto může budit dojem procesu humanizace či estetizace firemního prostředí.

Podniková kultura každého podniku či organizace je jedinečná a velmi individuální. Je možné ji dlouhodobě formovat a působí na ni celá řada faktorů, jedním z nich je také národní kultura, která ovlivňuje chování jedince, jeho rozhodování, hodnoty, vztahy a další (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Plamínek (2011) chápe podnikovou kulturu jako množinu vztahů, a to jak mezi zaměstnanci ve firmě, tak mezi firmou a okolím firmy.

**Obrázek 1:** Vazby mezi kulturou národní, skupinovou, podnikovou a jedince



Zdroj: Zuzák (2011)

Luthans (2011) identifikoval šest hlavních charakteristik organizační kultury, a to:

- *filozofie a politika organizace při jednání se zákazníky a zaměstnanci,*
- *pravidla chování sdílená v organizaci,*
- *normy a standardy chování a při práci,*
- *sdílené dominantní hodnoty organizace,*
- *soubory pravidel sloužící jako směrnice pro všechny zaměstnance organizace,*
- *podnikové klima v běžné interakci mezi spolupracovníky, zákazníky a okolím podniku.*

## **Přístupy k vnímání podnikové kultury**

Lukášová a Nový (2004) poukazují na dva možné přístupy k vnímání podnikové kultury:

1. *Interpretativní přístup* – Chápe kulturu jako to, čím podnik je, za prvky kultury považuje veškeré rysy podniku. Klíčová není objektivní realita, ale její vyložený význam. Kultura je sdílený systém vizí, názorů, postojů a hodnot.
2. *Objektivistický přístup* – Chápe kulturu jako to, co podnik má – objektivní realita, proměnná, která ovlivňuje fungování a výkonnost podniku. Kulturu je možné měnit a cílevědomě utvářet.

### **2.1.3 Význam podnikové kultury**

Význam podnikové kultury nejen pro fungování procesů či formování vztahů v podniku je nesporný a je předmětem celé řady studií. Aryani & Widodo (2020) zdůrazňují, že podniková kultura má dva určující faktory, a to transformační vedení lidí a podniková komunikační média. Prostřednictvím těchto faktorů má pak podniková kultura následující dopady:

1. *motivace,*
2. *loajalita,*
3. *pracovní spokojenost,*
4. *angažovanost,*
5. *inovace,*
6. *produktivita,*
7. *výkon.*

Cucu-Ciuhan & Guit-Alexandru (2014) ve svých studiích prokázali, že podniková kultura hraje významnou roli v motivaci zaměstnanců.

Z dalších studií, např. Hakima (2015), Kawiana et al. (2018) či Yamaliho (2018) vyplynulo, že se podniková kultura významně podílí na takzvaném organizačním závazku či loajalitě. Silná a žádoucí podniková kultura zvyšuje sebeidentifikaci zaměstnanců s organizací a příznivě ovlivňuje jejich další setrvání v podniku.

Tsai (2011) či Meng & Berger (2018) prostřednictvím svých výzkumů dokázali, že podniková kultura ovlivňuje pracovní spokojenost, tedy to, jak se zaměstnanci cítí při své práci a různých jejích aspektech, do jaké míry se jim práce líbí apod.

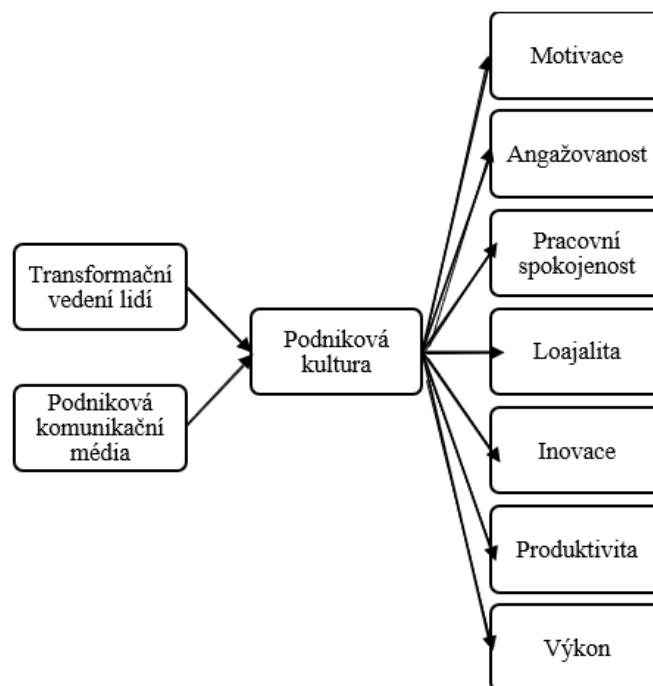
Výsledek výzkumů Sadeliho (2012) poukazuje na to, jakým způsobem podniková kultura ovlivňuje angažovanost zaměstnanců. Angažovaní zaměstnanci jsou silně propojeni se svými pracovními úkoly a mnohem tvrději pracují na dosažení stanovených cílů.

Organizace se silnou podnikovou kulturou také lépe využívají peněžní i lidské zdroje k vývojem nových produktů, služeb a dalších inovací. Inovace jsou přitom nedílnou součástí 21. století a nutností ve vztahu k diskontinuitním změnám v turbulentním prostředí (Shahzad et al., 2017).

Z výzkumů Kelepile (2015) a Mahdiyeh et al. (2016) vyplývá, že podniková kultura velmi silně ovlivňuje produktivitu práce. Produktivita se zvyšuje v důsledku lepšího využívání kapitálu a inovací, což se váže k předchozímu bodu.

Pracovní výkon souvisí s výše zmíněnými body. Je však také z velké míry ovlivňován podnikovou kulturou, což dokazují ve svých průzkumech např. Hsu (2014) či Jogaratnam (2017).

**Obrázek 2:** Konceptní rámec podnikové kultury



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Aryani & Widodo (2020)

## **2.1.4 Prvky podnikové kultury**

### **Základní přesvědčení**

Lukášová (2010) vysvětluje základní přesvědčení jako upevněné představy o fungování reality, které lidé v podniku považují za natolik samozřejmé a nezpochybnitelné, že o nich nechtějí ani diskutovat. Jakoukoliv diskusi na toto téma lidé vnímají jako nevhodné a mají tendence tato přesvědčení bránit.

Dle Scheina (1992) představují základní přesvědčení jakési jádro kultury, které ovlivňuje kognitivní procesy všech příslušníků dané kultury a určují to, k čemu bude v organizaci směřována pozornost, jak budou interpretovány informace či jaké budou reakce příslušníků kultury.

### **Hodnoty a postoje**

Za hodnotu lze označit to, čemu skupina či jednotlivec přikládá význam a co je považováno za důležité. Hodnoty jsou uspořádané do hodnotového systému, který pak hodnotám přisuzuje určitý význam. Individuální hodnotový systém jedince určuje to, co je pro něj důležité, hodnoty organizace odráží to, čemu je v celé organizaci přikládán význam. Hodnoty představují důležitý indikátor obsahu kultury a zároveň podnikovou kulturu utváří (Lukášová & Nový, 2004).

Postoj představuje negativní nebo pozitivní pocity, které se váží k určité události, věci, problému či osobě. Postoje jsou produkty hodnocení a zahrnují tři složky: složku afektivní, konativní a kognitivní (Lukášová, 2010).

### **Symboly**

Symboly mohou mít například podobu obrazu, loga či řeči. Slouží jako přenašeč významů nebo zakódovaných hodnot. Je však nutné zmínit, že symbol může být snadno čitelný a pochopitelný jen pro určitou skupinu lidí, která jej využívá. Symbol, ačkoliv je pro vnějšího pozorovatele viditelný, nemusí být pochopitelný a jeho význam je zpravidla nutné interpretovat. Symboly ovlivňují nejen vědomou, ale také nevědomou část lidské osobnosti (Krninská & Duspivová, 2013).

## **Normy chování**

Skupinové normy chování můžeme definovat jako nepsané zásady chování, které societa v určitých situacích akceptuje. Mohou se týkat různých oblastí – například rychlosti a kvality práce, způsobu chování k zákazníkovi, komunikace ve skupině, dodržování předepsaných norem či oblékání. Dodržování těchto skupinových norem bývá zpravidla odměňováno, a to zejména citově – ostatní členové skupiny je akceptují a chovají se k nim vstřícně. Nedodržování naopak bývá trestáno odmítáním a chladným chováním. Ačkoliv nejsou tyto normy psané, hrají v organizaci zásadní roli, neboť vymezují chování, které v organizaci je či není akceptováno a reguluje tak každodenní chování všech členů society (Lukášová, 2010).

## **Jazyk**

Lukášová (2010) vyzdvihuje i důležitost jazyka, neboť mluvený projev odráží hodnoty a míru formálnosti v organizaci. Užívaný jazyk ovlivňuje vzájemné porozumění a může usnadňovat běžnou komunikaci za předpokladu, že členové society přikládají pojmům stejný význam. Naopak pokud pojmům přikládají členové význam rozdílný, může být odlišné chápání pojmů zdrojem problémů.

## **Hrdinové**

Ačkoliv se může zdát, že funkce hrdinů byla nejsilnější zejména na počátku 80. let minulého století, i dnes je velmi důležitá. Hrdinové v organizaci zosobňují základní hodnoty, motivují zaměstnance, posilují výjimečnost organizace, udávají modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu a ztělesňují organizaci navenek (Lukášová & Nový, 2004).

## **Historiky a mýty**

Dle Lukášové (2010) jsou mýty a historiky důležitými indikátory podnikové kultury, neboť jsou pro členy organizace emocionálně přitažlivé, dobře zapamatovatelné a často předávané i nově příchozím členům. Jejich interpretace může být někdy velmi obtížná, neboť pramení ze subjektivně vnímaných událostí, nicméně velmi silně odráží hodnoty a normy, které jsou v organizaci akceptovány.



## **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Za zvyky považuje Lukášová & Nový (2004) ustálené vzory chování, které jsou v podniku uchovávané a předávány dál. Jsou součástí podnikové kultury a napomáhají pracovníkům k vytváření vlastní identity, utváří stabilní pracovní prostředí a snižují nejistotu.

Rituály, ceremoniály nebo například obřady můžeme zařadit mezi takzvaná symbolická jednání nebo také symbolické artefakty jednání. Tato symbolická jednání mají mimořádný význam pro utváření a upevňování podnikové kultury. Za rituál lze označit určitý typ zvyků, které bývají formalizovány a často opakovány a vedou k upevňování podnikových hodnot a norem. Ceremoniály jsou oproti rituálům méně formalizované a mají často podobu oslav – oslava vánočních svátků či výročí od založení organizace (Bedrnová & Nový, 2007).

## **Firemní architektura a vybavení**

Ačkoliv vzhled či vybavení budov mají často zaujmout spíše spotřebitele, v rámci podnikové kultury hrají též důležitou roli. Vybavení a užívané technologie odráží do určité míry image firmy a mohou být pro zaměstnance sjednocujícím aspektem a prohloubit pocit sounáležitosti. Firma se může prostřednictvím vybavení a image stát jedinečnou nejen pro zákazníky, ale také pro své zaměstnance (Lukášová, 2010).

### **2.1.5 Úrovně podnikové kultury**

#### **Úrovně podnikové kultury podle Scheina**

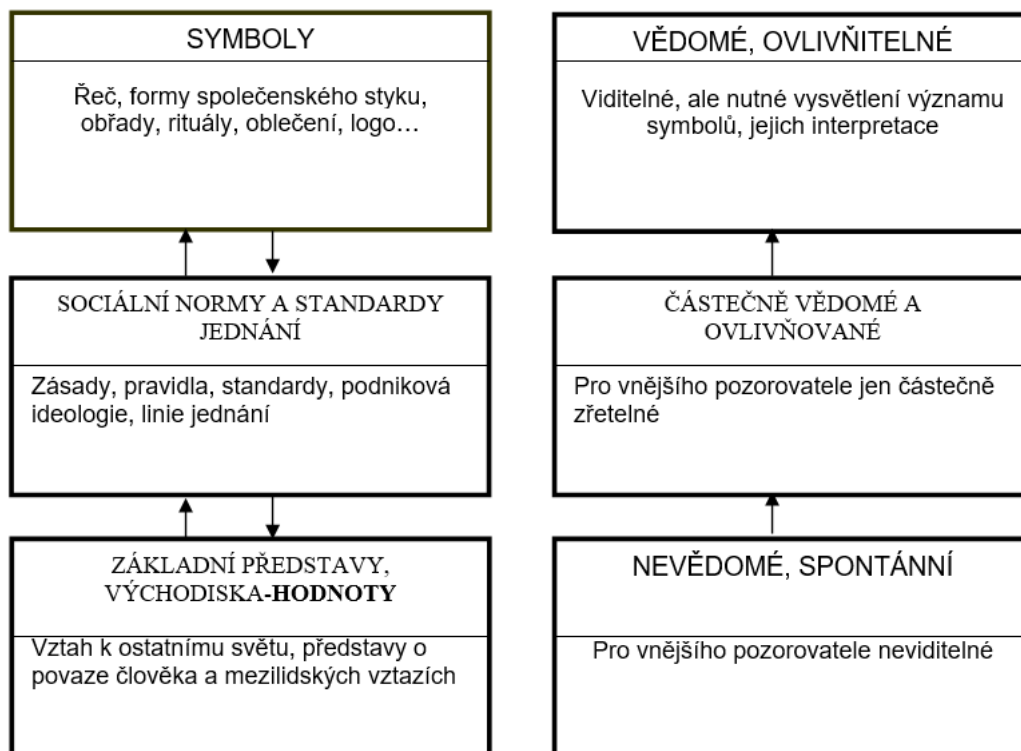
Asi nejznámějším a nejcitovanějším modelem podnikové kultury je ten, který vypracoval Edgar Schein (1992). Jeho pojetí podnikové kultury jako jevu, který je možné strukturovat do tří úrovní, ovlivnil celou generaci výzkumů. Schein rozlišuje v zásadě tři úrovně podnikové kultury. Jednotlivé úrovně se od sebe liší tím, jak jsou navenek pozorovatelné (Lukášová & Nový, 2004).

Schein in Lukášová & Nový (2004) rozlišuje tyto úrovně:

- 1. Symboly (artefakty)** - Symboly jsou vědomé, i pro vnější pozorovatele viditelné, ale bez hlubší znalosti dalších úrovní podnikové kultury velmi obtížně interpretovatelné. Je možné je poměrně snadno ovlivnit. Zahrnují všechny projevy kultury, které je možné vnímat, vidět nebo slyšet.

2. **Sociální normy a standardy jednání** – Tato úroveň je pouze částečně vědomá a částečně viditelná pro vnějšího pozorovatele. Je možné ji částečně ovlivnit. Standardy jednání a sociální normy jsou důležité, neboť determinují chování členů society a jejich vznik pramení z řešených situací. Je třeba zkoumat, zda jsou tyto standardy v souladu s hodnotami v nejhlubší úrovni. Může se totiž stát, že ačkoliv se organizace tváří, že si lidí váží, chování může být zcela odlišné.
3. **Základní představy, východiska (hodnoty)** - Nejhlubší rovina kultury, která zahrnuje řadu nevědomých spontánních prvků. Pro vnějšího pozorovatele jsou neviditelné. Fungují zcela automaticky a samozřejmě, jsou velmi stabilní a změna je těžká, často nemožná. Zdrojem těchto východisek je opakovaná zkušenost či opakovaný způsob řešení určitého problému. Taková zkušenost se pak stává obecně platnou a členové society věří, že věci takto fungují a zkušenost předávají i novým členům skupiny.

**Obrázek 3:** Úrovně podnikové kultury podle Scheina

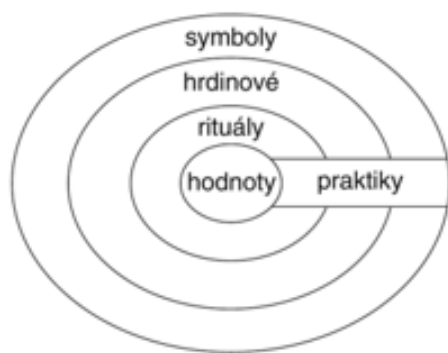


Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový a kol. (2007)

## Úrovně podnikové kultury dle Hofstedeho

Hofstede připodobnil úrovně podnikové kultury ke slupkám cibule, což je znázorněno na diagramu níže. „Cibulový“ diagram obsahuje celkem čtyři vrstvy – jádrem jsou hodnoty, které jsou obaleny rituály, hrdinové a na povrchu symboly. Všechny vnější vrstvy jsou však chápány současně jako praktiky, které podle Hofstedeho představují více či méně viditelnou část podnikové kultury. Pouze hodnoty v jádru diagramu nejsou přímo pozorovatelné a je potřeba je odvodit z chování lidí (Lukášová, 2010).

**Obrázek 4:** "Cibulový" diagram manifestace kultury na různých úrovních hloubky

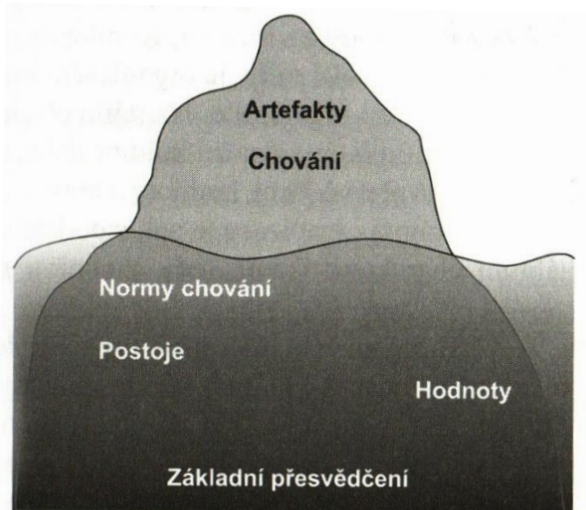


Zdroj: Lukášová & Nový (2004)

## Úrovně podnikové kultury v „kulturním ledovci“

Lukášová (2010) zdůrazňuje, že v konkrétním strukturování podnikové kultury se autoři neshodují. Zatímco Denison považuje hodnoty a přesvědčení za jednu rovinu kultury, Schein tyto dvě úrovně výrazně odlišuje. Např. Hofstede hodnoty chápe jako nevědomé jádro kultury, zatímco Hall je dává na stejnou úroveň s normami chování. Všichni autoři se však shodují na tom, že podniková kultura má svou vnější vrstvu s viditelnými projevy a vnitřní vrstvy, které už příliš dobře přístupné nejsou. Tuto skutečnost můžeme metaforicky, stejně jako mnoho dalších autorů, znázornit pomocí „kulturního ledovce“. Ten naznačuje, že je možné pozorovat pouze vrcholek podnikového kulturního systému, zatímco základy v podobě hlubokých vrstev jsou „pod hladinou“ a není možné je snadno prohlédnout.

**Obrázek 5: "Kulturní ledovec"**



Zdroj: Lukášová (2010)

### 2.1.6 Obsah a síla podnikové kultury

Obsah a síla podnikové kultury jsou hlavními parametry, které podmiňují její funkci v rámci podniku. Obsah kultury vymezují konkrétní normy, základní přesvědčení a hodnoty, které jsou v organizaci sdíleny. Obsahem kultury je to, jaké konkrétní hodnoty či normy zaměstnanci podniku sdílí a jak je manifestují navenek organizace prostřednictvím symbolů či chování (Lukášová, 2010).

O silné podnikové kultuře hovoříme dle Nového (1993) tehdy, splňuje-li následující kritéria:

- **Zakotvenost** – Silná podniková kultura je zakotvena – hluboce zakořeněna, zaměstnanci se s podnikovými hodnotami, vzory a normami jednání identifikují a přijímají je.
- **Vyhraněnost** – Podnik zaměstnancům dává jasně najevo, jaké jednání je přijatelné a žádoucí nebo naopak které není akceptovatelné.
- **Rozšířenost** – Podniková kultura je rámci podniku rozšířený, všichni zaměstnanci jsou s jednotlivými prvky podnikové kultury seznámeni.

Nový (1993) upozorňuje, že síla podnikové kultury může hrát velmi důležitou roli. Silná podniková kultura může přinést mnoho pozitiv – ulehčuje komunikaci a rozhodování, snižuje nároky na kontrolu, zrychluje implementaci inovací, snižuje fluktuaci zaměstnanců, posiluje důvěru spolupracovníků či zvyšuje spjatost zaměstnanců s organizací. Ne vždy však silná podniková kultura přináší jen výhody. Nevýhodou může

být například složitý proces adaptace nových zaměstnanců, nedostatek flexibility či trvání na tradicích a zavedených postupech.

### **2.1.7 Zdroje podnikové kultury**

Lukášová & Nový (2004) označují faktory ovlivňující sílu a obsah podnikové kultury jako zdroje podnikové kultury. Tyto zdroje přitom působí na podnikovou kulturu kombinovaně, nikoliv izolovaně. Jako nejčastější zdroje podnikové kultury je možné uvést:

- *vliv prostředí,*
- *vliv délky existence podniku,*
- *vliv velikosti podniku,*
- *vliv používaných technologií,*
- *vliv národní kultury,*
- *vliv zakladatele, manažerů či vlastníků,*
- *vliv organizační struktury a jiné.*

Sweeney & Hardaker (1994) považují za nejvýznamnější zdroj podnikové kultury národní kulturu. Hodnoty a základní přesvědčení jsou v příslušnicích kultury národní velmi hluboce zakořeněné, a proto se tyto hodnoty a normy chování přenáší i do kultury podnikové.

Významným zdrojem podnikové kultury jsou také manažeři, vlastníci, zakladatelé či dominantní vůdci podniku. Takoví „vůdci“ totiž formují obsah podnikové kultury již od počátku existence podniku, a to v souladu se svými vlastními hodnotami, normami chování a základními přesvědčeními (Schein, 1999).

Schein (1999) dále zmiňuje důležitost faktoru velikosti a délky existence podniku. U malých mladých rozvíjejících se podniků jsou do podnikové kultury zpravidla promítány hodnoty a základní přesvědčení zakladatelů či manažerů. Naopak u zralých podniků bývá často problém se zkostnatělou podnikovou kulturou, která omezuje schopnost podniku reagovat na diskontinuitní změny. Manažeři tak musí řešit problémy spojené s neadekvátní podnikovou kulturou.

### **2.1.8 Vznik a vývoj podnikové kultury**

Schein in Lukášová & Nový (2004) zmiňuje jako základní mechanismus utváření podnikové kultury učení, k němuž dochází během řešení problémů. Základem tohoto učení jsou dva principy:

1. *redukce úzkosti,*
2. *pozitivní posilování.*

Princip redukce úzkosti je založen na předpokladech, že v průběhu doby organizace řeší řadu problémů, které mohou u pracovníků způsobit nejistotu či úzkost. Přírozená reakce pracovníků na tyto nepříjemné prožitky je hledání vhodných řešení, která by tuto nejistotu redukovala. Pokud pracovníci takové vhodné a funkční řešení najdou, stane se z něj vzorec chování a mají tendenci toto řešení problému aplikovat opakovaně i v budoucnu. Bohužel i za předpokladu, že se jedná o řešení neefektivní či příliš nákladné (Lukášová & Nový, 2004).

Jako druhý mechanismus Lukášová & Nový (2004) zmiňují pozitivní posilování, tedy tendenci opakovat takové chování a řešení, které vede k žádoucím výsledkům. Naopak chování, které nefunguje nebo není efektivní, je opouštěno. Jako příklad lze uvést organizaci, která stanoví strategii nadstandardní péči o zákazníka. Povede-li tato strategie k prokazatelným výsledkům, stane se nadstandardní péče o zákazníka běžnou součástí podnikové kultury a promítne se do hodnot a norem chování v organizaci.

Podniková kultura reprezentuje zkušenost organizace, která se v průběhu její existence nahromadila. Lze ji tedy považovat za historický sociální jev a je možné ji pochopit pouze za předpokladu, že na ni budeme takto nahlížet (Schein, 1999).

Podniková kultura není utvářena pouze učením skupiny, neboť jej mohou do určité míry ovlivňovat manažeři svými rozhodnutími. Jedná se však o nelehký úkol, neexistuje totiž daný způsob, jak podnikovou kulturu jednoduše přetvořit. Kulturu je zapotřebí formovat cílenými dlouhodobými opatřeními k žádoucímu stavu (Lukášová & Nový, 2004).

### **2.1.9 Formování žádoucí podnikové kultury**

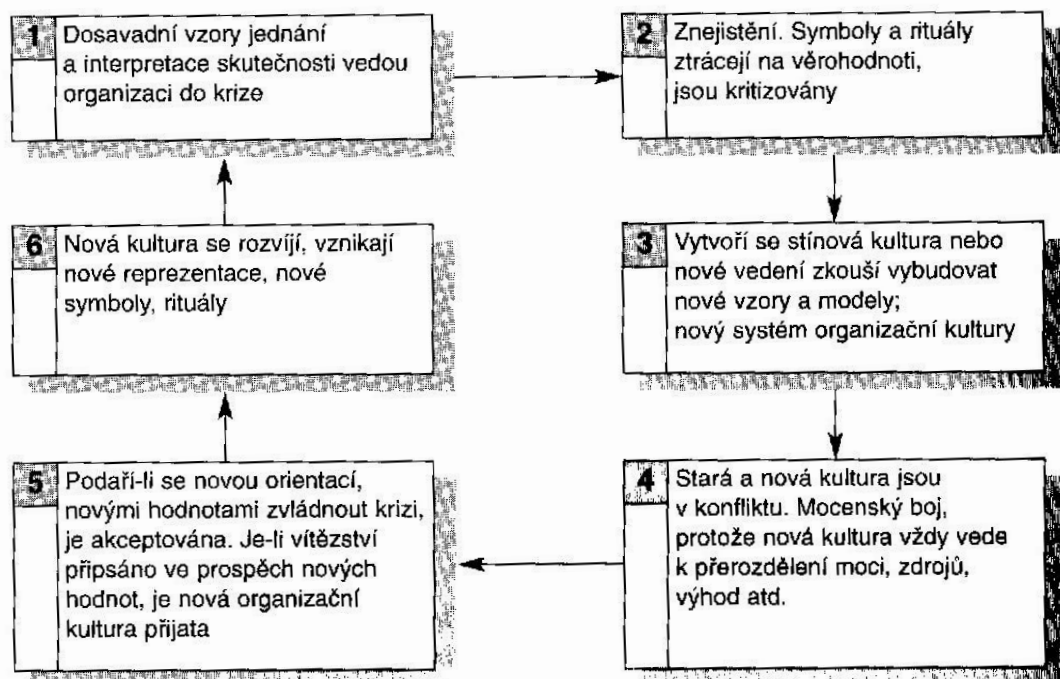
K procesu formování žádoucí podnikové kultury existuje mnoho přístupů, které vycházejí z odlišných předpokladů. Jeden z přístupů pochází od představitelů, kteří bývají nazýváni jako „kulturní inženýři“. Vychází z objektivistického přístupu k podnikové kultuře a tvrdí, že podnikovou kulturu je možné utvářet a měnit. Opačný přístup zastávají tzv.

„kulturalisté“, kteří vycházejí spíše ze subjektivistického přístupu a vnímají podnikovou kulturu jako organický systém s vlastními zákonitostmi a historií, který není možné samovolně měnit. Třetím přístupem je pak „korekce stávajícího kursu“, který představuje kompromis mezi předchozími dvěma přístupy. Zastánci tohoto přístupu zastávají názor, že jednotlivé prvky podnikové kultury je možné měnit, ovšem nejedná se o jednorázovou záležitost (Bedrnová & Nový, 2007).

Proces změny podnikové kultury vychází z dosavadních vzorů jednání, které mohou vést ke krizi. Krize s sebou přináší nejistotu a prvky podnikové kultury ztrácí věrohodnost. V reakci na to se vytvoří stínová kultura či se začne budovat nový systém podnikové kultury. V tomto momentu dochází ke konfliktu mezi novou a starou podnikovou kulturou. Pokud nová podniková kultura překoná krizi, dojde k její akceptaci. Pak je tato nová podniková kultura rozvíjena a vznikají její nové prvky (Bedrnová & Nový, 2007).

Cyklus popsany výše můžeme označit za cyklus podnikové kultury – viz Obrázek 6 níže.

**Obrázek 6:** Cyklus organizační kultury



Zdroj: Dyer (1985)

## 2.1.10 Typologie podnikové kultury

### Ansoffova typologie

H. I. Ansoff in Lukášová & Nový (2004) rozlišuje typy podnikové kultury podle toho, jak podnik reaguje na požadavky prostředí:

- **Stabilní** – Podnik je averzní k riziku, orientuje se do minulosti a je introvertní.
- **Reaktivní** – Podnik přijímá alespoň minimum rizika, orientuje se na současnost a je introvertní.
- **Anticipující** – Podnik je schopen akceptovat dílčí změny, akceptuje riziko ve větší míře a orientuje se na současnost.
- **Prozkoumávající** – Podnik akceptuje změny, orientuje se nejen na současnost, ale také budoucnost a je extrovertní.
- **Tvořivá** – Podnik akceptuje riziko jako běžnou součást, orientuje se na budoucnost a je velmi extrovertní.

### Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa

Typologie Milese a Snowa byla zkonstruována s ohledem způsob přizpůsobení podniku na vnější prostředí. Rozlišují se přitom tři základní typy organizací/podniků:

- **Průzkumník** – Organizace průběžně monitoruje podmínky a události vnějšího prostředí, vyhledává tržní příležitosti a neustále usiluje o vývoj nových produktů. Průzkumnická organizace klade velký důraz na růst, flexibilitu, využívá řadu nových technologií a využívá marketing, vývoj a výzkum.
- **Obránce** – Organizace se specializuje na úzký tržní segment, kde se snaží získat stabilní zákaznickou skupinu, ignoruje vývoj trhu mimo zvolenou oblast a důraz klade na distribuci zboží a striktní kontrolu.
- **Analyzátor** – Organizace Analyzátor je kompromisem mezi organizací Průzkumníkem a Obráncem. Na jednu stranu usiluje o expanzi a dynamiku, na stranu druhou se snaží udržovat stabilní základnu zákazníků a produktů. Důraz je kladen na marketing a výzkum aplikovaný do výroby (Lukášová & Nový, 2004).



## Typologie R. E. Quina a jeho spolupracovníků

Typologie podnikové kultury, kterou rozpracoval Robert E. Quinn a jeho spolupracovníci, je založen na tzv. „modelu soupeřících hodnot“. Tento model má dvě základní dimenze, jejichž kombinací jsou pak determinovány čtyři typy podnikové kultury. Jednou dimenzí je flexibilita vs. Kontrola a dimenzí druhou pak interní vs. Externí zaměření. Determinované podnikové kultury jsou pak – klanová, adhokratická, hierarchická a tržní – viz obrázek níže.

**Obrázek 7:** Model soupeřících hodnot



Zdroj: Cameron a Quinn in R. Lukášová, 2010, str. 108

### 2.1.11 Dimenze podnikové kultury podle Geerta Hofstedeho

Hofstede in Lukášová (2010) se proslavil svým rozsáhlým výzkumem kultur, který prováděl v 70. letech minulého století u více než 116 tisíc zaměstnanců společnosti IBM ve 40 zemích světa. Později byl ještě rozšířen o dalších 10 států. Ve svých dotaznících zjišťoval názory na pracovní aspekty a preferované hodnoty respondentů. Na základě získaných dat následně formuloval základní kulturní dimenze:

- **Malá mocenská vzdálenost vs. velká mocenská vzdálenost (PDI),**
- **kolektivismus vs. Individualismus (IDV),**
- **feminita vs. Maskulinita (MAS),**
- **přijímání rizika vs. vyhýbání se nejistotě (UAI),**

- **dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO).**

Později tyto kulturní dimenze ještě rozšířil o jednu dimenzi:

- **Sebekázeň vs. Požitky (IVR).**

Kulturní dimenze můžeme měřit pomocí indexů, které nabývají různých hodnot – viz Tabulka 1 níže.

**Tabulka 1:** Indexy kulturních dimenzí dle hodnot

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenská vzdálenost – malá vs. velká (PDI)	<b>Malá vzdálenost</b>	Velká vzdálenost
Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	<b>Kolektivismus</b>	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	<b>Feminita</b>	Maskulinita
Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	<b>Přijímání rizika</b>	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)	Krátkodobá orientace	<b>Dlouhodobá orientace</b>
Požitky vs. umírněnost (IVR)	<b>Umírněnost</b>	Požitky

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Krninská & Duspivová (2013)

### **Dimenze vzdálenosti moci (power distance index – PDI)**

Mocenská vzdálenost nebo také dimenze vzdálenosti moci formuluje míru nerovnosti mezi členy society, která je v dané societě akceptována a očekávána. Je možné ji definovat jako rozsah, ve kterém členové organizace přijímají a předpokládají to, že dochází k nerovnému rozdělování moci (Čeněk et al., 2016).

Hofstede, Hofstede & Minkov (2010) zdůrazňují, že v kulturách, kde dominuje velká mocenská vzdálenost, jsou nerovnosti v rozdělení moci považovány za zcela přirozené. Velká nerovnost v odměňování či udělování privilegií je obecně očekávána a akceptována, hranice mezi jednotlivými jedinci z odlišných skupin jsou pevně

stanovené. Hierarchické uspořádání společnosti je považováno za přirozené a samozřejmé. Přesně naopak je to u kultur, kde je malá mocenská vzdálenost. V takových kulturách je kladen velký důraz na rovnost, která je považována za samozřejmou a spravedlivou. Nerovnosti ve mzdách či privilegiích jsou brány jako nežádoucí a nespravedlivé.

### **Dimenze individualismus – kolektivismus (individualism versus collectivism – IDV)**

Kulturní dimenze individualismus versus kolektivismus vyjadřuje, nakolik jsou jedinci integrovány do sociálních skupin či se naopak starají především sami o sebe. V kulturách, kde převládá individualismus, je konfrontace žádána a považována za správnou. Jedinci se starají primárně sami o sebe či své nejbližší. Proti tomu stojí kulturní dimenze kolektivismu. V kolektivistické kultuře převládá naopak snaha se konfrontaci vyhýbat. Členové kultury se snaží jednat v souladu s okolím, velký důraz je kladen na rodinu, rodinné akce či oslavy, a především na kolektivní zodpovědnost (Čeněk et al., 2016).

### **Dimenze maskulinita – feminita (masculinity versus femininity – MAS)**

Dle Čenka et al. (2016) dimenze maskulinity a feminity vyjadřuje, zda je kultura zaměřena spíše kompetitivně nebo kooperativně. Zatímco maskulinní dimenze bývá zaměřena na hrdinství, dosahování cílů, výkon a úspěch, feminin dimenze klade důraz na mezilidské vztahy, spolupráci a kvalitu života.

Je potřeba zdůraznit, že dimenze maskulinity a feminity není spojena s převažujícím pohlavím dané society. I societa ryze mužská může nabývat feminní dimenze, a naopak v societě plné žen může převažovat maskulinita.

Zatímco v maskulinní společnosti jsou jasně odlišeny ženské a mužské role, u feminních společností se role vzájemně překrývají. S maskulinitou je spojena průbojnost, „drsnost“, výkon a materiální úspěch, zatímco feminita bývá orientována na kvalitu života, jemnost, mírnost a péči o mezilidské vztahy (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

### **Dimenze vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance – UAI)**

Dimenze vyhýbání se nejistotě v kontrastu s ochotou přijímání rizika udává míru, v němž se členové society cítí ohroženi novými či neznámými situacemi. Pokud se takovým nejistým situacím vyhýbají, vnímají nejistotu jako velmi stresující neustálou hrozbu a mají větší sklony k úzkostem. Naopak pokud převládá dimenze přijímání rizika, členové society považují nejistotu a nové situace za součást života, přijímají je s větším klidem a jsou mnohem flexibilnější (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

### **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Long-term vs. short-term orientation – LTO)**

Dimenze dlouhodobé či krátkodobé orientace odráží to, zda se členové society zaměřují spíše na maximalizaci okamžitého zisku nebo naopak na dlouhodobé investice do budoucna. Dlouhodobá orientace přináší zaměření na hodnoty jako vytrvalost a spolehlivost. Žádoucí kulturní dimenzí pro znalostní ekonomiku je právě dlouhodobá orientace, neboť v rámci dlouhodobé orientace je podnik zaměřen na dlouhodobou perspektivu podnikání a dlouhodobou konkurenceschopnost (Holátová, Doležalová et al., 2014).

Krninská (2014) doplňuje, že dlouhodobá orientace, která naplňuje zároveň princip trvalé udržitelnosti, souvisí s trvalým úsilím, perspektivním podnikáním a zejména investicemi, které jsou spojeny s rozvojem lidského kapitálu a jeho potenciálu. Dlouhodobě orientované society se zaměřují zejména na činnosti, které nepřinášejí okamžitý efekt, nýbrž se projeví až v delším časovém horizontu.

### **Sebekázeň vs. Požitky (Indulgence vs. restraint – IVR)**

Dimenze sebekázeň vs. požitky je relativně nová, byla totiž přidána Hofstedem až v roce 2010. Požitky jsou spojovány především se současným konzumním způsobem života. Oproti tomu stojí sebekázeň, která je charakterizována jako určitá forma seberegulace, omezení současné spotřeby za účelem zachovat zdroje i pro další generace.

Krninská (2014) upozorňuje na sebekázeň jakožto žádoucí kulturní dimenzi, která umožňuje trvale udržitelný rozvoj. Soudobá konzumní společnost je zaměřena na nadměrnou spotřebu statků a služeb či okamžitý zisk, což není z dlouhodobého hlediska

udržitelné. Sebekázeň je potřebná pro znalostní ekonomiku, protože střídmost a skromnost je ve srovnání s potřebou naplňování vysokých nároků žádoucí.

## 2.2 Znalosti ve 21. století

### 2.2.1 Charakteristika znalostí

Pojem znalost můžeme definovat různě, například jako proměnlivý systém, který zahrnuje interakci dovedností, zkušeností, faktů, hodnot či významů. Znalost je vždy vázána na lidskou mysl a vzniká jako informace, kterou lidská mysl spojuje, srovnává a interpretuje s ohledem na předchozí znalosti, zkušenosti nebo životní principy (Mládková, 2005).

Dle Trunečka (2004) lze znalost chápat jako schopnost využít své zkušenosti, hodnoty či vzdělání jako prostředek k vyhodnocení informací, dat či zkušeností.

Dle Nonaka & Takeuchi (1995) klasifikujeme znalosti na:

- *explicitní*,
- *tacitní*,
- *implicitní*.

**Explicitní znalosti** jsou takové, které je možné formálně vyjádřit, zapsat, vyslovit či znázornit jiným způsobem. Takové znalosti mohou být formalizovány například do manuálů či návodů a je tak možné je předávat a uchovávat. Někteří autoři zastávají názor, že explicitní znalosti jsou informace (Mládková, 2005).

**Tacitní znalosti**, nebo také tiché znalosti, jsou znalosti, které jsou velmi subjektivní a vázány na svého nositele, který o jejich existenci dokonce nemusí ani vědět. Jejich přenášení a vyjadřování je velmi těžké či zcela nemožné. Není možné je formalizovaně zapsat a jejich předávání v organizaci je velmi náročné (Truneček, 2004a).

Truneček (2004a) označuje **implicitní znalosti** jako tacitní znalosti, které je možné formalizovat. S tímto tvrzením však někteří autoři nesouhlasí a domnívají se, že tacitní znalost není možné vyjádřit, neboť je tak úzce vázána na podvědomí nositele, že díky tomu její předání je nemožné. Všichni autoři se shodují na tom, že úloha tacitních znalostí je nezanedbatelná a může mít pro rozvoj organizace rozhodující význam.

Mládková (2005) dodává, že velkou řadu tacitních znalostí mají nositelé uložené v podvědomí. Jsou to však tacitní znalosti, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizací a představují pro organizaci obrovský potenciál. Je proto potřeba se na sdílení a uchovávání tacitních znalostí v podniku zaměřit.

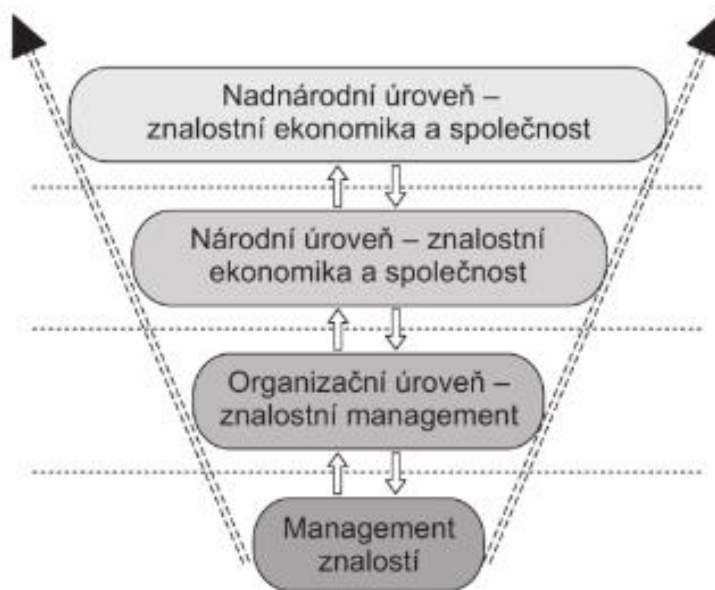
### **2.2.2 Znalosti na jednotlivých úrovních**

Pozornost, která je znalostem věnována, lze dle Bureše (2007) rozlišit do několika úrovní:

1. *nadnárodní úroveň,*
2. *národní úroveň,*
3. *podniková úroveň,*
4. *úroveň managementu znalostí.*

Toto rozlišení do úrovní je důležité pro pochopení základních pojmů, neboť označení „znalostní management“ vzniklo překladem z původního anglického pojmu „knowledge management“ a lze jej vykládat odlišnými způsoby. Někteří původní pojem překládají také jako „řízení znalostí“ nebo „management znalostí“. Ačkoliv pojmy „znalostní management“ a „management znalostí“ působí stejně nebo velmi podobně, obsahově se velmi liší. Zatímco o znalostním managementu hovoříme v souvislosti s celopodnikovou úrovní, management znalostí je pouhou úzkou podmnožinou znalostního managementu, což je vidět na obrázku níže. Čím výše se v hierarchii pohybujeme, tím obecnější je úroveň práce se znalostmi. Naopak pokud se pohybujeme na úrovni managementu znalostí, pracujeme opravdu s konkrétními znalostmi, které se snažíme získávat, zpracovávat a využívat. V souvislosti s diskontinuitními změnami 21. století musíme čím dál tím častěji věnovat pozornost znalostem, a to jak na úrovni podniku, tak na úrovni řízení konkrétních znalostí. Znalosti jsou totiž fenoménem tohoto tisíciletí (Bureš, 2007).

**Obrázek 8:** Jednotlivé úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem



Zdroj: Bureš (2007)

Truneček (2004b) zdůrazňuje, že v lůně znalostní společnosti dochází k postupnému vývoji znalostní ekonomiky. Pro rozvoj znalostní ekonomiky je prvním krokem řízení znalostí, po kterém následuje uplatnění tzv. učící se organizace. Tyto kroky pak podstatným způsobem přispívají ke změnám paradigmatu.

### 2.2.3 Znalostní ekonomika

Pojem znalostní ekonomika a jeho výrazné rozšíření je spojeno zejména s Peterem Druckerem a jeho knihami *The effective Executive* a *The Age of Discontinuity*, které byly poprvé vydány již ve druhé polovině 60. let minulého století. Myšlenka znalostní ekonomiky klade důraz zejména na význam znalostí a know-how (informačních a technologických předpokladů) v rozvoji ekonomiky. Know-how je mnohem důležitější zdroj nežli ostatní vzácné ekonomické výrobní faktory. Úroveň znalostí a dovedností a jejich používání v ekonomice je však podmíněno kvalitou vzdělávacího systému, což nemůžeme opomínat (Kislingerová, 2011).

Za znalostní ekonomiku můžeme označit tvorbu přidané hodnoty na základě zúročení znalostí pracovníků a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti. Ve znalostní ekonomice je kladen důraz na sdílení poznatků, znalostí a vzdělání. Cílem je přitom dosáhnout konkurenční výhody (Bureš, 2007).

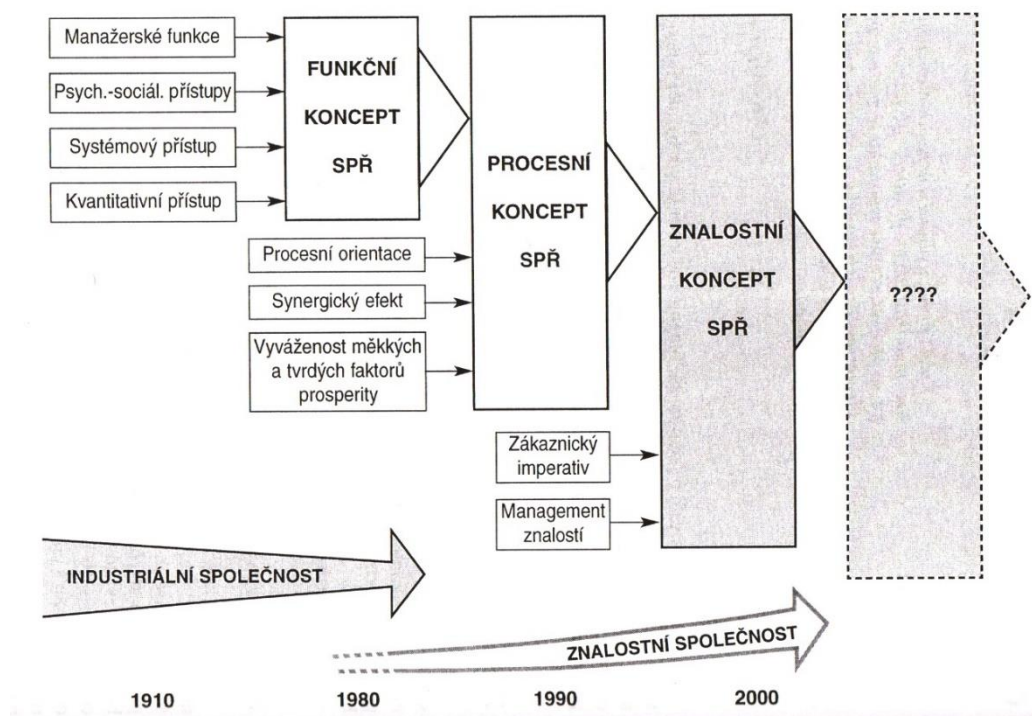
Kislingerová (2011) upozorňuje na tři propojené síly, které souvisí s rozvojem znalostní ekonomiky. Tyto síly mění konkurenceschopnost organizací a pravidla podnikání v jednotlivých zemích. Mezi tyto síly můžeme primárně zařadit proces globalizace, rozvoj mezinárodních sítí, intenzivní budování a neustálé narůstající propojenost a otevřenost jednotlivých národních ekonomik.

Proces globalizace lze chápat jako intenzivní propojování světa do jednoho celku. Tento pojem však můžeme vykládat i dalšími způsoby. Globalizace je spojena zejména s ekonomikou, neboť došlo k otevření nových trhů a zdrojů, zrychlil se pohyb zboží a surovin po celém světě a vzniknul jeden velký globální trh. V procesu globalizace pak vzrůstá význam lidského kapitálu a potenciálu, který bude schopen reagovat na diskontinuitní změny globalizujícího se světa (Holátová & Krninská, 2012).

## 2.2.4 Znalostní společnost

V současnosti vstupujeme do „nové ekonomiky - „znalostní ekonomiky“, která využívá lidský kapitál – znalosti, dovednosti a vědomosti jako hybné síly současných změn a inovací (Holátová & Krninská, 2012).

**Obrázek 9:** Posuvy v paradigmatu v globálních konceptech řízení



Zdroj: Truneček (2004b)



## **Lidské zdroje a lidský kapitál**

Šrédl (2010) označuje lidské zdroje za jeden ze zdrojů ekonomického růstu společně se zdroji přírodními a zdroji kapitálovými. Lidské zdroje je možné rozdělit na dvě složky – množství práce a lidský kapitál. Lidský kapitál představuje znalosti a schopnosti pracovníka, které mají schopnost vytvářet přidanou hodnotu. Lidský kapitál je utvářen na základech přirozeného talentu či nadání a je rozvíjen v průběhu vzdělávacích procesů tím, jak jedinec rozvíjí své schopnosti, poznatky a nabývá zkušenosti. Součástí lidského kapitálu je mimo jiné způsob chování či oblékání a také krása či atraktivnost. Lidský kapitál je kumulací investic do pracovní síly, přičemž za nejdůležitější druh lidského kapitálu je považováno vzdělání. Investice do vzdělání právě činí lidský kapitál to, čím je.

Lidské zdroje se v posledních letech stávají rozhodující formou kapitálu – lidským kapitálem. V lidech přestáváme vidět pouhou pracovní sílu, která plní příkazy v daném časovém sledu, ale nacházíme se na kvalitativně vyšší úrovni práce s lidmi a snažíme se o rozvoj jejich lidského potenciálu. Při rozvoji lidského potenciálu klademe důraz na rozvoj zejména tvůrčích schopností, které jsou potřebné k nalezení inovací. Tyto inovace vedou k řešení diskontinuitních změn, které přichází spolu s globalizujícím se světem třetího tisíciletí (Holátová & Krninská, 2012). Znalostní organizace

### **2.2.5 Znalostní organizace a znalostní management**

#### **Principy fungování znalostního podniku**

Truneček (2004b) definuje následující principy fungování znalostní organizace ve znalostní společnosti:

- *firemní identita,*
- *strategie a výkonnost,*
- *zákaznický imperativ,*
- *procesní orientace,*
- *management znalostí,*
- *týmové zaměření.*

**Obrázek 10:** Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti



Zdroj: Truneček (2004b)

### 2.2.6 Management znalostí

Management znalostí (jinak také řízení znalostí), jak už vypovídá název, je oblast managementu zabývající se znalostmi. Cílem managementu znalostí je využívání, sdílení a uchovávání znalostí za účelem zefektivnění práce organizace. Znalosti se v době znalostní ekonomiky stávají jedním z hlavních zdrojů organizace. Znalosti rozhodují o úspěchu či neúspěchu podnikání a jsou nezbytné pro tvorbu hodnoty pro zákazníka. Se znalostmi musí pracovat všechny organizace, bez ohledu na to, zda produkují výrobky či poskytují služby. Práce se znalostmi však není jednoduchou záležitostí, a tak s sebou management znalostí nese řadu úskalí (Mládková, 2005).

Mládková (2005) zmiňuje například tato úskalí managementu znalostí:

- Znalosti není možné vlastnit, neboť jsou vázány na svého vlastníka.
- Zaměňování pojmů znalosti a informace.
- Domněnka, že řízení znalostí vyžaduje velké investice.
- Nemožnost úplného předávání tacitních znalostí.

### 2.2.7 Učící se organizace

Se znalostmi a jejich předáváním je také často spojován pojem „učící se organizace“. Tento pojem je chápán jako proces získávání, využívání a rozvíjení poznatků a znalostí v organizaci. Učení v organizaci je dlouhodobým procesem, který je závislý na podnikové kultuře, existujících vědomostech či zkušenostech. Abychom mohli organizaci označit za učící se, je potřeba, aby zahájila kontinuální proces učení a nadále ho podněcovala a podporovala. Je potřeba brát na zřetel, že bude-li chtít organizace uspět v konkurenčním boji, bude se muset učit rychleji než její konkurence (Bedrnová & Nový, 2007).

Bedrnová & Nový (2007) označují jako učící se organizaci takovou, která:

- *systematicky identifikuje problémy a následně je řeší,*
- *učí se z minulých úspěchů či neúspěchů,*
- *učí se od zákazníků, konkurentů a organizací z okolí,*
- *zajišťuje transfer znalostí a poznatků mezi svými pracovníky.*

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem této diplomové práce s názvem „Podniková kultura ve vybrané organizaci“ je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

Prostudování literárních pramenů bylo zaměřeno na oblast podnikové kultury, její dimenze a žádoucí stav ve znalostní ekonomice. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci byly čerpány informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků a za pomoci metod kvantitativních, tj. z dotazníků (VSM) a kvalitativních metod zkoumání (TBSD a nestandardizované rozhovory). Po utřídění, analýze dat a získaných informací byl dán důraz na celkovou analýzu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci a byly navrženy změny zlepšující současnou praxi.

### **3.2 Sběr dat**

Za sběr dat považujeme proces shromažďování informací o vybraném zkoumaném souboru za pomoci různých kvalitativních či kvantitativních metod. Pro sběr dat bylo využito kvantitativního a kvalitativního dotazníkového šetření a nestandardizovaných rozhovorů. Data byla sbírána ve vybrané organizaci, viz část 4.1.

#### **3.2.1 Kvantitativní metoda**

Jako kvantitativní metoda sběru dat byl využit dotazník VSM 94 & 2013 (Value Survey Module 94 & 2013), který je možné nalézt v Příloze 1. Geert Hofstede publikoval první verzi dotazníku v roce 1982 po názvem VSM 82. První varianta dotazníku se omezovala pouze na čtyři kulturní dimenze. Druhá verze dotazníku zahrnovala již pět dimenzí a byla publikována v roce 1994 pod názvem VSM 94. Tato varianta je hluboce zakotvena v odborné literatuře a z toho důvodu je také nejčastěji používaná. Nejaktuálnější verze tohoto dotazníku pochází z roku 2013, od toho opět odvozen název VSM 2013, a zahrnuje celkem šest kulturních dimenzí – mocenská vzdálenost (PDI), individualismus vs. kolektivismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), vyhýbání se nejistotě (UAI), dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO) a pozitivita vs. umírněnost (IVR).

Dotazník obsahuje celkem 36 otázek, které jsou rozděleny do 4 částí. První část dotazníků zahrnuje 11 otázek, které jsou zaměřeny na důležitost jednotlivých faktorů při výběru ideálního zaměstnání. Druhá část obsahuje 12 otázek zaměřených na důležitost některých faktorů v osobním životě respondentů. Na otázky v první a druhé části respondent odpovídá za pomoci škály od 1 do 5, přičemž 1 znamená nanejvýš důležité a 5 vyjadřuje nedůležitost. Třetí část je tvořena 7 otázkami/výroky, se kterými respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu. Na otázky ze třetí části respondent odpovídá opět za pomoci škály 1-5, kdy 1 znamená naprostý souhlas s daným tvrzením a 5 naprostý nesouhlas s tvrzením. Čtvrtá a poslední část dotazníku obsahuje 6 otázek, které mají ryze statistický charakter a jsou zaměřeny na získání demografických údajů.

Na dotazník VSM 94 & 2013 odpovídají respondenti vědomě podle svého objektivního přístupu ke světu. Výhodou tohoto dotazníku je zejména anonymita získaných informací a časová nenáročnost. Získané údaje je možné snadno zpracovat běžnými statistickými postupy.

### **3.2.2 Kvalitativní metody**

Aby bylo možné podnikovou kulturu lépe zkoumat, mimo kvantitativních dotazníků byly využity také kvalitativní metody výzkumu, a to konkrétně Test barevně sémantického diferenciálu (dále TBSD) a nestandardizované rozhovory s pracovníky i společníky zkoumaného podniku.

#### **Test barevně sémantického diferenciálu**

V oblasti kvalitativního výzkumu byl nejvýznamnější **TBSD** (viz Příloha č. 2). Tento test pomocí barevných sad zjišťuje informace o dotazovaných na úrovni nevědomí (jinak také mimovědomí). Jedná se o sociologicko-psychologickou metodu, která se zaměřuje na vztahy respondenta ke svému okolí i jemu samotnému. V testu je kombinováno jak nevědomé hodnocení citových prožitků za pomoci barev, tak vědomé hodnocení prostřednictvím číselného hodnocení.

Test obsahuje celkem 74 podnětových slov, která jsou spjata se základními hodnotami či vztahy z různých sfér – sociální, kognitivní a emotivní. Některá slova se prolínají napříč všemi sférami. Sféra sociální představuje slova spojená se vztahy s okolním světem (např. lidé, kamarádi). Slova z kognitivní (jinak také poznávací) sféry jsou spojena s tím, jak jedinec vnímá svět okolo sebe (já sám, budoucnost, příroda). Emotivní sféra je zaměřena

na hodnoty související s emocemi, které v nás tyto hodnoty vyvolávají (např. radost, štěstí, hluk) (“Test of Semantic Colour Differential”, 2020).

Respondent ke každému ze 74 podnětových slov musí přiřadit tři barvy z barevné sady, která je určena přímo k vyplnění těchto dotazníků. Sada pastelek obsahuje celkem 12 pastelek definovaných barev – žlutá, oranžová, červená, vínová, fialová, světle modrá, tmavě modrá, fialová, tmavě zelená, světle zelená, světle hnědá, tmavě hnědá a černá. Každá barva smí být u daného slova použita pouze jednou. Kombinace barev se mohou u různých slov opakovat.

Respondent by neměl nad výběrem barev příliš přemýšlet, naopak by měl barvy vybírat rychle a intuitivně, aby neodpovídal rozumově, ale dle pocitů a prožitků. Ke slovům, ke kterým respondent přiřadil barvy, pak dále přiřazuje jako ve škole vědomě známky od 1 do 4, kdy 1 znamená nejlepší a 4 nejhorší. Na spodní části dotazníku je 12 políček, kde respondent seřadí hierarchii barev dle oblíbenosti (1 až 12) od nejkrásnější po nejškaredší.

TBSD představuje metodu, jež respektuje individualitu každého člověka ve volbě hodnotících kritérií, ale zároveň je spjata se společnými kulturními hodnotami a vztahy. Každý respondent za pomoci barevné palety hodnotí podnětová slova, a to podle nevědomých zážitků, které má s nimi spojené (Ščepichin, Ščepichinová, & Kolářová, 1992).

### **Nestandardizované rozhovory**

Nestandardizované rozhovory byly využity jako doplňující metoda sběru dat. Rozhovory byly vedeny osobně se zaměstnanci a společníky vybrané společnosti. Cílem rozhovorů bylo získání celistvého obrazu o chodu společnosti a její podnikové kultuře, vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými apod. Výsledky nestandardizovaných rozhovorů byly dále využity při popisu společnosti, pro lepší pochopení podnikové kultury a k analýze výsledků dotazníkového šetření.

### **3.2.3 Pracovní postup při sběru dat**

Šetření s VSM dotazníky bylo provedeno v srpnu roku 2020. Dotazník VSM byl rozdán v písemné podobě všem 14 pracovníkům. Návratnost byla 13 dotazníků, 1 pracovník americké národnosti dotazník nevyplnil, a to z důvodu jazykové bariéry. Procentuální návratnost dotazníků byla téměř 93 %. Všechny navrácené dotazníky byly validní, což bylo zajištěno také asistencí tazatele při vyplňování dotazníků. Respondenti měli možnost

se v průběhu vyplňování zeptat na věci, které nebyly srozumitelné. Testy TBSD byly rozdány v prvním týdnu v září 2020 všem přítomným pracovníkům - 8 pracovníkům z celkového počtu 14. Zbývajících 6 pracovníků nebylo na pracovišti přítomno z důvodu podezření na nákazu koronavirem. Od 2. týdne září 2020 byli všichni pracovníci kvůli šíření pandemie koronaviru přesunuti na home-office. Z důvodu nutnosti osobní přítomnosti (předání speciální sady pastelek a dotazníku a zodpovídání dotazů v průběhu vyplňování) nebylo možné testy dokončit se zbývajících 6 pracovníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní metodu zkoumání, je možné se spokojit pouze s 8 vyplněnými dotazníky. Tento počet dotazníků je plně dostačující k získání relevantních údajů. Z celkového počtu 8 rozdaných dotazníků činila návratnost 100 % a všechny navrácené dotazníky byly validní.

### 3.3 Zpracování dat

#### 3.3.1 VSM 94 & 2013

Z odpovědí dotazníků VSM 94 & 13 byli vypočítány indexy jednotlivých kulturních dimenzí. Tyto výsledky byly dále zpracovány do grafické podoby. Výsledky v grafické podobě pak byly dále doplněny o komentář na základě kvalitativních dat čerpaných z nestrukturovaných rozhovorů.

Výpočty indexů jednotlivých kulturních dimenzí vychází z originálních vzorců od Geerta Hofstedeho. V první fázi je potřeba dopočítat průměrné skóre u jednotlivých otázek. Průměrné skóre vychází z pětistupňové hodnotící stupnice a představuje průměrnou hodnotu odpovědí respondentů. Lze ho matematicky vyjádřit vzorcem:

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

kde:

- $x_1, \dots, x_5$  představuje počet respondentů, kteří zvolili odpověď s příslušnou hodnotou na stupnici 1, ..., 5.
- $y$  pak vyjadřuje celkový počet respondentů.

Průměrné skóre každé otázky je pak dále využito pro výpočtu indexů jednotlivých kulturních dimenzí. Skóre m(1) představuj otázku číslo 1, m(9) otázku číslo 9 atd. („VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL“, 2013).

Indexy pro jednotlivé kulturní dimenze se pak počítají přes vzorce uvedené v Tabulce 2 níže:

**Tabulka 2:** Vzorce výpočtu indexů jednotlivých kulturních dimenzí u VSM 94

<b>PDI</b> = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) -20m(17) - 20
<b>IDV</b> = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130
<b>MAS</b> = 60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100
<b>UAI</b> = 25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120
<b>LTO</b> = -20m(10) + 20m(12) + 40
<b>IVR</b> = nedefinováno

Zdroj: Přepřacováno podle („VALUES SURVEY MODULE 1994 MANUAL“, 1994)

Indexy kulturních dimenzí VSM 94 vychází z výpočtů v Tabulce 2 a jsou určeny ke zkoumání kulturních dimenzí na úrovni podnikové kultury. VSM 94 obsahuje celkem 5 kulturních dimenzí, proto Tabulka 2 obsahuje 5 vzorců pro výpočet jednotlivých indexů kulturních dimenzí. Kulturní dimenze IVR nebyla v této době pro VSM 94 definována.

**Tabulka 3:** Vzorce výpočtů indexu jednotlivých kulturních dimenzí u VSM 2013

<b>PDI</b> = 35 (m07 - m02) + 25 (m20 - m23) + C (pd)
<b>IDV</b> = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)
<b>MAS</b> = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)
<b>UAI</b> = 40 (m 18 - m 15) + 25 (m 21 - m 24) + C (ua)
<b>LTO</b> = 40 (m 13 - m 14) + 25 (m 19 - m 22) + C (ls)
<b>IVR</b> = 35 (m 12 - m 11) + 40 (m 17 - m 16) + C (ir)

Zdroj: Přepřacováno podle („VALUES SURVEY MODULE 2013 MANUAL“, 2013)



VSM bylo v roce 2013 přepracováno a byla zde přidána ještě šestá kulturní dimenze IVR. VSM 2013 je orientováno zejména ke zkoumání na úrovni národní kultury a mezinárodního porovnání. Využití VSM 2013 může být v kontrastu s VSM 94 zajímavým doplněním. V Tabulce 3 jsou uvedeny vzorce pro výpočet jednotlivých indexů kulturních dimenzí. Oproti VSM 94 obsahují volitelnou konstantu  $C()$ , ta může být využita zejména v případě, že je porovnáváno více národních kultur s velice odlišnými kulturními zvyklostmi. Využití volitelné konstanty umožňuje výzkumníkovi upravit hodnoty indexů tak, aby byly lépe porovnatelné.

Indexy jednotlivých kulturních dimenzí mohou nabývat hodnot 0-100, někdy však mohou nabývat i hodnot nižších či vyšších. Jednotlivé indexy jsou složeny ze dvou kontrastních dimenzí podnikové kultury, přičemž první kulturní dimenze představuje hodnotu v rozmezí 0-50, a druhá v rozmezí 50-100. V některých případech je dosaženo prostředních hodnot okolo středu (Krninská, 2014).

V některých případech může dojít k odchýlení mimo uvedený interval. Pro tento případ je možné do vzorce přidat kladnou či zápornou konstantu  $C$ . Ve vzorcích je možné definovat konstantu pro každou kulturní dimenzi –  $C(p_d)$ , ...,  $C(i_r)$ . Tato konstanta pak umožní vrátit index do definované škály, viz Tabulka 3 („Values Survey Module“, 2018).

Žádoucí kulturní dimenze jsou vyznačeny v Tabulce 4 tučným písmem – malá vzdálenost, kolektivismus, feminita, přijímání rizika, dlouhodobá orientace a umírněnost.

**Tabulka 4:** Indexy kulturních dimenzí s vyjádřením příslušných hodnot

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Nižší než 50	Vyšší než 50
Mocenská vzdálenost – malá vs. velká (PDI)	<b>Malá vzdálenost</b>	Velká vzdálenost
Individualismus vs. kolektivismus (IDV)	<b>Kolektivismus</b>	Individualismus
Maskulinita vs. feminita (MAS)	<b>Feminita</b>	Maskulinita
Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)	<b>Přijímání rizika</b>	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)	Krátkodobá orientace	<b>Dlouhodobá orientace</b>
Požitky vs. umírněnost (IVR)	<b>Umírněnost</b>	Požitky

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Krninská & Duspivová (2013)

Následně je potřeba vypočítat směrodatnou odchylku pro jednotlivé indexy kulturních dimenzí. Zatímco hodnoty indexů určují, jaká kulturní dimenze v podniku převládá, hodnota směrodatné odchylky udává, jak silně (nebo naopak slabě) je tato kulturní dimenze v podniku sdílena.

Směrodatná odchylka byla vypočtena za pomoci vzorce níže:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

kde:

- $\sigma$  = směrodatná odchylka;
- N = počet vyplněných dotazníků;
- $x_i$  = hodnota zkoumané kulturní dimenze v daném dotazníku;
- $\bar{x}$  = průměrná hodnota kulturní dimenze ze všech dotazníků.

**Tabulka 5:** Míra sdílení kulturních dimenzí dle hodnoty směrodatné odchylky

Míra sdílení	Hodnota směrodatné odchylky
Velmi silně sdílené	méně než 24,99
Sdílené	25 - 49,99
Slabě sdílené	50 - 74,99
Velmi slabě sdílené	75 a více

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.2 TBSD

Data získaná z TBSD dotazníků bylo potřeba dále vyhodnotit. Respondent přiřadil každému z podnětových slov 3 barvy. Na konci pak stanovil individuální preferenci barev tím, že barvy hierarchicky seřadil. Vyhodnocení dotazníku pak závisí na individuální preferenci barev každého jednotlivce, kdy je zohledněna hierarchická paleta barev. Každá barva představuje určitý počet bodů, který je dán pořadím v hierarchii barev. Body jsou pak dále sečteny pro každé podnětové slovo. Dále je nutné vypočítat aritmetický průměr pro každé podnětové slovo, tedy celkový součet bodů podnětového slova vydělený počtem získaných dotazníků. Na základě získaných bodů jsou podnětová slova uspořádána a představují pořadí hodnot/podnětových slov v nevědomí na úrovni podniku. Dle průměrného pořadí v nevědomí se slova kategorizují do 4 skupin – na velmi pozitivně vnímané hodnoty, spíše pozitivně vnímané hodnoty, spíše negativně vnímané hodnoty a velmi negativně vnímané hodnoty.

**Tabulka 6:** Postoj k hodnotám dle výsledků TBSD

Postoj k hodnotám	Výsledek TBSD
Velmi pozitivně vnímané hodnoty	6 - 12,99
Spíše pozitivně vnímané hodnoty	13 - 19,99
Spíše negativně vnímané hodnoty	20 - 26,99
Velmi negativně vnímané hodnoty	27–33

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro každé slovo je potřeba vypočítat hodnotu směrodatné odchylky, která vyjadřuje míru sdílení dané hodnoty ve zkoumané populaci. Směrodatná odchylka byla vypočtena za pomoci vzorce níže:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

kde:

- $\sigma$  = směrodatná odchylka; N = počet vyplněných dotazníků;
- $x_i$  = hodnota zkoumané kulturní dimenze v daném dotazníku;
- $\bar{x}$  = průměrná hodnota kulturní dimenze ze všech dotazníků.

**Tabulka 7:** Míra sdílení hodnot dle hodnoty směrodatné odchylky

Míra sdílení	Hodnota směrodatné odchylky
Velmi silně sdílené hodnoty	méně než 2,5
Sdílené hodnoty	2,51 - 5
Slabě sdílené hodnoty	5,01 - 7,5
Velmi slabě sdílené hodnoty	7,51 a více

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.3 Zpracování získaných dat

Data získaná z dotazníků byla zpracována v programu Microsoft Office Excel. V tomto programu byly také vyhotoveny grafy a tabulky. Diplomová práce byla vypracována v programu Microsoft Office Word.

## 4 Výsledky průzkumu

### 4.1 O společnosti

#### 4.1.1 Hlavní činnost firmy

Společnost Lynt services s.r.o. působí na trhu od roku 2012. Její hlavní činností je poskytování služeb v oblasti správy a automatizace PPC kampaně, řízení marketingových rozpočtů a na základě reálných dat, výkonu, zabezpečení a hostování webů a také webových auditů. Oproti ostatním marketingovým agenturám se liší zejména nevídanou kombinací marketingu a online marketingu, vývoje a automatizace. Mezi marketingovými agenturami je průkopníkem v automatizaci PPC kampaní. Společnost je držitelem významných certifikátů od Google – Google Premier Partner a od Skliku – Sklik certifikovaná agentura. Zaměstnanci se věnují především tvorbě a správě PPC kampaní – tedy reklamních kampaní na internetu prostřednictvím nástrojů Google Ads, Seznam Sklik, Facebook Ads nebo Instagram Ads. Pro své klienty dále připravují reklamní bannery – firma má ve svých prostorách malý fotoateliér, kde je možné přímo fotit produkty pro klienty a následně z těchto fotografií tvořit grafiku do reklam či na webové stránky.

Mimo svou hlavní činnost se firma hojně věnuje vzdělávání PPC specialistů nejen v rámci ČR, ale také v zahraničí. Účastní se populárních konferencí a workshopů, například PPC Masters, prestižní mezinárodní konference v Berlíně, festivalu Marketing festival, Google Performance and Brand Summit nebo WordCamp Europe. V rámci dalšího vzdělávání dále podporuje mnoho komunit a komunitních vzdělávacích akcí s IT problematikou - např. neziskovou organizace Czechitas, která podporuje ženy a děti v poznávání světa informačních technologií, kódování a práce s daty. Je hlavním organizátorem každoroční akce WordCamp apod.

**Obrázek 11:** Logo společnosti Lynt Services s.r.o.



Zdroj: „O nás“, 2020

#### 4.1.2 Vlastnická struktura a zaměstnanci

Firma je vlastněna 3 společníky, kteří jsou zároveň jednateli společnosti. Společníci jsou dlouholetými přáteli, kteří spojili své síly a znalosti a rozhodli se společně podnikat. Každý přispívá do firmy tím, co umí nejlépe. Společnost v současné době zaměstnává 10 zaměstnanců na základě pracovní smlouvy a 4 brigádníky na dohodu o provedení práce. Z toho je 8 zaměstnanců a 4 brigádníci na pobočce v Českých Budějovicích a 2 zaměstnanci na pobočce v Plzni. Celkem 9 zaměstnanců pracuje na plný úvazek a 1 zaměstnankyně v invalidním důchodu na zkrácený úvazek. Všichni zaměstnanci se navzájem znají a jsou spolu v kontaktu osobně, skrz firemní interní chat nebo přes audio či video konference. Firma má v současnosti 2 pobočky – v Plzni a Českých Budějovicích. Na pobočce v Plzni jsou přítomni dva společníci. Na pobočce v Českých Budějovicích je pak přítomen jeden společník a jeho pracovní tým.

**Obrázek 12:** Fotografie zaměstnanců společnosti



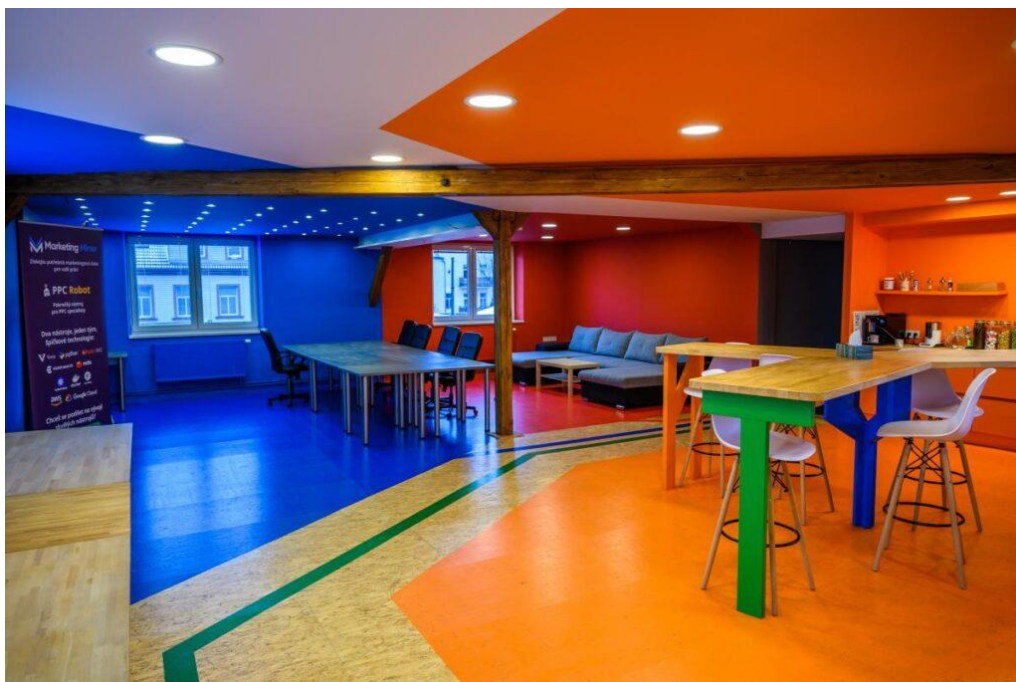
Zdroj: „O nás“, 2020



### 4.1.3 Firemní aktivity

Ve společnosti se všichni velmi dobře znají a je zde kladen velký důraz na mezilidské vztahy. Ty je důležité budovat zejména na pobočce v Českých Budějovicích, kde je na pracovišti přítomna většina pracovníků firmy. Jednatel, který je přítomný na této pobočce, se velmi zaměřuje na team-buildingové aktivity, kterými se snaží udržet kolektiv pospolu a v dobrém rozpoložení. Zaměstnanci zde mají do určité míry volnost, za předpokladu, že dobře a včas odvádí svou práci. Zejména zaměstnanci oceňují flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova (např. v pátek, v době nachlazení, nemoci dětí či jiných členů rodiny nebo v případě nenadálé události). Dále mají všichni zaměstnanci k dispozici rozlehlou kancelář s možností práce například sdílené open-space kanceláři (otevřená místnost, kde má každý ze zaměstnanců k dispozici své pracovní místo se dvěma monitory a ergonomickou židlí), „silent room“ (neboli tichá místnost, kde mohou pracovat maximálně 2 zaměstnanci najednou a je zde nutnost dodržovat absolutní ticho) nebo ve společenské místnosti (možnost sezení na pohovce, sedacích vacích či barových židlích nebo stání u barového pultu). Zaměstnanci tyto možnosti velmi oceňují a využívají. „Silent room“ je populární, zejména pokud se potřebují soustředit na důležité pracovní úkoly, naopak společenská místnost je běžně využívána, pokud je potřeba brainstorming či jiná skupinová práce.

**Obrázek 13:** Fotografie společenské místnosti



Zdroj: „O nás“, 2020

Společníci pak podporují různé team-buildingové aktivity – celý tým chodí zhruba 1x měsíčně na společný oběd (buď do restaurace anebo se uvaří oběd přímo v kuchyni v kanceláři a všichni se společně naobědvají), každoročně se koná v kanceláři firemní vánoční večírek pro zaměstnance a jejich partnery a 1x ročně se pořádá firemní dovolená (např. v roce 2019 se uskutečnila týmová dovolená v Maďarsku u Balatonu).

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

### 4.2.1 Výsledky dotazníků VSM 94 & 13

Níže budou popsány výsledky dotazníků VSM 94 & 13 dle jednotlivých kulturních dimenzí. Výsledky dotazníků jsou doplněny o tabulky a grafy pro lepší názornost a přehlednost.

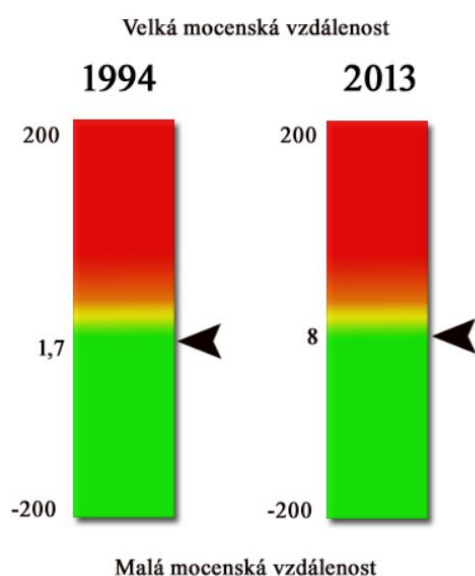
#### Mocenská vzdálenost (PDI)

**Tabulka 8:** Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek PDI

	Hodnota indexu	Hodnota směrodatné odchylky
VSM 94	1,7	47,2
VSM 13	8	50,6

Zdroj: Vlastní zpracování

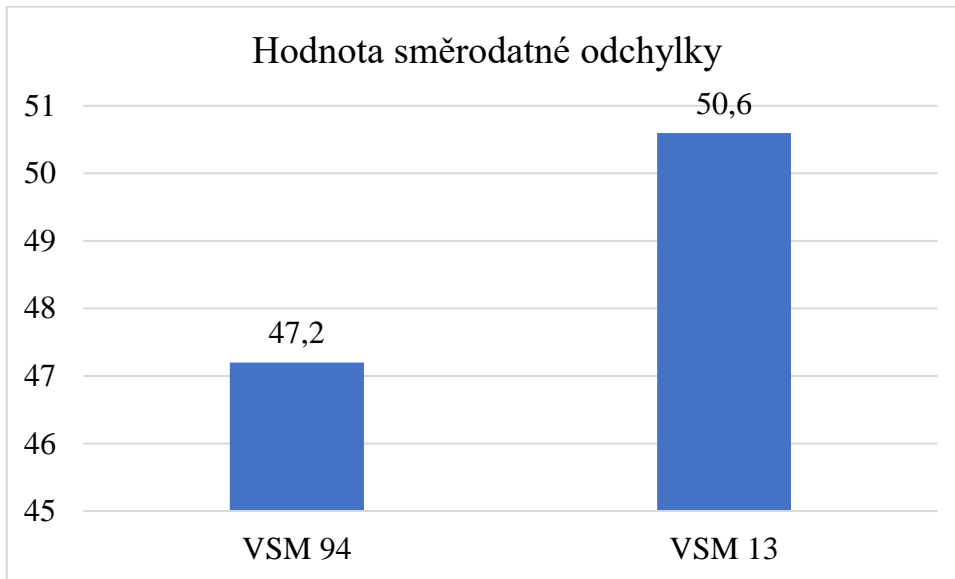
**Graf 1:** Výsledné hodnoty indexů PDI VSM 94 a VSM 13



Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 2:** Hodnoty směrodatných odchylek PDI



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky:** Mocenská vzdálenost (nebo také mocenský odstup) čítá hodnoty 1,7 bodu (VSM 94) a 8 bodů (VSM 13), což ukazuje, že se jedná o malou mocenskou vzdálenost. Směrodatné odchylky nabývají hodnot 47,2 (VSM 94) a 50,6 (VSM 13), tedy malá mocenská vzdálenost je v obou případech sdílena.

**Diskuse:** Ve zkoumaném podniku je přítomna malá mocenská vzdálenost, která je sdílená. Z rozhovorů s pracovníky podniku vyplynulo, že je tato kulturní dimenze v podniku přítomna. Společníci, kteří jsou zároveň jednateli společnosti, mají snahu o udržování malého mocenského odstupů a podněcují blízké a otevřené vztahy v rámci celého podniku. V rámci komunikace jsou vedeny časté, důvěrné a otevřené rozhovory, ve kterých se snaží nadřízení své pracovníky podnítit k vlastní aktivitě a podílení se na chodu firmy. Zaměstnanci tak mají možnost přispívat svými názory a podněty při řešení nejrůznějších problémů. Někteří zaměstnanci uvedli, že se společníky se setkávají nejen v práci, ale také v mimopracovních aktivitách – při sportu či kulturních akcích. V podniku panuje dle zaměstnanců zpravidla pozitivní důvěrná atmosféra a dobré pracovní vztahy. Zaměstnanci oceňují, že v organizaci dochází k aktivnímu sdílení znalostí, zkušeností a dovedností, např. prostřednictvím pracovních porad, konzultací či otevřených rozhovorů mezi členy týmu.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že zaměstnanci nejsou trestáni za své chyby (pokud se nejedná o závažné vědomé pochybení způsobené zanedbáním svých pracovních povinností), a to ani v případě, že je jejich pochybením způsobená škoda (např. špatné zacílení marketingové kampaně apod.). Místo trestů zde převládá snaha problematiku či chybu vysvětlit, aby se jí v budoucnu předešlo.

V rámci této kulturní dimenze se na základě výsledků z dotazníku a rozhovorů domnívám, že jsou procesy ve firmě nastaveny správně. Pracovníci se nebojí přijít za svým nadřízeným s žádostí o radu nebo návrhem na zlepšení. Zaměstnanci jsou produktivní, panuje zde zpravidla příjemná atmosféra, dochází k aktivnímu předávání zkušeností a znalostí nejen mezi nadřízeným a podřízenými, ale také mezi spolupracovníky. To je ideální stav a také cíl každého podniku ve znalostní společnosti.

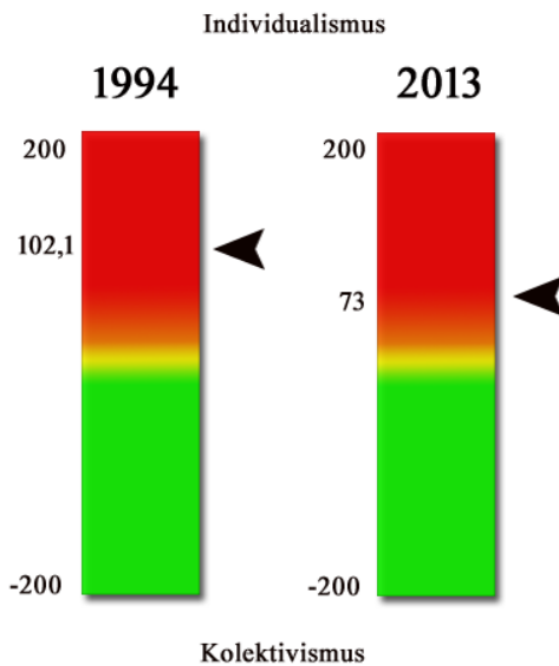
### **Individualismus vs. kolektivismus (IDV)**

**Tabulka 9:** Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek IDV

	<b>Hodnota indexu</b>	<b>Hodnota směrodatné odchylky</b>
<b>VSM 94</b>	102,1	43,9
<b>VSM 13</b>	73	48,4

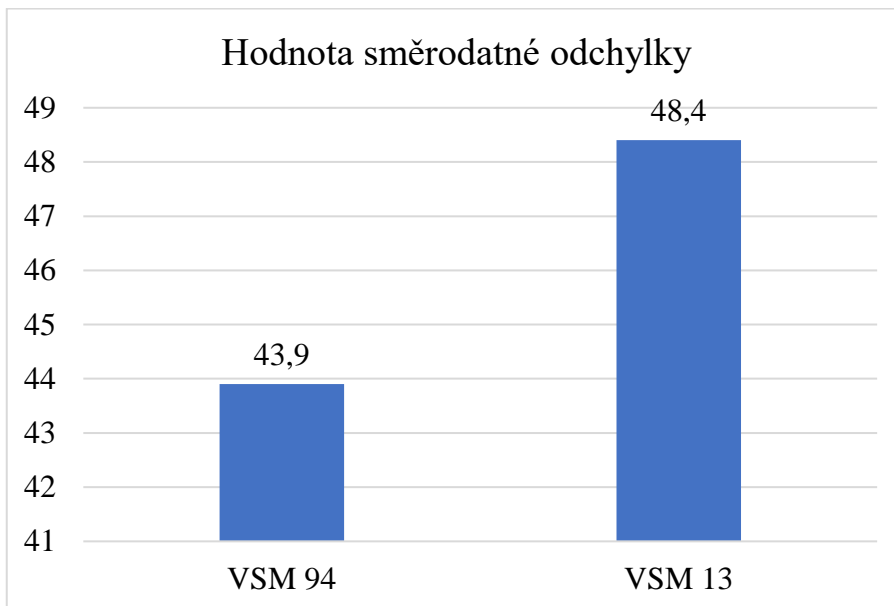
Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 3:** Výsledné hodnoty indexů IDV VSM 94 a VSM 13



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4:** Hodnoty směrodatných odchylek IDV



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky:** U kulturní dimenze individualismus vs. kolektivismus vyšly hodnoty 102,1 bodů (VSM 94) a 73 bodů (VSM 13), které dokladují, že se jedná o jednoznačný individualismus v případě VSM 94 a spíše individualismus u VSM 13. Směrodatné odchylky vyšly 43,9 a 48,4, což znamená, že se jedná o sdílenou kulturní dimenzi individualismu. V případě VSM 94 hovoříme o jednoznačném individualismu, který je sdílený. U VSM 2013 vycházíme ze spíše sdíleného individualismu, ale sdíleného slaběji s vyšší směrodatnou odchylkou.

Individualismus však není žádoucí kulturní dimenzí, neboť nepodporuje týmovost a součinnost zaměstnanců. Žádoucí kulturní dimenzí je kolektivismus, který umožňuje také společný rozvoj pracovníků, kteří pak dávají své schopnosti ve prospěch společnosti (Krninská, 2019).

**Diskuse:** V rámci dimenze individualismus versus kolektivismus není pozitivní, že v podniku převládá individualismus. Individualismus je v podniku podněcován především tím, že každý zaměstnanec pracuje na jemu svěřených projektech, a to samostatně. Při nestrukturovaných rozhovorech bylo zjištěno, že každý pracovník má svou svěřenou skupinu klientů, kterým spravuje Pay per Click (dále jen PPC)<sup>1</sup> kampaně a se kterými komunikuje. Zaměstnanci uvedli, že v rámci své pracovní náplně aktivně komunikují s klientem, vyslechnou si jeho požadavky a přání, navrhnou optimální strukturu marketingových kampaní včetně toho, které reklamní systémy budou využity. Náplň práce je tedy silně individualisticky zaměřena a zpravidla nevyžaduje spolupráci s ostatními. Výjimkou jsou velké projekty, na kterých se podílí více členů týmu. V rozhovorech dále zaměstnanci uvedli, že pokud si někdo neví s něčím rady, vždy se najde spolupracovník, který mu s problémem pomůže či poradí. V případě velkých týmových projektů, kde je potřeba využít co nejvíce různorodých nápadů, jsou využívány aktivity a metody podporující sdílení nových nápadů (např. brainstorming<sup>2</sup>). Týmové projekty jsou však spíše ojedinělou záležitostí a nevyskytují se v podniku příliš často.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že zaměstnanci oceňují přístup vedení, které se snaží podněcovat týmovost a organizují různorodé teambuildingové aktivity. V minulosti se

---

<sup>1</sup> Pay per Click – v překladu platba za proklik – typ reklamních kampaní, kdy se platí za proklik na cílovou stránku prostřednictvím reklamních systémů jako je Facebook Ads, Google Ads, Sklik či Bing Ads

<sup>2</sup> technika týmové kreativity zaměřená na generování velkého množství nápadů na dané téma

například konalo společné fyzioterapeutické cvičení, společné firemní obědy či různé firemní aktivity, výlety či dovolené. V podniku je také každý rok organizován vánoční večírek. Společníci v rozhovorech podotkli, že současná situace okolo pandemie koronaviru většinu těchto aktivit v roce 2020 pozastavila. Již na jaře firma přešla do home-office režimu, do kanceláře se zaměstnanci vrátili v polovině června 2020 a v průběhu září opět proběhl přesun do home-office módu.

Tato situace je samozřejmě pro všechny firmy velkou nepříjemností a komplikací, neboť většina benefitů a nadstandardních firemních aktivit je vázána na přítomnost na pracovišti.

Společníci v rozhovorech mimo jiné uvedli, že pracovní kolektiv v současné podobě je ve firmě teprve od roku 2019, kdy do podniku přišla většina současných zaměstnanců. Do roku 2019 zde pracovali pouze tři zakládající společníci a několik málo zaměstnanců. V tomto ohledu podnik činí žádoucí kroky správným směrem, díky kterým je možné kolektiv i nadále stmelovat a posouvat blíže směrem k žádoucímu kolektivismu.

Aby byl kolektivismus i nadále podporován, je žádoucí pokračovat ve výše zmíněných aktivitách, podporovat týmové projekty, na kterých by se podílelo více členů kolektivu apod. Při takové spolupráci se v pracovnících může probudit týmový duch mnohem lépe než při individuálních projektech, na kterých pracuje každý samostatně. Při týmových projektech dochází nejen k podněcování kolektivismu, ale také k efektivnějšímu předávání a sdílení znalostí.

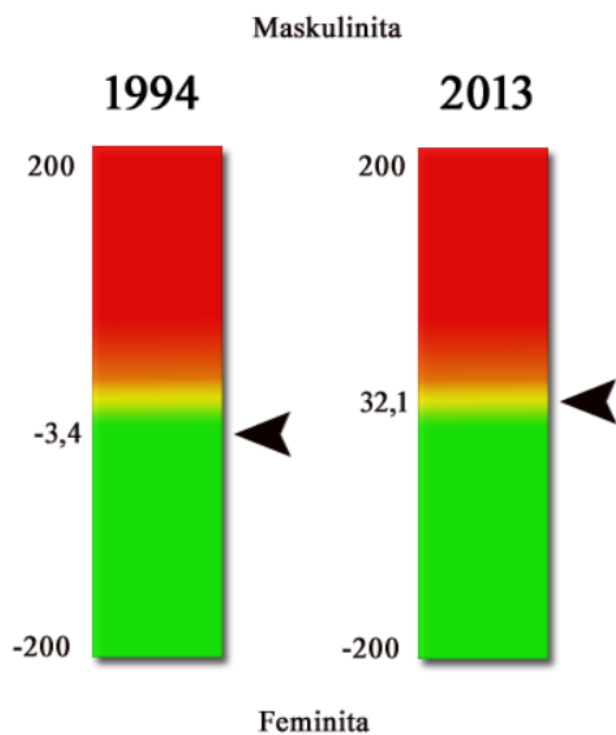
### **Maskulinita vs. feminita (MAS)**

**Tabulka 10:** Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek MAS

	<b>Hodnota indexu</b>	<b>Hodnota směrodatné odchylky</b>
<b>VSM 94</b>	-3,4	87,1
<b>VSM 13</b>	32,1	44

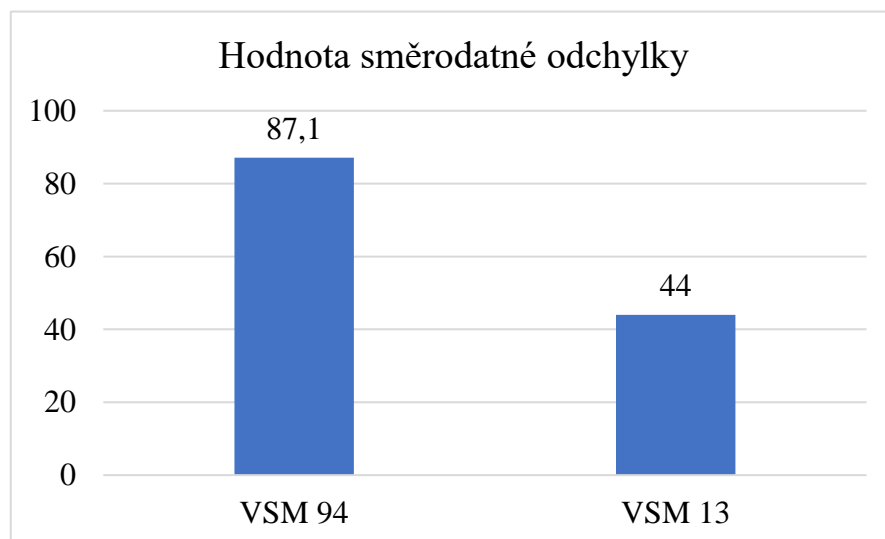
Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 5:** Výsledné hodnoty indexů MAS VSM 94 a VSM 13



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 6:** Hodnoty směrodatných odchylek MAS



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky:** U kulturní dimenze maskulinita vs. feminita vyšly v analyzovaném podniku hodnoty -3,4 bodů (VSM 93) a 32,1 bodů (VSM 13), což vypovídá, že se jedná o jednoznačnou feminitu (VSM 94) a spíše feminitu v případě VSM 13. Směrodatné odchylky nabývají hodnot 87,1 (VSM 94) a 44 (VSM 13). V případě VSM 94 se jedná o jednoznačnou feminitu, která je velmi slabě sdílená, u VSM 13 se jedná o spíše feminitu sdílenou. Je nutné podotknout, že zatímco je jednoznačná feminita v podniku velmi slabě sdílena, spíše feminita je již sdílena. S rostoucí mírou feminity je tedy možné pozorovat růst směrodatné odchylky – nižší míru sdílení této kulturní dimenze.

Feminita je žádoucí kulturní dimenzí, protože je spojena s důvěrou, otevřeností a péčí o mezilidské vztahy. Taková atmosféra v podniku podněcuje sdílení znalostí a tím i zvyšuje výkonnost organizace (Krninská, 2019).

**Diskuse:** Jak je možné vidět výše, ve zkoumaném podniku figuruje kulturní dimenze feminity, která je spojena s péčí o mezilidské vztahy a atmosférou otevřenosti a důvěry. Z rozhovorů vyplynulo, že se o udržování žádoucí kulturní dimenze stará vedení společnosti, které se snaží vytvářet onu atmosféru otevřenosti a důvěry. Feminita je v podniku podněcována například i za pomoci malého mocenského odstupu a budování přátelských otevřených vztahů. Zaměstnanci v nestandardizovaných rozhovorech uvedli, že mají mezi sebou i se svými nadřízenými poměrně otevřené a důvěrné vztahy, vzájemně se velice dobře znají a nebojí se říct si o pomoc, je-li to potřeba.

Feminita je mimo jiné spojená i s kvalitou života, čehož si jsou společníci velmi dobře vědomi a snaží se o kvalitu života svých zaměstnanců pečovat. Jak již bylo zmíněno výše, do organizace byla například pozvána fyzioterapeutka. S její pomocí bylo také vylepšeno pracovní prostředí – byly zakoupeny ergonomické židle a stoly nastaveny na optimální výšku, aby nedocházelo ke zdravotním komplikacím spojených s nesprávným sezením. Každý týden je pro zaměstnance organizována individuální výuka jazyků (angličtiny či němčiny). Mimo to je zajištěno nadstandardní pracovní prostředí. Kancelář disponuje společenskou místností se zónou na cvičení, kde je umístěn běžecký pás a cvičební podložky. Společenská místnost dále zahrnuje zónu se sedací pohovkou a televizí a malou kuchyňku s kávovarem a drobným občerstvením. V kanceláři je dále pro zaměstnance k dispozici velké množství kvalitních potravin včetně zeleniny, ovoce, mléčných výrobků či pečiva. Společnost svým zaměstnancům také nabízí home-office

kdykoliv ho potřebují, čímž dochází také ke zvýšení kvality osobního života a podpoře work-life balance<sup>3</sup>.

Společníci v rozhovorech podotkli, že je nyní (během pandemie koronaviru) situace opět o něco odlišná. Všichni zaměstnanci pracují z domova a řada benefitů je vázána na osobní přítomnost v práci (potraviny, pracovní prostředí apod.). Individuální výuka se přesunula do online prostředí a zůstala zachována.

Kulturní dimenze feminity je v podniku podněcována také tím, že jsou zde zaměstnání velmi kreativní a činorodí lidé, kteří ve svém volném čase například skládají hudbu, fotografují, pečou nebo se zabývají ručními pracemi. Činorodost a kreativa je v podniku oceňována, což přispívá k atmosféře otevřenosti a důvěry a péči o mezilidské vztahy.

V rámci feminity společníci činí kroky správným směrem. Kulturní dimenze feminity je v podniku přítomna a je potřeba ji i nadále podněcovat, aby došlo k ukotvení a silnému sdílení žádoucího stavu směrem ke znalostní ekonomice.

### **Jistota vs. riziko (UAI)**

**Tabulka 11:** Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek UAI

	<b>Hodnota indexu</b>	<b>Hodnota směrodatné odchylky</b>
<b>VSM 94</b>	40,9	58,7
<b>VSM 13</b>	-23,8	62,6

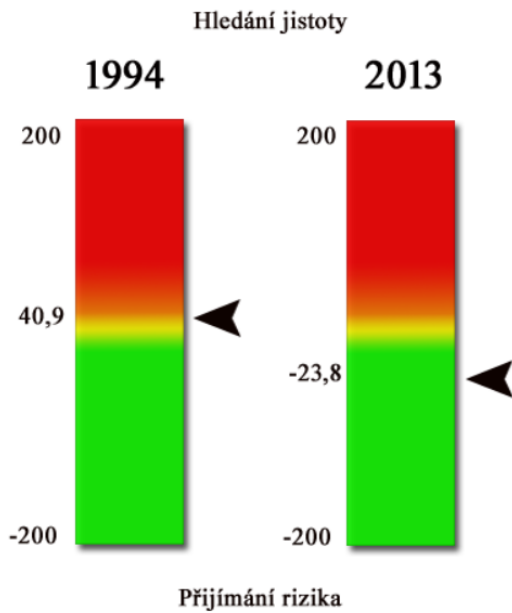
Zdroj: Vlastní zpracování

---

<sup>3</sup> Správná prioritizace mezi prací a volným časem, umění najít správný poměr mezi prací a osobním životem

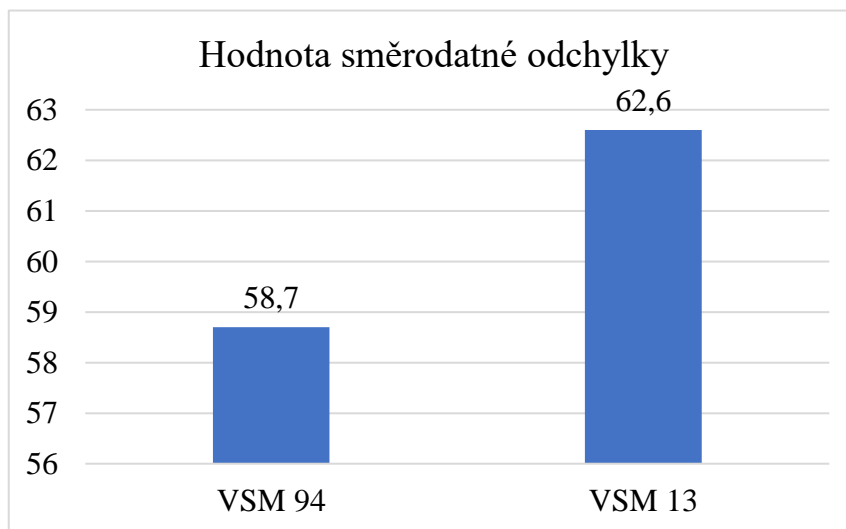


**Graf 7:** Výsledné hodnoty indexů UAI VSM 94 a VSM 13



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 8:** Hodnoty směrodatných odchylek UAI



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky:** U kulturní dimenze jistota vs. riziko vyšly v podniku hodnoty 40,9 bodů (VSM 94) a -23,8 bodů (VSM 13). V případě VSM 94 se tedy jedná o spíše přijímání rizika, u VSM 13 naopak o jednoznačné přijímání rizika. Směrodatné odchylky nabyly hodnot 58,7 a 62,6, jedná se tedy o slabě sdílené hodnoty. S růstem míry přijímání rizika opět roste také směrodatná odchylka, tzn. čím vyšší je míra přijímání rizika, tím méně je v podniku sdílena.

Žádoucí kulturní dimenzí je v tomto ohledu přijímání změn a rizika, neboť umožňuje snazší vyrovnávání se s diskontinuitními změnami ve společnosti (Krninská, 2019).

**Diskuse:** Kulturní dimenze jistota versus riziko je ve společnosti přítomna v podobě přijímání rizika. I v tomto případě se jedná o žádoucí kulturní dimenzi. V podniku je přijímání rizika podněcováno zejména vedením společnosti, které riziko přijímá a nebojí se přicházet se změnami a podněty ke zlepšení. V nestandardizovaných rozhovorech vedení společnosti uvádělo, že je společnost zapojena do řady akcí a projektů, které jsou zaměřeny na inovace a novinky v oblasti světa informačních technologií (dále jen IT). Společnost se podílí na vývoji nástrojů automatizace v oblasti PPC kampaní a napomáhá tak automatizaci celého odvětví. Zaměstnanci se na těchto projektech také podílí. Díky tomu ve společnosti dochází k podněcování akceptace rizika a vyrovnávání se s diskontinuitními změnami ve znalostní společnosti.

Zaměstnanci při rozhovorech zmínili, že je prostředí firmy velmi dynamické a dochází zde k četným změnám a inovacím v průběhu celého roku. Samo o sobě je odvětví marketingu charakteristické neustálými změnami a vývojem, které jsou navázány na vývoj nových technologií. Zaměstnanci musí s těmito změnami držet krok, aby mohli svou profesi i nadále vykonávat.

V rámci přijímání rizika je v podniku prostor pro zlepšení, zejména co se týká sdílení této žádoucí kulturní dimenze. Vedení společnosti by mělo i nadále pokračovat v současných aktivitách, a i nadále podněcovat změny a inovace. Bylo by dále vhodné tyto změny a inovace vhodně a efektivně komunikovat se zaměstnanci.

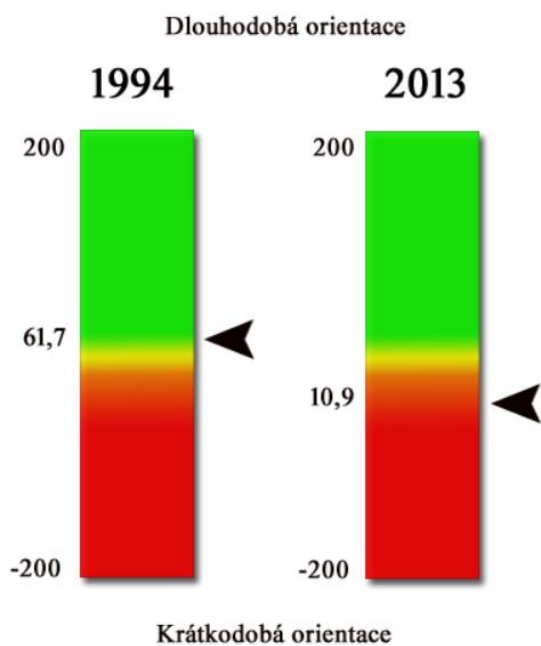
### **Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)**

**Tabulka 12:** Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek LTO

	<b>Hodnota indexu</b>	<b>Hodnota směrodatné odchylky</b>
<b>VSM 94</b>	61,7	22,3
<b>VSM 13</b>	10,9	46,4

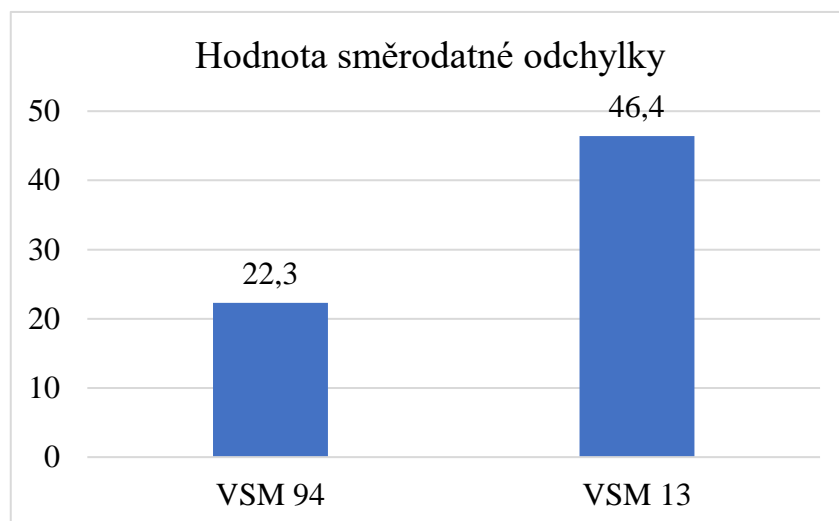
Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 9:** Výsledné hodnoty indexů LTO VSM 94 a VSM 13



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 10:** Hodnoty směrodatných odchylek LTO



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky:** V případě kulturní dimenze krátkodobá vs. dlouhodobá orientace vyšly hodnoty 61,7 bodů (VSM 94) a 10,9 bodů (VSM 13). V prvním případě se jedná o spíše dlouhodobou orientaci, ve druhém případě o krátkodobou orientaci. Směrodatné odchylky nabývají hodnot 22,3 a 46,4, a vypovídají, že spíše dlouhodobá orientace je velmi silně sdílenou kulturní dimenzí, krátkodobá orientace je sdílenou kulturní dimenzí. S rostoucí dlouhodobou orientací klesá směrodatná odchylka a také roste míra sdílení této kulturní dimenze.

Žádoucí kulturní dimenzí je dlouhodobá orientace, neboť souvisí s dlouhodobými cíli, investicemi, vytrvalostí a principem trvalé udržitelnosti. Dlouhodobá orientace souvisí s perspektivním podnikáním, které je založeno na investicích do rozvoje lidského kapitálu, potažmo jeho potenciálu (Krninská, 2019).

**Diskuse:** Spíše dlouhodobá orientace je v podniku silně sdílena, zatímco krátkodobá orientace je pouze sdílena. Ačkoliv je možné označit trend silně sdílené dlouhodobé orientace za pozitivní, je potřeba podotknout, že krátkodobá orientace je v podniku stále sdílena. Z rozhovorů vyplynulo, že je to způsobeno především orientací firmy zejména na dlouhodobější cíle, což je spojeno také s předmětem práce – tvorbou reklamních kampaní. Spolupráce s klienty probíhá dlouhodobě, a proto musí být i na samotné reklamní kampaně nahlíženo z dlouhodobého hlediska. Zaměstnanci uvedli, že musí v rámci své práce připravovat a plánovat kampaně dlouhodobě, zohledňovat rizika a změny ve struktuře trhu či tržní poptávky, na základě toho pak vytváří pro klienta ideální strategii. Společníci následovně dlouhodobou orientaci podněcují zejména meetingy se svými zaměstnanci, kde s nimi strategie pomáhají plánovat či upravovat dle potřeby. Ačkoliv je podnik spíše dlouhodobě zaměřen, některé rutinní činnosti jsou orientovány krátkodobě. Právě například v rozhovorech zmiňovaná správa reklamních kampaní, denní kontrola účtů. Právě tyto rutinní činnosti mohou být příčinou toho, že je zde stále sdílena i krátkodobá orientace.

S dimenzí dlouhodobosti také souvisí přístup k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Podnik se aktivně snaží o rozvoj svých lidských zdrojů, umožňuje svým zaměstnancům školení a semináře, díky kterým se mohou ve své práci zdokonalovat. Zaměstnanci v rozhovorech oceňovali zejména prostor pro zlepšování a růst, ocenění své práce a jistotu zaměstnání.

V tomto ohledu lze říct, že jsou činnosti vedoucí k podněcování dlouhodobosti vhodné a je potřeba v nich i nadále pokračovat. Cílem podniku by měla být nejen přítomnost dlouhodobé orientace, ale také její sdílení napříč všemi aktivitami organizace.

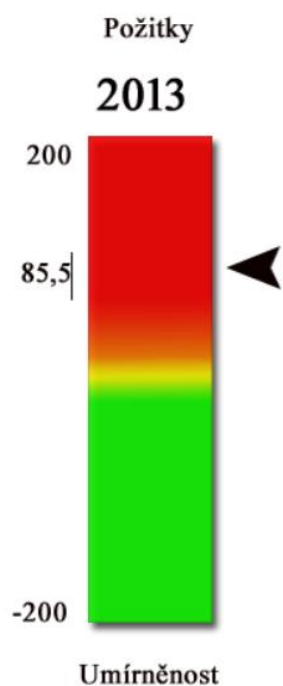
### Požitky vs. sebekázeň (IVR)

**Tabulka 13:** Výsledné hodnoty indexu a směrodatné odchytky IVR

	Hodnota indexu	Hodnota směrodatné odchytky
<b>VSM 94</b>	nedefinováno	-
<b>VSM 13</b>	85,5	60,8

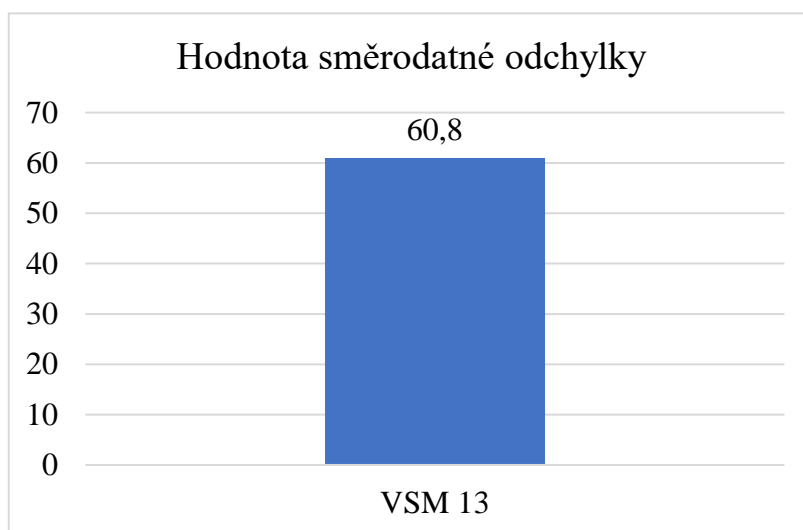
Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 11:** Výsledné hodnoty indexů IVR VSM 94 a VSM 13



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 12:** Hodnoty směrodatných odchylek IVR



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výsledky:** U kulturní dimenze požitky vs. sebekázeň vyšla hodnota 85,5 bodů, což znamená, že se jedná o jednoznačné požitky. Směrodatná odchylka dosáhla hodnoty 60,8, takže se jedná o jednoznačné požitky, avšak slabě sdílené.

Za žádoucí kulturní dimenzi je požadována umírněnost. Hledisko střídmosti a šetrnosti je totiž principem trvalé udržitelnosti, nikoliv konzumu a nároků, které jsou spojeny právě s požitky. Požitky představují užívání si života a zábavy, oproti střídmosti a umírněnosti, která požitky reguluje a neuplatňuje přehnané požadavky (Krninská, 2019).

**Diskuse:** Požitky nejsou žádoucí kulturní dimenzí a jejich přítomnost ve firmě není možné označit za pozitivní. Na základě nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že přítomnost požitků je silně ovlivňována vedením společnosti – společníky. Společníci odvádí svou práci skvěle a jsou jedněmi z nejlepších ve svém oboru, což je spojeno i s velice dobrým platovým ohodnocením a využíváním finančních prostředků ke zkvalitnění života. Stejná péče je věnována také zaměstnancům, kteří mají zajištěné nadstandardní pracovní prostředí. Nad rámec mzdy je jim pak poskytována řada peněžitých i nepeněžitých benefitů – stravenky, příspěvek na pohonné hmoty, firemní tarif od mobilního operátora, služební notebook či potraviny na pracovišti. Hojnost v podobě takových benefitů pak může vést zaměstnance k orientaci na požitky. To však není v současné konzumní a požitkářské společnosti nic neobvyklého.

Tato hojnost firmě dle společníků přináší spokojenost zaměstnanců, což se odráží na jejich produktivitě a stabilitě pracovního týmu. Společníci kladně hodnotí zejména téměř nulovou fluktuaci (s výjimkou žen na mateřské dovolené) a neustálé zvyšování produktivity i kvality práce. S kvalitou a produktivitou práce je dále spojena spokojenost klientů, což je primárním cílem podniku. Požitky, které firma přináší svým zaměstnancům, pro firmu představují dodatečné náklady, ty jsou však mnohonásobně zhodnoceny kvalitou a kvantitou odvedené práce.

Je však potřeba, aby zaměstnanci dobře věděli, že nadstandardní benefity jsou poskytovány za dobře odvedenou práci, nikoliv standardem. Pokud by došlo k odebrání některých benefitů, mohlo by to přinést nespokojenost zaměstnanců či jejich odchod. Podniku je možné doporučit, aby benefity využíval uvážlivě a rozumně. Je samozřejmě v pořádku svým zaměstnancům poskytovat příjemné pracovní prostředí a podmínky, ale nadstandardní benefity velmi snadno zevšední a přestanou plnit svoji nejen motivační funkci.

Podniku lze doporučit, aby se začal více orientovat na umírněnost jakožto žádoucí kulturní dimenzi. Umírněnost je důležitá zejména hovoříme-li o trvalé udržitelnosti, neboť je nutné se vzdát některých současných požitků za účelem zachování životního prostředí i pro další generace. Nadměrná spotřeba je spojena s krátkodobou orientací, okamžitým ziskem v současnosti a ničením životního prostředí, což se výrazně promítne do blízké budoucnosti.

Je možné uvažovat, že pandemie koronaviru bude mít na tuto dimenzi velmi výrazný vliv. Mnoho firem v současnosti bojuje s nedostatkem finančních prostředků, protože neměla vytvořeny dostatečné finanční rezervy. Přeživší firmy se budou muset na tvorbu finančních rezerv zaměřit a omezit svou současnou spotřebu a náklady za účelem dlouhodobého přežití.

#### 4.2.2 Výsledky TBSD – pořadí hodnot v nevědomí

Pro účely dalšího rozboru si rozdělíme hodnoty do 4 skupin dle toho, jak jsou pracovníky vnímány, a to na velmi pozitivně vnímané symboly, pozitivně vnímané symboly, negativně vnímané symboly a velmi negativně vnímané symboly.

**Tabulka 14:** Velmi pozitivně vnímané hodnoty

Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám	Směrodatná odchylka	Míra sdílení
Já (sám)	9,1	velmi pozitivně vnímaná	2,80	sdílená
Snění	10,3	velmi pozitivně vnímaná	4,63	sdílená
Lidé	10,9	velmi pozitivně vnímaná	2,47	velmi silně sdílená
Kamarádi/kamarádky	11,6	velmi pozitivně vnímaná	2,60	sdílená
Domov	11,6	velmi pozitivně vnímaná	2,23	velmi silně sdílená
Vítězství	11,8	velmi pozitivně vnímaná	3,86	sdílená
Ideál já	11,8	velmi pozitivně vnímaná	3,73	sdílená
Otevřenost	11,8	velmi pozitivně vnímaná	5,36	slabě sdílená
Dětství	12,1	velmi pozitivně vnímaná	5,82	slabě sdílená
Intimní styk	12,3	velmi pozitivně vnímaná	4,35	sdílená
Spolupráce	12,3	velmi pozitivně vnímaná	4,12	sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 vyobrazuje velmi pozitivně vnímané hodnoty seřazené dle průměrného pořadí v nevědomí. Jako nejvíce pozitivně vnímanou hodnotu můžeme označit podnětové slovo já (sám), které je spojeno s kulturní dimenzí individualismu. Dále jsou pozitivně vnímané hodnoty jako je snění, lidé, kamarádi/kamarádky, domov, vítězství, ideál já, otevřenost, dětství, intimní styk či spolupráce. Velmi pozitivně vnímanými hodnotami, které jsou zároveň velmi silně sdílené, můžeme zařadit podnětové slovo lidé a domov. Slovo domov je spojováno s kulturní dimenzí feminity, která je v podniku přítomna. Slovo lidé je možné zařadit do kulturní dimenze kolektivismu. Bližší rozbor jednotlivých kulturních dimenzí a s nimi spojených slov následuje v kapitole 5.



**Tabulka 15:** Spiše pozitivně vnímané hodnoty

Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám	Směrodatná odchylka	Míra sdílení
Sex	13,1	spiše pozitivně vnímaná	3,37	sdílená
Sny	13,1	spiše pozitivně vnímaná	4,01	sdílená
Láska	13,3	spiše pozitivně vnímaná	4,68	sdílená
Ideální žena	13,5	spiše pozitivně vnímaná	3,50	sdílená
Štěstí	13,5	spiše pozitivně vnímaná	5,15	slabě sdílená
Důvěra	13,5	spiše pozitivně vnímaná	6,40	slabě sdílená
Společensví	13,8	spiše pozitivně vnímaná	5,21	slabě sdílená
Manžel/manželka	13,9	spiše pozitivně vnímaná	3,06	sdílená
Vztahy	14,3	spiše pozitivně vnímaná	7,15	slabě sdílená
Konzultace	14,3	spiše pozitivně vnímaná	1,85	velmi silně sdílená
Klid	14,5	spiše pozitivně vnímaná	3,28	sdílená
Nálada	14,5	spiše pozitivně vnímaná	4,03	sdílená
Ideální muž	14,6	spiše pozitivně vnímaná	7,28	slabě sdílená
Otec	14,8	spiše pozitivně vnímaná	4,32	sdílená
Radost	14,9	spiše pozitivně vnímaná	5,58	slabě sdílená
Děti	15,1	spiše pozitivně vnímaná	4,17	sdílená
Zábava	15,1	spiše pozitivně vnímaná	6,51	slabě sdílená
Jistota	15,1	spiše pozitivně vnímaná	5,35	slabě sdílená
Matka	15,4	spiše pozitivně vnímaná	5,99	slabě sdílená
Život	15,4	spiše pozitivně vnímaná	7,12	slabě sdílená
Změna	15,8	spiše pozitivně vnímaná	6,06	slabě sdílená
Akceschopnost	15,9	spiše pozitivně vnímaná	5,23	slabě sdílená
Konzum (spotřeba)	16,3	spiše pozitivně vnímaná	6,10	slabě sdílená
Požitky	16,5	spiše pozitivně vnímaná	6,69	slabě sdílená
Příroda	16,8	spiše pozitivně vnímaná	2,38	velmi silně sdílená
Alkohol	16,9	spiše pozitivně vnímaná	5,30	slabě sdílená
Ženy	17	spiše pozitivně vnímaná	6,44	slabě sdílená
Budoucnost	17,1	spiše pozitivně vnímaná	7,13	slabě sdílená
Muži	17,3	spiše pozitivně vnímaná	7,58	velmi slabě sdílená
Pracoviště	17,3	spiše pozitivně vnímaná	6,20	slabě sdílená
Být první	17,6	spiše pozitivně vnímaná	7,23	slabě sdílená
Střídmost	17,6	spiše pozitivně vnímaná	4,27	sdílená
Riziko	17,8	spiše pozitivně vnímaná	7,03	slabě sdílená
Vzdělání	18	spiše pozitivně vnímaná	4,36	sdílená
Mínulost	18,3	spiše pozitivně vnímaná	5,99	slabě sdílená
Ticho	18,9	spiše pozitivně vnímaná	7,10	slabě sdílená
Pravidla	18,9	spiše pozitivně vnímaná	6,21	slabě sdílená
Práce	19,3	spiše pozitivně vnímaná	5,99	slabě sdílená
Povinnosti	19,3	spiše pozitivně vnímaná	5,19	slabě sdílená
Řešení problémů	19,3	spiše pozitivně vnímaná	6,94	slabě sdílená
Strach	19,5	spiše pozitivně vnímaná	5,87	slabě sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi spíše pozitivně vnímané hodnoty můžeme zařadit sex, sny, láska, ideální žen, štěstí, důvěra, společenství, manžel/manželka, vztahy, konzultace, klid, nálada, ideální muž, otec, radost, děti, zábava, jistota, matka, život, změna, akceschopnost, konzum (spotřeba), pozitivky, příroda, alkohol, ženy, budoucnost, muži, pracoviště, být první, střídmost, riziko, vzdělání, minulost, ticho, pravidla, práce, povinnosti, řešení problémů a strach. Důležité je jmenovat slova, která jsou velmi silně sdílená a zároveň jsou spjata s žádoucími kulturními dimenzemi – konzultace a příroda.

**Tabulka 16:** Spíše negativně vnímané hodnoty

Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám	Směrodatná odchylka	Míra sdílení
Nadřizený	20	spíše negativně vnímaná	4,36	sdílená
Kontrola	20,3	spíše negativně vnímaná	4,99	sdílená
Výkon	20,4	spíše negativně vnímaná	4,77	sdílená
Okamžitý zisk	20,4	spíše negativně vnímaná	6,16	slabě sdílená
Formálnost	20,6	spíše negativně vnímaná	5,19	slabě sdílená
Útočit	20,8	spíše negativně vnímaná	4,52	sdílená
Samota	20,9	spíše negativně vnímaná	4,65	sdílená
Nároky	21,4	spíše negativně vnímaná	5,41	slabě sdílená
Únava	21,9	spíše negativně vnímaná	6,64	slabě sdílená
Hádka	22,1	spíše negativně vnímaná	5,75	slabě sdílená
Rvačka	22,3	spíše negativně vnímaná	2,49	velmi silně sdílená
Smrt	22,4	spíše negativně vnímaná	6,34	slabě sdílená
Investice	22,4	spíše negativně vnímaná	6,80	slabě sdílená
Bolest	22,5	spíše negativně vnímaná	3,67	sdílená
Úzkost	22,6	spíše negativně vnímaná	5,70	slabě sdílená
Prospěch jedince	23,5	spíše negativně vnímaná	6,80	slabě sdílená
Nuda	23,8	spíše negativně vnímaná	4,74	sdílená
Nemoc	23,8	spíše negativně vnímaná	5,58	slabě sdílená
Milenka/milenec	24,1	spíše negativně vnímaná	3,02	sdílená
Léky	24,8	spíše negativně vnímaná	3,27	sdílená
Hluk	24,9	spíše negativně vnímaná	3,69	sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 vyobrazuje spíše negativně vnímané hodnoty, kam je možné zařadit nároky, nadřizený, úzkost, kontrola, útočit, formálnost, bolest, smrt, rvačka, únava, prospěch jedince, hádka, nemoc, milenec/milenka, nuda, hluk a léky. Ze spíše negativně vnímaných slov je nutno vyzdvihnout slovo investice, které je navíc slabě sdíleno. Investice je spjata s dlouhodobou orientací, která není v podniku jednoznačně přítomna

a sdílena, což není možné označit za žádoucí stav. Blíže budou tyto souvislosti rozebrány v kapitole 5.

Jako **velmi negativně vnímané hodnoty** nebyly označeny žádné.

#### 4.2.3 Výsledky TBSD – hodnoty dle míry sdílení

Chceme-li detailněji porozumět výsledkům TBSD, je potřeba dále vyhodnotit, jak jsou jednotlivé hodnoty v podniku sdílené:

**Tabulka 17:** Velmi silně sdílené hodnoty

Slovo	Směrodatná odchylka	Míra sdílení	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám
Konzultace	1,85	velmi silně sdílená	14,3	spíše pozitivně vnímaná
Domov	2,23	velmi silně sdílená	11,6	velmi pozitivně vnímaná
Příroda	2,38	velmi silně sdílená	16,8	spíše pozitivně vnímaná
Lidé	2,47	velmi silně sdílená	10,9	velmi pozitivně vnímaná
Rvačka	2,49	velmi silně sdílená	22,3	spíše negativně vnímaná

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17 vyobrazuje jednotlivé hodnoty, jež jsou velmi silně sdílené, a to seřazené dle hodnoty směrodatných odchylek. Jako nejsilněji sdílenou hodnotu můžeme označit konzultaci, která souvisí s kulturní dimenzí malé mocenské vzdálenosti, ta je v podniku přítomna. Blíže budou jednotlivé hodnoty a jejich vnímání a sdílení popsány v kapitole 5.

**Tabulka 18:** Sdílené hodnoty

Slovo	Směrodatná odchyška	Míra sdílení	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám
Kamarádi/kamarádky	2,60	sdílená	11,6	velmi pozitivně vnímaná
Já (sám)	2,80	sdílená	9,1	velmi pozitivně vnímaná
Milénka/milénec	3,02	sdílená	24,1	spíše negativně vnímaná
Manžel/manželka	3,06	sdílená	13,9	spíše pozitivně vnímaná
Léky	3,27	sdílená	24,8	spíše negativně vnímaná
Skromnost	3,28	sdílená	13	spíše pozitivně vnímaná
Klid	3,28	sdílená	14,5	spíše pozitivně vnímaná
Sex	3,37	sdílená	13,1	spíše pozitivně vnímaná
Ideální žena	3,50	sdílená	13,5	spíše pozitivně vnímaná
Bolest	3,67	sdílená	22,5	spíše negativně vnímaná
Hluk	3,69	sdílená	24,9	spíše negativně vnímaná
Ideál já	3,73	sdílená	11,8	velmi pozitivně vnímaná
Vítězství	3,86	sdílená	11,8	velmi pozitivně vnímaná
Sny	4,01	sdílená	13,1	spíše pozitivně vnímaná
Nálada	4,03	sdílená	14,5	spíše pozitivně vnímaná
Spolupráce	4,12	sdílená	12,3	velmi pozitivně vnímaná
Děti	4,17	sdílená	15,1	spíše pozitivně vnímaná
Střídmost	4,27	sdílená	17,6	spíše pozitivně vnímaná
Otec	4,32	sdílená	14,8	spíše pozitivně vnímaná
Intimní styk	4,35	sdílená	12,3	velmi pozitivně vnímaná
Vzdělání	4,36	sdílená	18	spíše pozitivně vnímaná
Nadřizovaný	4,36	sdílená	20	spíše negativně vnímaná
Útočit	4,52	sdílená	20,8	spíše negativně vnímaná
Snění	4,63	sdílená	10,3	velmi pozitivně vnímaná
Samota	4,65	sdílená	20,9	spíše negativně vnímaná
Láska	4,68	sdílená	13,3	spíše pozitivně vnímaná
Nuda	4,74	sdílená	23,8	spíše negativně vnímaná
Výkon	4,77	sdílená	20,4	spíše negativně vnímaná
Kontrola	4,99	sdílená	20,3	spíše negativně vnímaná

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 18 vyplývá, že mezi sdílené hodnoty můžeme zařadit podnětová slova: já (sám), snění, kamarádi/kamarádky, vítězství, ideál já, intimní styk, spolupráce, skromnost, sex, sny, láska, ideální žena, manžel/manželka, klid, nálada, otec, děti, střídmost, vzdělání, nadřizovaný, kontrola, výkon, útočit, samota, bolest, nuda, milénka/milénec, léky či hluk. Jednotlivé hodnoty a jejich vnímání a sdílení budou blíže rozebrány v kapitole 5.

**Tabulka 19:** Slabě sdílené hodnoty

Slovo	Směrodatná odchylka	Míra sdílení	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám
Štěstí	5,15	slabě sdílená	13,5	spíše pozitivně vnímaná
Povinnosti	5,19	slabě sdílená	19,3	spíše pozitivně vnímaná
Formálnost	5,19	slabě sdílená	20,6	spíše negativně vnímaná
Společenství	5,21	slabě sdílená	13,8	spíše pozitivně vnímaná
Akceschopnost	5,23	slabě sdílená	15,9	spíše pozitivně vnímaná
Alkohol	5,30	slabě sdílená	16,9	spíše pozitivně vnímaná
Jistota	5,35	slabě sdílená	15,1	spíše pozitivně vnímaná
Otevřenost	5,36	slabě sdílená	11,8	velmi pozitivně vnímaná
Nároky	5,41	slabě sdílená	21,4	spíše negativně vnímaná
Radost	5,58	slabě sdílená	14,9	spíše pozitivně vnímaná
Nemoc	5,58	slabě sdílená	23,8	spíše negativně vnímaná
Úzkost	5,70	slabě sdílená	22,6	spíše negativně vnímaná
Hádka	5,75	slabě sdílená	22,1	spíše negativně vnímaná
Dětství	5,82	slabě sdílená	12,1	velmi pozitivně vnímaná
Strach	5,87	slabě sdílená	19,5	spíše pozitivně vnímaná
Matka	5,99	slabě sdílená	15,4	spíše pozitivně vnímaná
Mínulost	5,99	slabě sdílená	18,3	spíše pozitivně vnímaná
Práce	5,99	slabě sdílená	19,3	spíše pozitivně vnímaná
Změna	6,06	slabě sdílená	15,8	spíše pozitivně vnímaná
Konzum (spotřeba)	6,10	slabě sdílená	16,3	spíše pozitivně vnímaná
Okamžitý zisk	6,16	slabě sdílená	20,4	spíše negativně vnímaná
Pracoviště	6,20	slabě sdílená	17,3	spíše pozitivně vnímaná
Pravidla	6,21	slabě sdílená	18,9	spíše pozitivně vnímaná
Smrt	6,34	slabě sdílená	22,4	spíše negativně vnímaná
Důvěra	6,40	slabě sdílená	13,5	spíše pozitivně vnímaná
Ženy	6,44	slabě sdílená	17	spíše pozitivně vnímaná
Zábava	6,51	slabě sdílená	15,1	spíše pozitivně vnímaná
Únava	6,64	slabě sdílená	21,9	spíše negativně vnímaná
Požitky	6,69	slabě sdílená	16,5	spíše pozitivně vnímaná
Investice	6,80	slabě sdílená	22,4	spíše negativně vnímaná
Prospěch jedince	6,80	slabě sdílená	23,5	spíše negativně vnímaná
Řešení problémů	6,94	slabě sdílená	19,3	spíše pozitivně vnímaná
Riziko	7,03	slabě sdílená	17,8	spíše pozitivně vnímaná
Ticho	7,10	slabě sdílená	18,9	spíše pozitivně vnímaná
Život	7,12	slabě sdílená	15,4	spíše pozitivně vnímaná
Budoucnost	7,13	slabě sdílená	17,1	spíše pozitivně vnímaná
Vztahy	7,15	slabě sdílená	14,3	spíše pozitivně vnímaná
Být první	7,23	slabě sdílená	17,6	spíše pozitivně vnímaná
Ideální muž	7,28	slabě sdílená	14,6	spíše pozitivně vnímaná

Zdroj: Vlastní zpracování



Jako slabě sdílené hodnoty je možné dle Tabulky 19 označit hodnoty: otevřenost, dětství, štěstí, důvěra, společenství, vztahy, ideální muž, radost, zábava, jistota, matka, život, změna, akceschopnost, konzum (spotřeba), požitky, alkohol, ženy, budoucnost, pracoviště, být první, riziko, minulost, ticho, pravidla, práce, povinnosti, řešení problémů, strach, okamžitý zisk, formálnost, nároky, únava, hádka, smrt, investice, úzkost, prospěch jedince a nemoc. Zajímavé je zmínit např. hodnotu otevřenost, která je slabě sdílená, avšak velmi pozitivně vnímaná. Jedná se o hodnotu spojenou s kulturní dimenzí malé mocenské vzdálenosti. Ačkoliv je otevřenost velmi pozitivně vnímána, její sdílení je slabé a je potřeba na něm zapracovat.

**Tabulka 20:** Velmi slabě sdílené hodnoty

Slovo	Směrodatná odchylka	Míra sdílení	Průměrné pořadí v nevědomí	Postoj k hodnotám
Muži	7,58	velmi slabě sdílená	17,3	spíše pozitivně vnímaná

Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi slabě sdílená hodnota je v podniku pouze jediná, a to muži. Tato hodnota je v podniku spíše pozitivně vnímaná a souvisí s kulturní dimenzí maskulinity.

## 5 Diskuse, souhrnné vyhodnocení a návržení změn

### 5.1 Diskuse výsledků PDI (Mocenská vzdálenost – malá vs. velká) a návrhy změn

Tabulka 21: Podnětová slova související s kulturní dimenzí PDI

Pořadí	Malá mocenská vzdálenost	Postoj k hodnotám	Míra sdílení	Pořadí	Velká mocenská vzdálenost	Postoj k hodnotám	Míra sdílení
8	otevřenost	velmi pozitivní	slabě sdílená	58	formálnost	spíše negativní	slabě sdílená
22	konzultace	spíše pozitivní	silně sdílená	55	kontrola	spíše negativní	sdílená
7	ideál já	velmi pozitivní	sdílená	54	nadřizený	spíše negativní	sdílená
16	ideální žena	spíše pozitivní	sdílená	62	únava	spíše negativní	slabě sdílená
25	ideální muž	spíše pozitivní	slabě sdílená	26	otec	spíše pozitivní	sdílená
6	vítězství	velmi pozitivní	sdílená	43	být první	spíše pozitivní	slabě sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

**Diskuse:** V případě VSM 94 i VSM 13 v podniku převládá malá mocenská vzdálenost. Jak je tato kulturní dimenze v podniku formována je možné dobře vidět na základě podnětových slov v Tabulce 21 výše. Malá mocenská vzdálenost je spojena s podnětovými slovy, jako je otevřenost, konzultace, ideál já, ideální žena, ideální muž a vítězství. Naopak s velkou mocenskou vzdáleností můžeme spojit podnětová slova – formálnost, kontrola, nadřizený, únava, otec a být první. Slova spojená s malou mocenskou vzdáleností jsou v pořadí slov přítomna na předních příčkách, přičemž jsou vnímána velmi pozitivně či spíše pozitivně. V podniku jsou tyto hodnoty převážně sdílené, pouze v případě otevřenosti a ideálního muže hovoříme o slabém sdílení. Naopak podnětová slova spojená s velkou mocenskou vzdáleností se pohybují v pořadí hodnot na nižších pozicích, až na výjimky jsou vnímána spíše negativně a jsou sdílené slabě. Spíše pozitivně jsou v podniku vnímány hodnoty otec a být první.

V podniku jsou zaměstnanci s vedením spokojeni, oceňují lidský přístup a rychlou komunikaci. Malé mocenské vzdálenosti přispívá zejména velice plochá organizační

struktura, díky níž jsou zaměstnanci v úzkém kontaktu se svým nadřízeným. Koresponduje to také s výsledky pojmů „konzultace“ a „otevřenost“. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců a výše zmíněné organizační struktuře v podniku převládají přátelské vztahy, a to nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

**Shrnutí:** Kulturní dimenze mocenské vzdálenosti je v podniku přítomna v podobě malé mocenské vzdálenosti, která je zároveň žádoucí kulturní dimenzí. Tato žádoucí kulturní dimenze je v podniku sdílena. Pro podnik se jedná o žádoucí stav. Nicméně i nadále je možné na této kulturní dimenzi pracovat – například usilovat o vyšší míru sdílení této kulturní dimenze. To se týká zejména podnětových slov otevřenost a ideální muž, které jsou v podniku slabě sdíleny. Otevřenost v rámci podnikové kultury je velmi důležitá, aby měli všichni zaměstnanci možnost bezproblémově vyjadřovat nejen své názory či nápady, ale také pracovní zkušenosti či postupy zjednodušující a zefektivňující práci, které jsou velmi důležité a jsou součástí znalostního kapitálu společnosti. Sdílení znalostí je v podniku potřeba podporovat a podněcovat. Zpracovat je také možné např. na slově vítězství, které je velmi pozitivně vnímané a sdílené, ale nikoliv silně sdílené. Jakým způsobem může podnik dále postupovat, bude přiblíženo níže.

**Navrhované změny:** Vedení podniku by mohlo pracovat zejména s hodnotami jako je otevřenost a vítězství. Jako změnu lze podniku navrhnout, aby otevřenost podporovalo za pomoci týmových porad či konzultací, kde by měl každý možnost vyjádřit svůj názor. V mnoha podnicích se také osvědčilo například zřídit schránku na nápady, kam má každý zaměstnanec možnost přispět anonymně svým názorem či nápadem. Vzhledem k tomu, že se mohou někteří zaměstnanci obávat svůj názor otevřeně vyjádřit, anonymní příspěvek do takové schránky může podpořit sdílení názorů či nápadů. Pokud budou tyto názory a nápady ze schránky konzultovány a akceptovány na týmových poradách, je možné, že se všichni zaměstnanci začnou častěji aktivně zapojovat do porad napřímo.

Dále je potřeba zpracovat na otevřenosti při sdílení znalostí a pracovních postupů mezi podnikovými pracovníky. Mělo by docházet k aktivnímu předávání pracovních zkušeností a ověřených pracovních postupů, které zefektivňují a zjednodušují pracovní procesy. Bylo by vhodné zavést například systém zlepšovacích návrhů. Každý zaměstnanec by měl možnost podat zlepšovací návrh či se podělit o své efektivní pracovní postupy. Za sdílení zlepšovacího návrhu by mohli být zaměstnanci dále odměněni, a to



například pochvalou před týmem či jednorázovou finanční odměnou. Hodnota finanční odměny by reflektovala část úspor, kterou takový zlepšovací návrh společnosti přinese.

#### **Navrhované změny ve finančním vyjádření:**

Pokud by se společnost rozhodla pro **zakoupení poštovní schránky na zlepšovací návrhy** např. v e-shopu ACTIVA, jež prodává potřeby pro kancelář, jednalo by se o výdaj ve výši 599,- Kč bez DPH („Poštovní schránka“, 2020).

V rámci **odměňování zlepšovacích návrhů** by společností vynaložila náklady na odměny dle svého uvážení. Pokud by se rozhodla podnětné a prospěšné zlepšovací návrhy odměnit například částkou 2000,- Kč. Za předpokladu 10 zlepšovacích návrhů ročně, by náklady na tuto změnu činily 20 000,- Kč ročně.

**Zavedení týmových konzultací** či porad by pro firmu neznamenal dodatečné náklady. Náklady na tyto porady by byly rovny části zaplacených mezd, konkrétně času, který zaměstnanci stráví na poradě/konzultaci, a tudíž tento čas nemohou věnovat práci, která by byla za normálních okolností vyfakturována. Za předpokladu, že by se konala jedna třicetiminutová týmová konzultace týdně se všemi 8 zaměstnanci na pobočce v Českých Budějovicích, jedná se celkem o 208 hodin ročně. Budeme-li počítat průměrnou hodinovou sazbu vyfakturovanou klientovi na úrovni 900 Kč za hodinu práce, činí nevyfakturovaná částka 187 200,- Kč. Ačkoliv se tato nevyfakturovaná částka může zdát jako vysoké číslo, přínosy týmových konzultací, kde by zaměstnanci měli možnost sdílet efektivní pracovní postupy, by mohly mít hodnotu daleko větší. Pokud by se díky návrhům sdíleným na těchto konzultacích povedlo uspořít například hodinu a půl práce na pracovníka týdně, zavedení konzultací by firmě přineslo po odečtení času na týmové konzultace celkovou úsporu ve výši 374 400,- Kč.

**Tabulka 22:** Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze PDI

Návrh	Cena
Zakoupení schránky na nápady	599,- Kč bez DPH
Zavedení odměn za zlepšovací návrhy	20 000,- Kč ročně
Zavedení týmových konzultací	Bez dodatečných výdajů
<b>Celkem</b>	<b>20 599,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Diskuse výsledků IDV (Individualismus vs. kolektivismus) a návrhy změn

**Tabulka 23:** Podnětová slova související s kulturní dimenzí IDV

Pořadí	Kolektivismus	Postoj k hodnotám	Míra sdílení	Pořadí	Individualismus	Postoj k hodnotám	Míra sdílení
19	společenství	spíše pozitivní	slabě sdílená	69	prospěch jedince	spíše negativní	slabě sdílená
11	spolupráce	velmi pozitivní	sdílená	60	samota	spíše negativní	sdílená
4	kamarádi, kamarádky	velmi pozitivní	sdílená	1	já sám	velmi pozitivní	sdílená
3	lidé	velmi pozitivní	silně sdílená	51	povinnosti	spíše pozitivní	slabě sdílená
6	vítězství	velmi pozitivní	sdílená	71	nemoc	spíše negativní	slabě sdílená
42	pracoviště	spíše pozitivní	slabě sdílená				
50	práce	spíše pozitivní	slabě sdílená				

Zdroj: Vlastní zpracování

**Diskuse:** U VSM 94 i VSM 13 je v podniku přítomna kulturní dimenze IDV. Jakým způsobem je tato kulturní dimenze v podniku formována je možné vyčíst z Tabulky 23. Kulturní dimenze kolektivismu je spojována s hodnotami jako je společenství, spolupráce, kamarádi/kamarádky, lidé, vítězství, pracoviště a práce. Naopak individualismus je vázán na podnětová slova – prospěch jedince, samota, já sám, povinnosti či nemoc. Slova asociovaná s kulturní dimenzí kolektivismu se zpravidla pohybují na předních příčkách žebříčku hodnot, což znamená, že jsou vnímána velmi

pozitivně či spíše pozitivně. Tyto hodnoty jsou v podniku zpravidla sdíleny či silně sdíleny. Slabě sdíleny jsou hodnoty společenství, pracoviště a práce. Naopak hodnoty spojené s individualismem jsou vnímány zpravidla spíše negativně a jsou sdíleny či slabě sdíleny. Výjimkou je podnětové slovo já sám, které dominuje žebříčku hodnot na první pozici a je sdílené.

Individualismus, vycházející z vědomých odpovědí respondentů podle jejich objektivního přístupu ke světu, je v podniku zapříčiněn zejména individualistickou náplní práce, kdy se musí pracovník spolehnout sám na sebe a na svých projektech pracuje samostatně – sám, což je možné asociovat právě s podnětovým slovem „já sám“. Naopak kolektivismus, jehož přítomnost v podniku je patrna v Tabulce 23, může souviset mimo jiné s kulturní dimenzí malé mocenské vzdálenosti (kapitola 5.1) a feminity, která je diskutována v kapitole 5.3. Zaměstnanci mají mezi sebou blízké vztahy a příležitostně spolupracují na větších projektech kolektivně, což je s kolektivismem spjato. Zejména hodnoty lidé, společenství a spolupráce úzce souvisí s kolektivními činnostmi a projekty.

**Shrnutí:** Přítomnost kulturní dimenze individualismu není v podniku žádoucí. Oproti tomu sdílený kolektivismus, je příznivým stavem podnikové kultury. V případě kulturní dimenze individualismus vs. kolektivismus je potřeba v podniku učinit celou řadu kroků směrem k žádoucímu stavu. V první řadě je potřeba směřovat podnikovou kulturu k žádoucí kulturní dimenzi kolektivismu. Dále je žádoucí usilovat o vysokou míru sdílení této kulturní dimenze. Z podnětových slov by bylo vhodné dále pracovat s hodnotami společenství a spolupráce, které jsou asociovány právě s kulturní dimenzí kolektivismu. Hodnota spolupráce je v podniku vnímána velmi pozitivně a je sdílena. Zde by bylo vhodné zapracovat na větší míře sdílení. V případě podnětového slova společenství se jedná o spíše pozitivní a slabě sdílenou hodnotu. U této hodnoty je potřeba zvýšit míru sdílení v kolektivu. Slovo společenství může být částečně opakem hodnoty já sám. Posílení hodnoty společenství by tak mohlo mít vliv také na oslabení individualisticky zaměřené hodnoty já sám. Vzhledem k tomu, že je kulturní dimenze kolektivismu přítomna na úrovni nevědomí respondentů, avšak ne na vědomé úrovni, je potřeba zapracovat na zvědomení této kulturní dimenze v oblasti společenství. Navrhované změny budou popsány níže.

**Navrhované změny:** V podniku by bylo vhodné pracovat primárně s hodnotami spolupráce a společenství, s čímž by souvisela úzce také hodnota já sám. Hodnota spolupráce souvisí zejména s týmovými projekty, proto lze podniku doporučit **organizaci větších projektů**, na kterých by pracovníci mohli pracovat společně jako tým, nikoliv individuálně. Spolupráce na týmových projektech by mezi pracovníky podniku podněcovala žádoucí kolektivismus. Pracovníci by tak měli možnost se vzájemně lépe poznat i po pracovní stránce a mnohem snáze a efektivněji by se předávali znalosti a zkušenosti.

Dále je potřeba v podniku **hovořit o hodnotách společenství a spolupráce**, které je potřeba v podniku využívat a upevnit ve vědomí. S těmito hodnotami se dá poměrně snadno pracovat například tak, že se budou využívat v běžných rozhovorech či na týmových poradách.

Dalším návrhem pro zlepšení současného stavu podnikové kultury je například **pořádání pravidelných společných aktivit**. V rozhovorech vedení i zaměstnanci podniku uvedli, že v minulosti byla pořádána celá řada společných aktivit - např. že všichni jednou měsíčně zůstali po pracovní době v kanceláři a hráli společenské hry, nejčastěji Activity. Tato společná odpoledne byla v minulosti velmi populární, ale postupem času od nich upustilo. Bylo by tedy poměrně snadné tuto tradici obnovit. Vedení by mohlo iniciovat každoměsíční společné odpoledne, kde by se všichni zaměstnanci sešli a zahráli si společenskou hru či vyrazili společně na procházku do parku. Společné trávení času a hraní týmových společenských her by mohlo velmi významně stmelit kolektiv.

Jako další návrh lze společnosti předložit **pořádání teambuildingových akcí**. První variantou by bylo uspořádání jednorázové teambuildingové akce – například firemní dovolené či firemního pobytu. V rámci takového teambuildingového pobytu by bylo možné uspořádat celou řadu aktivit.

#### **Navrhované změny ve finančním vyjádření:**

Co se týká teambuildingového pobytu, mohl by zaměstnanci podniku například vyrazit do krásné přírody nedaleko Lipna nad Vltavou. Délka pobytu by činila 4 dny, například od čtvrtka dopoledne do neděle odpoledne. Zúčastnit by se mohlo všech 10 zaměstnanců podniku, kteří jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy.

Pokud by se podnik rozhodl využít přepravních služeb Českých drah, skupinová zpáteční jízdenka z Českých Budějovic do Lipna nad Vltavou pro 10 osob by vyšla přibližně na 1 530,- Kč v závislosti na konkrétním datu („Skupinová jízdenka“, 2021).

Ubytování je možné navrhnout například v penzionu Slunečná Louka v Lipně nad Vltavou, který nabízí mnoho volnočasových aktivit přímo v areálu penzionu. V penzionu je možné využít 2 tenisové kurty, hřiště na pétanque, venkovní ohniště s posezením, venkovní vyhřívaný bazén či venkovní saunu. V bezprostřední blízkosti penzionu se nachází komplexní síť cyklostezek, které jsou vhodné nejen pro jízdu na kole či in-line bruslích, ale také na procházky. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo pro 4denní pobyt, tedy 3 noci v penzionu pro 10 osob včetně snídaně, cena by činila 29 700,- Kč („Ceník ubytování“, 2021).

Mimo aktivit, které jsou k dispozici v penzionu, by zaměstnanci mohli společně využít Adventure golf v Lipně nad Vltavou. Cena za 1 hru by pro 10 osob činila 1 800,- Kč („Adventure golf“, 2021).

Dále by mohli zaměstnanci využít širokou nabídku cyklostezek, které se nacházejí v blízkosti penzionu. Na jeden den by mohli všichni společně vyrazit na cyklistický výlet okolo Lipenské přehrady. Kola by si zaměstnanci mohli vzít svá vlastní, neboť vlakový dopravce nabízí na trase do Lipna nad Vltavou bezplatnou přepravu jízdních kol. Zároveň by využitím jízdních kol došlo k úspoře nákladů za půjčované.

Další bezplatnou aktivitou, a to přímo v areálu penzionu, je stolní tenis. Je možné navrhnout například uspořádání turnaje ve stolním tenisu pro všechny pracovníky podniku. Vzhledem k tomu, že je jeden z jednatelů aktivní hráč stolního tenisu na vysoké úrovni, což bylo zmíněno v nestrukturovaných rozhovorech, podnik vlastní několik sad pálek na stolní tenis včetně míčků. Proto by tato aktivita pro podnik nepřinesla žádné dodatečné náklady.

V rámci stravování by firma mohla navrhnout příspěvek na stravování výši 200,- Kč na osobu na hlavní jídlo. Útratu nad 200,- Kč by si zaměstnanec uhradil sám. V případě 4denního výletu by zaměstnanci absolvovali čtyři obědy a tři večeře, tedy sedm hlavních jídel. Náklad na jednoho zaměstnance by tak činil sedmkrát 200,- Kč = 1 400,- Kč. V celkovém počtu 10 zaměstnanců by příspěvek na stravování představoval náklad ve výši 14 000,- Kč.

Na některý z večerů by zaměstnanci dále mohli využít venkovní ohniště s posezením, které se nachází v areálu penzionu, a strávit tak společný večer například u opékání buřtů. Nákup potravin by byl uhrazen z příspěvku na stravování – viz předchozí odstavec.

Za předpokladu, že by se společnost rozhodla zorganizovat podnikový teambuildingový pobyt popsany výše, musela by vynaložit celkové náklady ve výši přibližně 47 030,-Kč, v závislosti na finálně zvoleném programu.

**Tabulka 24:** Náklady na zrealizování teambuildingového pobytu

<b>Položka</b>	<b>Cena</b>
Vlaková doprava z Českých Budějovic do Lipna nad Vltavou a zpět pro 10 osob	1 530,- Kč
Ubytování včetně snídaně pro 10 osob na 3 noci	29 700,- Kč
Adventure golf	1 800,- Kč
Cyklistický výlet	Bez dodatečných nákladů
Uspořádání turnaje ve stolním tenise	Bez dodatečných nákladů
Společné posezení u ohniště	Bez dodatečných nákladů
Příspěvek na stravování	14 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>47 030,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení týmových projektů, pořádání pravidelných aktivit a využívání podnětových slov v běžných rozhovorech či týmových poradách, uvedené v odstavci „Navržené změny“, by pro podnik neznamenal dodatečné náklady.

Všechny navrhované změny ve finančním vyjádření jsou shrnuty v Tabulce 25 níže.

**Tabulka 25:** Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze IDV

Návrh	Cena
Organizace týmových projektů	Bez dodatečných výdajů
Diskutovat o hodnotách společenství a spolupráce	Bez dodatečných výdajů
Pořádání pravidelných společných aktivit	Bez dodatečných výdajů
Uspořádání teambuildingového pobytu	47 030,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>47 030,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Diskuse výsledků MAS (Maskulinita vs. feminita) a návrhy změn

**Tabulka 26:** Podněťová slova související s kulturní dimenzí MAS

Pořadí	Feminita	Postoj k hodnotám	Míra sdílení	Pořadí	Maskulinita	Postoj k hodnotám	Míra sdílení
18	důvěra	spíše pozitivní	slabě sdílená	56	výkon	spíše negativní	sdílená
21	vztahy	spíše pozitivní	slabě sdílená	59	útočit	spíše negativní	sdílená
15	láska	spíše pozitivní	sdílená	43	být první	spíše pozitivní	slabě sdílená
10	intimní styk	velmi pozitivní	sdílená	13	sex	spíše pozitivní	sdílená
31	matka	spíše pozitivní	slabě sdílená	41	muži	spíše pozitivní	velmi slabě sdílená
39	ženy	spíše pozitivní	slabě sdílená	72	milenec, milenka	spíše negativní	sdílená
5	domov	velmi pozitivní	silně sdílená				
28	děti	spíše pozitivní	sdílená				
9	dětství	velmi pozitivní	slabě sdílená				
20	manžel, manželka	spíše pozitivní	sdílená				

Zdroj: Vlastní zpracování

**Diskuse:** V případě jak VSM 94, tak VSM 13 je v podniku přítomna kulturní dimenze feminity, která je žádoucí kulturní dimenzí. Která podnětová slova jsou spojena s touto dimenzí, je možné vyčíst z Tabulky 26. Kulturní dimenze feminity je spojována s hodnotami jako je důvěra, vztahy, láska, intimní styk, matka, ženy, domov, děti, dětství či manžel/manželka. Naopak maskulinita se váže na podnětová slova výkon, útočit, být první, sex, muži a milenec/milenka. Podnětová slova asociovaná s kulturní dimenzí feminity jsou v pořadí hodnot převážně na předních příčkách, což znamená, že jsou vnímána velmi pozitivně či spíše pozitivně. Zároveň jsou tato slova v podniku převážně sdílena a slovo domov je dokonce sdíleno silně. Slabě sdílená jsou například slova důvěra a vztahy, se kterými by bylo možné v podniku dále pracovat. Slova spojená s maskulinitou jsou vnímána zpravidla spíše negativně.

Kulturní dimenze feminity je převážně slabě sdílena. V podniku je feminita podněcována vedením společnosti, které se snaží vytvářet atmosféru otevřenosti a důvěry. Zaměstnanci mají mezi sebou i s vedením společností blízké a otevřené vztahy. Zároveň jsou podporovány blízké vztahy s klienty společnosti. To je dáno tím, že je marketing zpravidla jednou z klíčových činností podniků, a je potřeba ho svěřovat do rukou pouze těm, kterým hluboce důvěřujeme. Důvěra je tedy nezbytnou součástí jak pracovních, tak obchodních vztahů.

**Shrnutí:** Přítomnost kulturní dimenze feminity v podniku je žádoucím stavem. I přesto je potřeba podniknout další kroky směrem ke stavu ideálnímu. Kulturní dimenze feminity je sice v podniku přítomna, ale převážně slabě sdílena. Za ideální stav je možné považovat silně sdílenou a sdílenou kulturní dimenzi feminity. Co se týká podnětových slov, bylo by žádoucí dále pracovat se slovy důvěra a vztahy. Tato slova jsou vnímána spíše pozitivně, avšak jejich sdílení mezi pracovníky podniku je slabé. U obou hodnot je potřeba zvýšit míru sdílení v kolektivu. Tyto hodnoty jsou úzce navázány na atmosféru otevřenosti a důvěry, která podporuje sdílení znalostí směrem ke znalostní ekonomice. Změny, které je možné podniku navrhnout, budou popsány níže.

**Navrhované změny:** Podnětová slova vztahy a důvěra, se kterými by bylo vhodné dále pracovat, jsou úzce spjata s hodnotami společenství a spolupráce z kulturní dimenze individualismus vs. kolektivismus. Aby bylo v podniku umožněno silné sdílení kulturní dimenze feminity, je potřeba pracovat na vztazích v rámci organizace a vytváření



atmosféry otevřenosti a důvěry. Jako návrh lze opět předložit uspořádání teambuildingového pobytu, viz předchozí kapitola 5.2.

## 5.4 Diskuse výsledků UAI (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) a návrhy změn

**Tabulka 27:** Podnětová slova související s kulturní dimenzí UAI

Pořadí	Přijímání rizika	Postoj k hodnotám	Míra sdílení	Pořadí	Vyhýbání se nejistotě	Postoj k hodnotám	Míra sdílení
45	riziko	spíše pozitivní	slabě sdílená	30	jistota	spíše pozitivní	slabě sdílená
52	řešení problémů	spíše pozitivní	slabě sdílená	49	pravidla	spíše pozitivní	slabě sdílená
34	akceschopnost	spíše pozitivní	slabě sdílená	68	úzkost	spíše negativní	slabě sdílená
33	změna	spíše pozitivní	slabě sdílená	53	strach	spíše pozitivní	slabě sdílená
				70	nuda	spíše negativní	sdílená
				23	klid	spíše pozitivní	sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

**Diskuse:** Jak u VSM 94, tak u VSM 13 v podniku převažuje žádoucí kulturní dimenze přijímání rizika. Podnětová slova spjatá s touto kulturní dimenzí jsou riziko, řešení problému, akceschopnost a změna – viz Tabulka 27. Nežádoucí kulturní dimenze je pak spojena s podnětovými slovy jistota, pravidla, úzkost, strach, nuda a klid. Podnětová slova spjatá s kulturní dimenzí přijímání rizika jsou vnímána spíše pozitivně a jsou slabě sdílena. Podnětová slova spojená s nežádoucí kulturní dimenzí vyhýbání se nejistotě jsou vnímána respondenty jak spíše pozitivně (jistota, pravidla, strach, klid), tak spíše negativně (úzkost, nuda) a jsou sdílena, či slabě sdílena.

Kulturní dimenze přijímání rizika je přítomna jak ve vědomých, tak i nevědomých odpovědích respondentů, což je možné označit za žádoucí stav. Přijímání rizika je v podniku podněcováno zejména náplní práce a předmětem podnikání společnosti. Online marketing a oblast informačních technologií jsou velmi dynamickým odvětvím, ve kterém je nutné určité riziko akceptovat. Vzhledem k vývoji webových nástrojů, do kterého se společnost zapojuje, se vždy podnik vystavuje riziku neúspěchu a finanční

ztráty. Toho jsou si zaměstnanci též vědomi a riziko je tak nedílnou součástí jejich práce. Problémem však je, že je v podniku kulturní dimenze přijímání rizika slabě sdílena. Na to je potřeba se dále zaměřit.

**Shrnutí:** Kulturní dimenze přijímání rizika je žádoucím stavem podnikové kultury. Je však potřeba zdůraznit, že přijímání rizika není v podniku sdíleno, a to je potřeba řešit. V Tabulce 27 je jasně vidět, že problémem může být podnětové slovo řešení problémů, které se v pořadí hodnot nachází až na 52. místě. Oproti tomu se sdílené podnětové slovo klid, které souvisí s vyhýbáním se nejistotě, nachází na 23. místě. Tato slova jsou velmi silně spojena. Zaměstnanci totiž upřednostňují klid před řešením problémů. To se jim může zdát zdlouhavé a zbytečné, a proto od něj raději upouští a problémy odkládají. Je třeba zdůraznit to, že řešení problémů je nezbytným přístupem pro vyrovnávání se s dynamickými změnami současné znalostní ekonomiky. S tím souvisí i další podnětová slova – akceschopnost a změna. Změny umožňují posun směrem ke znalostní ekonomice a je třeba, aby se s nimi zaměstnanci nejen uměli vyrovnat, ale také je vítali jako možnost neustálého zlepšování. Tento přístup by bylo žádoucí v podniku ukotvit. Navrhované změny budou popsány v následujícím odstavci.

**Navrhované změny:** Jak již bylo nastíněno výše, je potřeba se zaměřit zejména na podnětová slova řešení problémů, změny a akceschopnost, která s oběma předchozími slovy souvisí.

Jako návrh související s podnětovým slovem „změna“ lze předložit jednatelem společnosti, který zároveň vede tým PPC specialistů v Českých Budějovicích, **účast na kurzu komunikace změn**. Změny by měly být v podniku vhodně realizovány a komunikovány. K tomu je potřeba, aby měl vedoucí minimálně základní znalosti řízení změn a uměl je využívat v praxi. Kurzů zaměřených na řízení změn je celá řada. Vedoucímu týmu v Českých Budějovicích lze navrhnout například kurz „Komunikace změn (nejen) v době krizí – Změna je život, ale zaměstnanci mají rádi „to své““. Tento dvoudenní kurz zahrnuje mimo obecného úvodu do řízení změn také celou řadu technik, které je možné využít při získávání podpory a zapojení zaměstnanců do změn. Dále je zaměřen na analýzu a psychologii změn a praktický nácvik komunikace různých změn.

Dále je možné podniku doporučit, aby se všichni zaměstnanci zúčastnili **kurzu zvládnutí a přijímání změn**. Ze široké nabídky kurzů lze doporučit například devadesátiminutový online kurz „Život ve změně“, který je zaměřen na orientaci v informacích souvisejících

se změnou, orientaci ve vlastních pocitech, obavách a nejistotě, kterou změny přináší. V neposlední řadě se v kurzu řeší, jak udržovat a posilovat duševní pohodu a zvědomovat stabilní prvky života. Takový kurz by mohl být přínosem pro pracovníky jak v osobním, tak i pracovním životě.

Jako alternativu či možnost rozšíření již výše zmíněných kurzů na zvládání změn, je možné zmínit také **kurz řešení problémů**. Vhodným kurzem by mohl být například jednodenní kurz „Řešení úkolů za pomoci kolegů – týmová spolupráce aneb jak vyřešit úkol téměř bez přípravy“. Náplň kurzu je zaměřena na efektivní metody řešení úkolů, zdánlivě neřešitelných problémů i situací, a to včetně bohatého praktického nácviku. Tohoto kurzu by se mohlo zúčastnit všech 10 zaměstnanců společnosti.

#### **Navrhované změny ve finančním vyjádření:**

Pokud by se vedoucí týmu v Českých Budějovicích rozhodl **zúčastnit kurzu Komunikace změn** (nejen) v době krizí – Změna je život, ale zaměstnanci mají rádi „to své“, musela by společnost vynaložit částku 9 990,- Kč bez DPH („Komunikace změn“, 2021).

Jak bylo již zmíněno v navrhovaných změnách, všichni zaměstnanci podniku by se mohli zúčastnit devadesátiminutového **online kurzu „Život ve změně“**. Cena online kurzu, bez ohledu na počet účastníků, činí 1 500,- Kč. Nejedná se o velkou investici, ale podniku se může v budoucnu mnohonásobně vrátit („Život ve změně“, 2021).

Cena **kurzu „Řešení úkolů za pomoci kolegů – týmová spolupráce aneb jak vyřešit úkol téměř bez přípravy“** činí 5 300,- Kč bez DPH za osobu. Za předpokladu, že by se podnik rozhodl umožnit svým zaměstnancům také účast na kurzu řešení úkolů, musel by vynaložit náklady ve výši 53 000,- Kč. Finální výběr zaměstnanců, kteří by se kurzu mohli zúčastnit, by byl na zvážení vedení společnosti, neboť není nezbytně nutné, aby se kurzu účastnilo všech 10 zaměstnanců („Řešení úkolů za pomoci kolegů“, 2021).

**Tabulka 28:** Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze UAI

Návrh	Cena
Účast na kurzu „Komunikace změn“ pro vedoucího týmu v Českých Budějovicích	9 990,- Kč bez DPH
Účast na online kurzu „Život ve změně“ pro všechny zaměstnance společnosti	1 500,- Kč bez DPH
Účast na kurzu „Řešení úkolů za pomoci kolegů“ pro všechny zaměstnance společnosti	53 000,- Kč bez DPH
<b>Celkem</b>	<b>64 490,- Kč bez DPH</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.5 Diskuse výsledků LTO (Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) a návrhy změn

**Tabulka 29:** Podnětová slova související s kulturní dimenzí LTO

Pořadí	Krátkodobá orientace	Postoj k hodnotám	Míra sdílení	Pořadí	Dlouhodobá orientace	Postoj k hodnotám	Míra sdílení
57	okamžitý zisk	spíše negativní	slabě sdílená	66	investice	spíše negativní	slabě sdílená
35	spotřeba	spíše pozitivní	slabě sdílená	37	příroda	spíše pozitivní	silně sdílená
24	nálada	spíše pozitivní	sdílená	40	budoucnost	spíše pozitivní	slabě sdílená
47	minulost	spíše pozitivní	slabě sdílená	46	vzdělání	spíše pozitivní	sdílená
65	smrt	spíše negativní	slabě sdílená	32	život	spíše pozitivní	slabě sdílená
14	sny	spíše pozitivní	sdílená	2	snění	velmi pozitivní	sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

**Diskuse:** V případě VSM 94 je v podniku přítomna žádoucí kulturní dimenze dlouhodobé orientace. Naopak dle VSM 13 převládá krátkodobá orientace. Hodnoty spojené s nežádoucí krátkodobou orientací jsou okamžitý zisk, spotřeba, nálada, minulost, smrt a sny. Žádoucí dlouhodobá orientace se pak pojí s hodnotami investice, příroda, budoucnost, vzdělání, život a snění. Hodnoty ve spojení s krátkodobou orientací jsou vnímány respondenty spíše pozitivně (spotřeba, nálada, minulost, sny) či spíše negativně

(okamžitý zisk, smrt). Tyto hodnoty jsou pak zpravidla sdílené či slabě sdílené. Hodnoty související s dlouhodobou orientací jsou pak vnímány spíše pozitivně (příroda, budoucnost, vzdělání, život), hodnota snění je vnímána velmi pozitivně a hodnota investice spíše negativně. Silně sdílena je pouze hodnota příroda, sdílenými hodnotami jsou vzdělání a snění. Naopak hodnoty investice, budoucnost a život jsou slabě sdílené.

Kulturní dimenze dlouhodobé orientace je přítomna pouze v případě VSM 94 na základě vědomých odpovědí respondentů, přitom je tato kulturní dimenze velmi silně sdílena. To můžeme označit za žádoucí stav. U VSM 13 však stále převažuje sdílení krátkodobá orientace, a to je potřeba řešit. Dlouhodobá orientace je v podniku přirozeně přítomna v souvislosti dlouhodobým plánováním reklamních kampaní, vytvářením marketingových strategií a podněcováním dlouhodobé orientace vedením společnosti. Stále však převažuje krátkodobá orientace, která je dána zejména běžnou náplní práce zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2.1, rutinní činnosti jsou orientovány pouze krátkodobě – denní kontrola reklamních účtů a správa reklamních kampaní. Tyto činnosti, které tvoří valnou část náplně práce, mají primární podíl na přítomnosti krátkodobé orientace. Plánování strategií zpravidla řeší pouze vedení společnosti a angažovanost zaměstnanců je velmi malá. S tím by bylo vhodné dále pracovat

**Shrnutí:** Přítomnost sdílené krátkodobé orientace není žádoucím stavem. Proto je potřeba podniknout kroky směrem ke zlepšení současného stavu. Z Tabulky 29 lze vyčíst, že problematické může být zejména podnětové slovo investice. To se nachází v pořadí hodnot až na 66. místě. Navíc je vnímáno spíše negativně a míra sdílení je slabá. Slabě sdílená je také budoucnost, která je vnímána spíše negativně, avšak nachází se až na 40. pozici v pořadí hodnot. Budoucnost a investice jsou spjatými hodnotami. Časový horizont, představovaný budoucností, je tím, co odlišuje okamžitý zisk od investice, a představuje dlouhodobou orientaci. U zaměstnanců podniku je potřeba podnítit dlouhodobou orientaci a pozitivní vnímání investic. Ačkoliv představují investice snížení současné spotřeby, což může být důvodem negativního vnímání ze strany zaměstnanců, v budoucnu se tato odložená spotřeba může velmi výrazně zhodnotit. A přesně to by mělo být zaměstnancům zdůrazňováno. Určitou formou investice je například investice do rozvoje lidského potenciálu, což souvisí s dalším podnětovým slovem – vzděláním. Podnětové slovo vzdělání zaměstnanci vnímají spíše pozitivně a je sdílené. V pořadí se ale nachází až na 46. místě, a proto je i zde prostor pro zlepšení. Pozitivní přístup

k investicím, ať už ve formě investice do rozvoje lidských zdrojů či investic finančních, je žádoucí v podniku podporovat a ukotvovat. Návrhy, které by mohli vést ke zlepšení současného stavu, budou specifikovány v následujícím odstavci.

**Navrhované změny:** Jak z předchozího odstavce, tak z Tabulky 29 vyplývá, že je žádoucí se zaměřit především na podnětová slova investice, budoucnost a vzdělání, která spolu úzce souvisí.

Jako jeden z realizovatelných návrhů je možné podniku doporučit, aby vedení společnosti více angažovalo své zaměstnance do přípravy marketingových strategií. **Účast na tvorbě strategií** by měla být součástí náplně práce zaměstnanců. Ti by měli rozumět tomu, proč byla jaká strategie zvolena a jaký bude mít dopad na budoucí výsledky. Pokud by byli zaměstnanci více zapojováni do přípravy strategií, byli by schopni efektivnost zvolené strategie průběžně vyhodnocovat a po konzultaci s nadřízeným i vhodně upravovat. Zaměstnanci by měli možnost poznat, že čas strávený nad přípravou strategií není časem zbytečným, ale že může v budoucnu přinést mnohonásobně vyšší užitek v podobě lepších výsledků marketingových kampaní. Zapojení zaměstnanců do takových aktivit by vedlo k zakotvení dlouhodobé orientace a pozitivnějšího vnímání nejen investic.

Dalším možným návrhem je **zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření**. V rozhovorech bylo zjištěno, že zaměstnanci nedostávají příspěvek na doplňkové penzijní spoření. Zároveň je výše jejich mzdy nadprůměrná a doplněna o řadu dalších nepeněžitých benefitů. Tyto benefity (jako například služební automobil či potraviny na pracovišti) jsou mezi zaměstnanci velmi populární, avšak jsou zaměřeny velmi krátkodobě a zároveň podporují současný konzumní způsob života, který souvisí též s kulturní dimenzí požitky vs. umírněnost. Pokud by se uspořila část nákladů na některý z konzumních benefitů a využila se na příspěvek na doplňkové penzijní spoření, byla by zdůrazněna dlouhodobá orientace. Zaměstnanci by tak zároveň měli možnost zlepšit vztah k investicím, které penzijní připojištění představuje.

### Navrhované změny ve finančním vyjádření:

Účast zaměstnanců na tvorbě strategií by pro podnik nepředstavovala významné dodatečné náklady. Příprava strategií je součástí práce na projektu klienta, a proto by byla možnost tento čas za určitých podmínek vyfakturovat klientovi. Z tohoto důvodu je možné tuto změnu podniku výrazně doporučit.

Pokud by společnost zvažovala zvyšování stálé složky mzdy o 1000,- Kč, bylo by pro společnost výhodnější využít 1000,- Kč na zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření. V tomto případě by společnost zároveň dokonce uspořila, neboť z příspěvku na penzijní připojištění není odváděno sociální ani zdravotní pojištění. Vzorový příklad výpočtu je uveden v Tabulce 30. Částka 1000,- Kč je uvedena pouze vzorově, neboť společnost může přispívat nižší i vyšší částkou.

V Tabulce 30 níže je přehledně srovnána ne/výhodnost zvýšení mzdy v porovnání se zavedením příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Částka hrubé mzdy ve výši 20 000,- Kč je čistě orientační a neodpovídá výši skutečných mezd ve společnosti Lynt Services s.r.o. Údaje o výši mezd nebyly společností z pochopitelných důvodů poskytnuty.

**Tabulka 30:** Srovnání výhodnosti zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření oproti zvýšení mzdy z pohledu zaměstnavatele

	<b>Zvýšení mzdy o 1000,- Kč</b>	<b>Příspěvek na doplňkové penzijní spoření 1000,- Kč</b>
Hrubá mzda	21 000,- Kč	20 000,- Kč
Příspěvek zaměstnavatele	0,- Kč	1 000,- Kč
Sociální pojištění za zaměstnavatele (24,8 %)	$21\,000 * 0,248 = 5\,208$ , - Kč	$20\,000 * 0,248 = 4\,960$ , - Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	$21\,000 * 0,09 = 1\,890$ , - Kč	$21\,000 * 0,09 = 1\,800$ , - Kč
<b>Měsíční výdaje zaměstnavatele na mzdu na jednoho zaměstnance</b>	$21\,000 + 5\,208 + 1\,890 = 28\,098$ , - Kč	$20\,000 + 4\,960 + 1\,800 = 26\,760$ , - Kč
<b>Roční výdaje zaměstnavatele na mzdu na jednoho zaměstnance</b>	<b>337 176, - Kč</b>	<b>321 120, - Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 31 níže přehledně srovnává výhodnost zvýšení mzdy ve srovnání se zavedením příspěvku na doplňkové penzijní spoření z pohledu zaměstnance. Tabulka 31 obsahuje také řádek „Výše státního příspěvku“. Je nutné podotknout, že výše státního příspěvku je závislá na částce, kterou si přispívá zaměstnanec sám a nevypočítává se z příspěvku zaměstnavatele. Pokud by si zaměstnanec přispíval sám např. 1 000,- Kč měsíčně, dosáhl by na státní příspěvek ve výši 230,- Kč měsíčně. Pokud by se zaměstnanec rozhodnul nic nepřispívat, státní příspěvek bude nulový.

**Tabulka 31:** Srovnání výhodnosti zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření oproti zvýšení hrubé mzdy z pohledu zaměstnance

	<b>Zvýšení hrubé mzdy o 1 000,- Kč</b>	<b>Příspěvek na doplňkové penzijní spoření ve výši 1 000,- Kč</b>
Zdravotní pojištění (4,5 %)	$1000 * 0,045 = 45,- \text{ Kč}$	-
Sociální pojištění (6,5 %)	$1000 * 0,065 = 65,- \text{ Kč}$	-
Záloha na daň z příjmu (15 %)	$1000 * 0,15 = 150,- \text{ Kč}$	-
Výše státního příspěvku	-	Závisí na výši příspěvku, který si hradí zaměstnanec sám (maximální výše státního příspěvku 230,- Kč)
<b>Navýšení celkového měsíčního příjmu na jednoho zaměstnance</b>	$1000 - 45 - 65 - 150 = 740,- \text{ Kč}$	<b>1 000 - 1 230,- Kč</b>
<b>Navýšení celkového ročního příjmu</b>	<b>8 880,- Kč</b>	<b>12 000 - 14 760,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



**Tabulka 32:** Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze LTO

Návrh	Cena
Účast zaměstnanců na tvorbě strategií	Bez dodatečných výdajů
Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření	1 000,- Kč x 12 měsíců x 10 zaměstnanců = 120 000,- Kč ročně
<b>Celkem</b>	<b>120 000,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6 Diskuse výsledků IVR (Požitky vs. umírněnost) a návrhy změn

**Tabulka 33:** Podnětová slova související s kulturní dimenzí IVR

Pořadí	Umírněnost	Postoj k hodnotám	Míra sdílení	Pořadí	Požitky	Postoj k hodnotám	Míra sdílení
44	střídmost	spíše pozitivní	sdílená	61	nároky	spíše negativní	slabě sdílená
12	skromnost	spíše pozitivní	sdílená	36	požitky	spíše pozitivní	slabě sdílená
27	radost	spíše pozitivní	slabě sdílená	29	zábava	spíše pozitivní	slabě sdílená
17	štěstí	spíše pozitivní	slabě sdílená	24	nálada	spíše pozitivní	sdílená

Zdroj: Vlastní zpracování

**Diskuse:** Dle VSM 13 převažuje v podniku kulturní dimenze požitky. Pro VSM 94 není hodnota indexu IVR definována. Hodnoty spojované s umírněností jsou zejména střídmost, skromnost, radost a štěstí a jsou respondenty vnímány spíše pozitivně. Střídmost a skromnost jsou sdílené, radost a štěstí jsou pak slabě sdílené. Oproti tomu hodnotami souvisejícími s kulturní dimenzí požitků jsou nároky, požitky, zábava a nálada. Nároky jsou vnímány spíše negativně, zbylé hodnoty jsou respondenty vnímány spíše pozitivně. Míra sdílení těchto hodnot je slabá s výjimkou nálady, která je v podniku sdílená.

**Shrnutí:** Je velmi pozitivní, že v podniku dle nevědomých odpovědí respondentů převládá sdílená umírněnost. Avšak je potřeba upozornit na to, že vědomě zaměstnanci slabě sdílejí také požitky, které jsou nežádoucí kulturní dimenzí. Z Tabulky 33 je možné

vyčíst, že na kulturní dimenzi požitky může mít vliv zejména podnětové slovo požitky či zábava. Tato slova se nachází v pořadí hodnot na 36. a 29. místě, jsou vnímána spíše pozitivně a respondenti je sdílí slabě. Pozitivní vnímání těchto je pravděpodobně formováno současnou konzumní společností. Každý jedinec je silně ovlivňován kulturou, ve které žije. Ačkoliv mohou být zaměstnanci na úrovni nevědomí preferovat kulturní dimenzi umírněnosti, na úrovni vědomé vyznávají hodnoty, které jsou definovány konzumní společností. Za protiklad slova požitky můžeme označit slovo střídmost. To se nachází v pořadí hodnot až na 44. místě, je sdíleno a vnímáno spíše pozitivně. Střídmost v současné společnosti ustupuje do pozadí, avšak je důležité si uvědomit, že bez střídmosti je jen stěží možné dosáhnout trvale udržitelného rozvoje. Proto by bylo vhodné se zejména na střídmost zaměřit.

V podniku je třeba zejména pracovat na jakémisi zvednutí umírněnosti z úrovně nevědomí do úrovně vědomí. Zaměstnanci nevědomě preferují hodnoty spojené s kulturní dimenzí umírněnosti, ale vědomě stále převládá kulturní dimenze požitků. Preference požitků je pak i podněcována ze strany vedení společnosti, které zaměstnancům poskytuje až nezvyklé množství benefitů - např. služební automobil, velké množství potravin na pracovišti či nadstandardní pracovní prostředí. Všechny tyto benefity jsou orientovány krátkodobě a zapříčiňují preferenci požitků před střídmostí. Absence těchto konzumních benefitů pak velmi často způsobuje nespokojenost. Navrhované změny, které by mohli přispět ke zlepšení současného stavu podnikové kultury, budou přiblíženy v následujícím odstavci.

**Navrhované změny:** Jak již bylo nastíněno v předcházejících odstavcích, bylo by vhodné se zaměřit především na podnětové slovo střídmost, potažmo na protikladné slovo požitky.

Z nestandardizovaných rozhovorů vyplynulo, že třídění odpadu v podniku neprobíhá úplně ideálním způsobem. Ve většině kancelářských prostor zcela chybí koše na tříděný odpad, a proto zaměstnanci odpad z důvodu pohodlnosti či časové tísně vyhazují do nádob určených na směsný komunální odpad. Jakkoliv se třídění odpadu může jevit jako nepříliš významný návyk, z hlediska střídmosti a umírněnosti se jedná o důležitou aktivitu. Zaměstnanci si na tomto návyku mohou uvědomit význam ochrany životního prostředí a cesty k trvale udržitelnému rozvoji. To je mimo jiné i v souladu s principem dlouhodobé orientace. Proto lze firmě velmi doporučit **nákup košů na tříděný odpad**, které by bylo vhodné umístit zejména do kancelářských prostor, kde se zaměstnanci

během výkonu své práce většinu dne zdržují. Koše by měli být jednoznačně barevně označené, aby bylo na první pohled rozpoznatelné, která nádoba je určena pro danou recyklovatelnou surovinu - např. žlutá nádoba na plast, modrá nádoba na papír apod.

Další změnou, kterou je možné poměrně snadné provést, je **umístění varovných cedulek** do prostor kanceláří. Z nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že častým předmětem sporů jsou např. stále rozsvícená světla, otevřené dveře či okna apod. To všechno jsou věci, které přispívají k plýtvání elektrické energie nadměrným svícením, úniku tepla v zimních měsících či snižování efektivity klimatizační jednotky v letních měsících. Jako nápravné opatření by bylo možné navrhnout například umístění varovných cedulek - „Zhasínejte světlo“, „Zavírejte dveře“ či „Zavírejte okna“ do kancelářských prostor. Tyto cedulky by bylo vhodné rozmístit po celé kanceláři tam, kde je to žádoucí, primárně pak u těch oken či dveří, která zůstávají nejčastěji otevřená. Další možností je také umístění cedulky „Nevhazujte reklamní letáky“ na poštovní schránku společnosti. V dnešní době, kdy jsou všechny reklamní letáky dostupné online v elektronické podobě je tištěná verze téměř zbytečná. Pokud by se stejný krok rozhodli podniknout i zaměstnanci a jejich blízcí ve svých domovech, jednalo by se již o značnou pozitivní změnu.

Dalším z návrhů, který by mohl přispět ke zlepšení současného stavu podnikové kultury, je **zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření**, které bylo již blíže popsáno v kapitole 5.5. Benefit v podobě příspěvku na doplňkové penzijní spoření neumožňuje okamžitý zisk a prospěch. Naopak tento benefit představuje omezení současné spotřeby na úkor budoucího užitku, což je v souladu s principy trvalé udržitelnosti.

#### **Navrhované změny ve finančním vyjádření:**

Koše na tříděný odpad jsou běžně k zakoupení v kamenných i internetových obchodech. Jednou z možností nákupu je například u firmy B2BPartner, která se zaměřuje zejména kancelářské vybavení. Běžný plastový koš na tříděný odpad s barevně odlišeným víkem o velikosti 40 litrů je možné objednat za částku 579,- Kč bez DPH. Zakoupení košů na tříděný odpad by společnost Lynt Services s.r.o. vyšlo celkem na 2 316,- Kč v případě, že by se rozhodla zakoupit 4 kusy – na papír, plasty, sklo a směsný komunální odpad („Plastový odpadkový koš s víkem 40 L“, 2021).

Varovné cedulky nepředstavují nákladnou položku a jejich cena začíná již v řádech korun, maximálně desetikorun. Společnost Lynt Services by mohla tyto cedulky zakoupit například v internetovém obchodě REO AMOS, kde se cena jedné cedulky pohybuje okolo 15,- Kč bez DPH. Pokud by bylo zakoupeno 20 kusů varovných cedulek, jednalo by se o náklad ve výši 300,- Kč bez DPH („Zhasínejte světlo!“, 2021).

**Tabulka 34:** Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze IVR

Návrh	Cena
Zakoupení košů na tříděný odpad	579,- Kč *4 kusy = 2 316,- Kč bez DPH
Zakoupení varovných cedulek	15,- Kč * 20 kusů = 300,- Kč bez DPH
Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření	1 000,- Kč x 12 měsíců x 10 zaměstnanců = 120 000,- Kč ročně
<b>Celkem</b>	<b>122 616,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.7 Souhrn navržených změn pro jednotlivé kulturní dimenze

- PDI (Mocenská vzdálenost) – zavedení týmových porad či konzultací,
- PDI (Mocenská vzdálenost) – zakoupení schránky na nápady,
- PDI (Mocenská vzdálenost) – zavedení odměňování zlepšovacích návrhů,
- IDV (Individualismus vs. kolektivismus) – organizace týmových projektů,
- IDV (Individualismus vs. kolektivismus) – zdůrazňování hodnot společenství a spolupráce,
- IDV (Individualismus vs. kolektivismus) – pořádání pravidelných společných aktivit,
- IDV, MAS (Individualismus vs. kolektivismus, Maskulinita vs. feminita) – uspořádání teambuildingového pobytu,
- UAI – (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) účast vedoucího PPC týmu na kurzu komunikace změn,

- UAI (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) – účast zaměstnanců na online kurzu zvládnání a přijímání změn,
- UAI (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) – účast zaměstnanců na kurzu řešení problémů,
- LTO (Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) – účast zaměstnanců na tvorbě marketingových strategií,
- LTO (Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) – zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření,
- IVR (Požitky vs. umírněnost) – nákup košů na třídění odpadu,
- IVR (Požitky vs. umírněnost) – umístění varovných cedulek do kancelářských prostor.

## 5.8 Souhrn navržených změn ve finančním vyjádření

**Tabulka 35:** Souhrn navržených změn ve finančním vyjádření

<b>Navrhovaná změna</b>	<b>Orientační cena</b>
Zakoupení schránky na nápady	599,- Kč bez DPH
Zavedení odměn za zlepšovací návrhy	20 000,- Kč ročně
Uspořádání teambuildingového pobytu	47 030,- Kč vč. DPH
Účast na kurzu „Komunikace změn“	9 990,- Kč bez DPH
Účast na online kurzu „Život ve změně“	1 500,- Kč bez DPH
Účast na kurzu „Řešení úkolů za pomoci kolegů“	53 000,- Kč bez DPH
Zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření	120 000,- Kč ročně
Zakoupení košů na tříděný odpad	2 316,- Kč bez DPH
Zakoupení varovných cedulek	300,- Kč bez DPH
<b>Celkem</b>	<b>254 735,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza podnikové kultury za pomoci specifikace stavu jejích kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

Zkoumanou organizací byla společnost Lynt Services s.r.o. zabývající se poskytováním služeb v oblasti online marketingu a IT služeb.

K získání potřebných dat byly využity vzájemně se doplňující výzkumné metody. Podniková kultura vybrané organizace byla vyhodnocována na základě kulturních dimenzí definovaných Geertem Hofstedem. Kvantitativní šetření zahrnovalo dotazník VSM 94 & 2013. Za pomoci tohoto dotazníku bylo zjištěno, které kulturní dimenze ve zkoumaném podniku převládají. Na dotazník VSM 94 & 13 odpovídali zaměstnanci na základě vědomého hodnocení a objektivního pohledu na svět. Kvantitativní šetření bylo dále doplněno o kvalitativní metody, konkrétně Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) a nestandardizované rozhovory. Dotazník TBSD umožnil získat informace o kulturních dimenzích, které jsou v komunitě sdíleny. Nestandardizované rozhovory byly využity k doplnění potřebných informací při konkretizaci kulturních dimenzí.

Z podrobné analýzy podnikové kultury vyplynuly následující výsledky. Jak z VSM 94, tak VSM 13 vyplynulo, že je v podniku přítomna kulturní dimenze malého mocenského odstupu (PDI). Ve společnosti dochází k žádoucímu spravedlivému rozdělování moci a vzdálenost mezi nadřízeným a podřízenými je malá. Společnost Lynt Services s.r.o. nabízí svým zaměstnancům příjemnou pracovní atmosféru, k zaměstnancům se přistupuje rovnocenně a pracovníci se mohou plně soustředit na svou práci. Dobře odvedená práce je oceněna, což je významným motivačním faktorem. Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že je zde hodnota otevřenosti slabě sdílena a zaměstnanci se mnohdy nepodělí o své postřehy či nápady. Z tohoto důvodu byly navrženy změny k většímu sdílení otevřenosti v podnikové kultuře.

Dále je v podniku přítomna jak kulturní dimenze individualismu (IDV). Jak již bylo zmíněno výše, v podniku panuje přátelská atmosféra, vzdálenost mezi podřízeným a nadřízeným je velmi malá a zaměstnanci spolu dobře vychází a udržují nejen pracovní, ale také přátelské vztahy. Přítomnost kulturní dimenze individualismu je výsledkem individualistické náplně práce, neboť jsou zaměstnanci mnohdy nuceni se spolehnout

pouze sami na sebe. To potvrzují i výsledky kvalitativního výzkumu, které říkají, že hodnota „já sám“ dominuje žebříčku hodnot této kulturní dimenze. Oproti tomu se hodnota „společenství“ nachází až na devatenácté pozici žebříčku hodnot. V oblasti individuálních projektů byly navrženy změny ve směru posunu od individualismu ke kolektivismu. Kolektivismus na pracovišti je žádoucí, neboť umožňuje zaměstnancům se lépe identifikovat s podnikovými hodnotami, motivuje je k udržování dobrých pracovních vztahů i týmovosti při plnění pracovních povinností. Z tohoto důvodu byly navrženy změny směrem k žádoucímu stavu (viz strana 97 a 98).

V podniku na základě získaných dat převažuje kulturní dimenze feminity (MAS). Jedná se jednoznačně o žádoucí stav. Kulturní dimenze feminity je spojena s atmosférou otevřenosti a důvěry a zaměřením se na lidské vztahy. Tato atmosféra v podniku převládá, neboť je zde kladen velký důraz na mezilidské vztahy, vzájemné porozumění či kvalitu života. Vedení podniku má snahu zvyšovat kvalitu života svých zaměstnanců například prostřednictvím poskytování kvalitních potravin přímo na pracovišti či sportovně-relaxačním koutkem na pracovišti. Příjemné prostředí s kvalitními mezilidskými vztahy zvyšuje pracovní morálku a angažovanost zaměstnanců.

Ve společnosti převažuje kulturní dimenze přijímání rizika nad vyhýbáním se nejistotě (UAI), avšak přijímání rizika není všeobecně sdílené. Nutnost akceptace rizika vychází z pracovní náplně zaměstnanců a odvětví podnikání, které je charakteristické svou dynamičností. Přijímání změn a rizik s ním spojených je třeba u zaměstnanců podněcovat. Avšak aby mohly být změny a riziko přijímány, musí být také vhodně komunikovány ze strany vedení. Přijímání rizika je v oblasti IT a online marketingu nezbytností, chce-li se umět vyrovnat s diskontinuitními změnami jednadvacátého století a zajistit si konkurenceschopnost. Z kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že respondenti mají nedostatečný vztah k řešení problémů, ale naopak pozitivně vnímají klid, který je jakýmsi opakem řešení problémů. V podniku tak může být upřednostňován klid před řešením problémů, to může vést k prokrastinaci a případně i k neefektivnímu vykonávání pracovních činností. Z tohoto důvodu byly navrženy kroky směrem k žádoucímu stavu (viz strana 97 a 98).

Při identifikaci kulturní dimenze dlouhodobé a krátkodobé orientace (LTO) byla v podniku potvrzena přítomnost obou kulturních dimenzí. Dlouhodobá orientace je v podniku formována zejména orientací firmy na dlouhodobější cíle a dlouhodobou



spoluprací s klienty. V rámci spolupráce s klienty jsou připravovány strategické marketingové plány, což opět přispívá k zaměření se na delší časová období. Oproti tomu však stojí krátkodobá orientace, která je podporována běžnými rutinními činnostmi zaměstnanců, které spočívají v denní kontrole reklamních účtů a běžné správě reklamních kampaní. Všechny tyto činnosti, které zabírají většinu pracovní doby zaměstnanců, jsou orientovány velice krátkodobě, což přispívá ke sdílení kulturní dimenze krátkodobé orientace. Z výzkumu navíc vyplynulo, že zaměstnanci mají spíše negativní postoj k investicím, které jsou s dlouhodobou orientací silně spojeny. Z tohoto důvodu byly navrženy změny směrem k žádoucímu stavu (viz níže).

Dle vědomých odpovědí převládá v podniku kulturní dimenze požitků nad kulturní dimenzí umírněnosti (IVR). Avšak tato dimenze je jen slabě sdílena. Tento rozdíl může být formován primárně současnou konzumní společností, která je zaměřena jednoznačně „požitkářsky“. Sekundárně pak konzum podporuje také vedení společnosti, které svým zaměstnancům poskytuje nadstandardní množství benefitů. Benefity jsou zpravidla krátkodobě zaměřeny a podporují konzumní způsob života – služební automobil včetně příspěvku na pohonné hmoty, poskytování velkého množství potravin na pracovišti, služební elektronika či služební tarif od mobilního operátora. Hojnost v podobě takových benefitů jednoznačně vede zaměstnance k orientaci na požitky. Ale do budoucna je nutné si uvědomit důležitost trvalé udržitelnosti a vést zaměstnance k osobní odpovědnosti a spořivosti s ohledem na životní prostředí, a to například za pomoci změn uvedených níže.

V návaznosti na získané výsledky jednotlivých kulturních dimenzí byly navrženy následující změny, které jsou konkrétně vyčísleny v Tabulce 35 (viz strana 94):

- PDI (Mocenská vzdálenost) – zavedení týmových porad či konzultací,
- PDI (Mocenská vzdálenost) – zakoupení schránky na nápady,
- PDI (Mocenská vzdálenost) – zavedení odměňování zlepšovacích návrhů,
- IDV (Individualismus vs. kolektivismus) – organizace týmových projektů,
- IDV (Individualismus vs. kolektivismus) – zdůrazňování hodnot společenství a spolupráce,

- IDV (Individualismus vs. kolektivismus) – pořádání pravidelných společných aktivit,
- IDV, MAS (Individualismus vs. kolektivismus, Maskulinita vs. feminita) – uspořádání teambuildingového pobytu,
- UAI – (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) účast vedoucího PPC týmu na kurzu komunikace změn,
- UAI (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) – účast zaměstnanců na online kurzu zvládání a přijímání změn,
- UAI (Vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika) – účast zaměstnanců na kurzu řešení problémů,
- LTO (Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) – účast zaměstnanců na tvorbě marketingových strategií,
- LTO (Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace) – zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření,
- IVR (Požitky vs. umírněnost) – nákup košů na třídění odpadu,
- IVR (Požitky vs. umírněnost) – umístění varovných cedulek do kancelářských prostor.

Navrhované změny uvedené výše, by mohli významným způsobem podpořit žádoucí kulturní dimenze podnikové kultury, které v současné době v podniku převládají, a naopak eliminovat nežádoucí kulturní dimenze. Tyto návrhy byly představeny včetně finančního vyjádření. Náklady na tyto změny byly vyčísleny za pomoci veřejně dostupných zdrojů a jsou čistě orientační. Vzhledem k velkému množství alternativ na trhu má vedení společnosti možnost vybrat si tu alternativu, která nejlépe odpovídá požadavkům a finančním možnostem společnosti. Proto se výsledná výše nákladů může lišit v závislosti na preferencích vedení společnosti. V rámci zpracovávání návrhů nebyl kladen důraz na nejvíce ekonomickou variantu, která by mohla ovlivnit kvalitu, a tím i výsledný efekt zavedení opatření.

Závěrem je možné konstatovat, že byl naplněn cíl této diplomové práce. Za pomoci výzkumných kvantitativních i kvalitativních metod byly definovány převažující kulturní dimenze podnikové kultury. Dále byly představeny návrhy změn včetně finančního

vyjádření, které by umožnily eliminovat převažující nežádoucí kulturní dimenze či posílit přítomnost žádoucí kulturní dimenze. Navržené změny by umožnily více rozvíjet podnikovou kulturu žádoucím směrem k budoucí nové ekonomice. Tyto změny umožní ukotvit v podniku žádoucí kulturní dimenze, které se podílejí na vytváření efektivního pracovního prostředí, identifikaci s podnikovými hodnotami, posílení kulturní podnikové identity a zejména na neustálý rozvoj a růst konkurenceschopnosti zkoumané společnosti.

# I. Summary

The main aim of this diploma thesis, which is called Company culture in an Organization, was to analyse the corporate culture in the organization and to propose changes that will help to reach the desirable cultural dimensions of the knowledge society.

The described organization was Lynt services s.r.o., which provides services in the field of administration and automation of PPC campaigns, management of marketing budgets, performance, security and hosting websites as well as web audits.

This diploma thesis consists of two main parts. The first part analyses the theoretical background from literary sources, which are necessary to realize the significance of the studied phenomena. The second part is dedicated to the analysis of the company culture. The information for this research was obtained by the VSM 94 & 13 questionnaire developed by Geert Hofstede and Test of colour semantic differential (TCSD). The research was conducted in August and September 2020.

After calculating the results of both questionnaire surveys and the data comparison with the values required by the knowledge society, it was found that undesirable dimensions of short-term orientation prevailed in the researched company. Attention should also be paid to the dimension of delights, short-term orientation, and individualism. On the contrary, very positive results were demonstrated in the predominant dimension of the small power gap, femininity and certainty.

To reach a better quality of the research, the unstructured interviews with the employees were used to help to fully understand the company culture and the whole problematics.

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

Corporate culture is very important for the stability and competitiveness of the company. If a company wants to succeed in the global market, it should be in its best interest to actively take steps to improve the current corporate culture.

Key words: company culture, cultural dimensions, knowledge management, knowledge economy, knowledge society

## II. Seznam použitých zdrojů

1. Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.
2. Aryani, R., & Widodo, W. (2020, March). *The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework*. *International Journal Of Higher Education*, 9(3), 64-70. doi: 10.5430/ijhe.v9n3p64
3. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Praha: Management Press.
4. Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.
5. Cucu-Ciuhan, G., & Guit-Alexandru, I. (2014, April). *Organizational Culture versus Work Motivation for The Academic Staff in a Public University*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 127, 448-453. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.288
6. Čeněk, J., Smolík, J., & Vykoukalová, Z. (2016). *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada.
7. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New Jersey: Wiley.
8. Hajerová Müllerová, L., & Šimek, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
9. Hakim, A. (2015). *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment To Performance: Study In Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi*. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(5), 33-41. Retrieved December 02, 2020, from <http://theijes.com/papers/v4-i5/Version-2/G0452033041.pdf>
10. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
11. Holátová D., Doležalová, V. et al. (2014) *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: Georg.

12. Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa.
13. Hsu, S. (2014, February). *Effects of Organization Culture, Organizational Learning and Its Strategy on Knowledge Management and Performance*. The Journal of International Management Studies, 9(1), 50-58. Retrieved December 02, 2020, from <http://www.jimsjournal.org/5%20%20Shu-Hung%20Hsu.pdf>
14. Jogaratnam, G. (2017, June). *How Organizational Culture Influences Market Orientation and Business Performance in The Restaurant Industry*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 211-219. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.03.002
15. Kawiana, I.G.P., Dewi, L.K.C., Martini, L.K.B., & Suardana, I.B.R. (2018). *The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment Towards Employee Performance*. International Research Journal of Management, IT & Social Sciences, 5(3), 35-45. Retrieved November, 21, 2020, from <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/166>
16. Kelepile, K. (2015). *Impact of Organizational Culture on Productivity and Quality Management: A case study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana*. International Journal of Research in Business Studies and Management, 2(9), 35-45. Retrieved December, 01, 2020, from <https://www.ijrbsm.org/pdf/v2-i9/4.pdf>
17. Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C.H. Beck.
18. Krninská, R. (2019). *Řízení podnikové kultury*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
19. Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti (s. 231-244).
20. Krninská, R., & Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute. Konference Global Business Conference, Opatija.
21. Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
22. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

23. Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
24. Mahdiyeh, M., Nakhaei, H., & Kebriaei, A. (2016). *Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study Among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran*. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(3), 170-177. Retrieved November, 24, 2020, from <https://www.ijhcs.com/index.php/ijhcs/article/view/2549>
25. Matsumoto, D. R. (2000). *Culture and psychology: people around the world* (2nd ed). Boston: Wadsworth Publishing.
26. Meng, J., & Berger, B.K. (2019, March). *The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on Professionals' Job Satisfaction: Testing The Joint Mediating Effects of Engagement and Trust*. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. doi: 10.1016/j.pubrev.2018.11.002
27. Mládková, L. (2005). *Management znalostí*. Praha: Oeconomica.
28. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
29. Nový, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
30. Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
31. Petrusek, M., Maříková, H., & Vodáková, A. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
32. Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (4., zcela přeprac. vyd). Praha: Grada.
33. Sadeli, J. (2012, December). *The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement*. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 1-21. doi: 10.21632/irjbs.5.3.30-50
34. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

35. Schein, E. H. (1999). *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
36. Shahzad, F., Xiu, G. Y., & Shahbaz, M. (2017, November). Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry. *Technology in Society*, 51, 66-73. doi: 10.1016/j.techsoc.2017.08.002
37. Sweeney, E. P., & Hardaker, G. (1994, December). *The Importance of Organizational and National Culture*. *European Business Review*, 6(5), 3-13. doi: 10.1108/09555349410068830
38. Ščepichin, V., Ščepichinová, G. J., & Kolářová, H. (1992). *Test barevně sémantického diferenciálu (Verze pro dospělé osoby)*. České Budějovice: VADIM.
39. Šrédli, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
40. Truneček, J. (2004a). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
41. Truneček, J. (2004b). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. (2. vyd.) Praha: Professional Publishing.
42. Tsai, Y. (2011, May). *Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction*. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9. doi: 10.1186/1472-6963-11-98
43. Yamali, F.R. (2018). *Effect of compensation, competencies and organizational culture on organizational commitment its implication on expert performance of construction services company in Jambi province*. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(2), 29-42. Retrieved January 2, 2021, from [https://www.researchgate.net/publication/344401114\\_Effect\\_of\\_Compensation\\_Competerencies\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Organizational\\_Commitment\\_its\\_Implicationson\\_Experts\\_Performance\\_of\\_Construction\\_Services\\_Company\\_in\\_Jambi\\_Province](https://www.researchgate.net/publication/344401114_Effect_of_Compensation_Competerencies_and_Organizational_Culture_on_Organizational_Commitment_its_Implicationson_Experts_Performance_of_Construction_Services_Company_in_Jambi_Province)
44. Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.



### **Internetové zdroje:**

1. Adventure golf [Online]. (2021). Retrieved January 21, 2021, from <https://funspotlipno.cz/adventure-golf/cenik>
2. Ceník ubytování [Online]. (2021). Retrieved January 23, 2021, from <https://www.slunecnalouka.cz/files/news/97-sl-cenik-ubytovani-2021012021-czk.pdf>
3. Komunikace změn [Online]. (2021). Retrieved January 22, 2021, from <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/komunikace-zmen-nejen-v-dobe-krizi-zmena-je-zivot-ale-zamest-id-3968999>
4. O nás [Online]. (2020). Retrieved December 05, 2020, from <https://lynt.cz/o-nas/>
5. Plastový odpadkový koš s víkem 40 L [Online]. (2021). Retrieved January 25, 2021, from <https://www.b2bpartner.cz/plastovy-odpadkovy-kos-s-vikem-40-l-zlute-viko/>
6. Poštovní schránka [Online]. (2020). Retrieved December 19, 2020, from <https://obchod.activa.cz/produkt/postovni-schranka-320-240-60-mm-stribrna-46775/>
7. Řešení úkolů za pomoci kolegů [Online]. (2021). Retrieved January 23, 2021, from <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/reseni-ukolu-za-pomoci-kolegu-tymova-spoluprace-aneb-jak-vyr-id-3969508>
8. Skupinová jízdenka [Online]. (2021). Retrieved January 23, 2021, from <https://www.cd.cz/spojeni-a-jizdenka/volba-ceny/6d7d4395-7772-424a-879b-06c0b0770dd8>
9. Test of Semantic Colour Differential [Online]. (2020). Retrieved November 17, 2020, from [http://helenakolar.eu/uk\\_tcsd.html](http://helenakolar.eu/uk_tcsd.html)
10. Values Survey Module [Online]. (2018). Retrieved November 22, 2020, from <http://www.geerthofstede.nl/>
11. VALUE SURVEY MODULE 2013 MANUAL [Online]. (2013). Retrieved November 17, 2020, from [https://www.laits.utexas.edu/orkelm/kelmpub/VSM2013\\_Manual.pdf](https://www.laits.utexas.edu/orkelm/kelmpub/VSM2013_Manual.pdf)

12. VALUE SURVEY MODULE 1994 MANUAL [Online]. (1994). Retrieved November 17, 2020, from <https://studylib.net/doc/7719299/v-s-m--94---geert-hofstede>
13. Zhasínejte světlo! [Online]. (2021). Retrieved January 26, 2021, from <https://www.reoamos.cz/zhasinejte-svetlo-folie-20-x-10-cm/d-7968/>
14. Život ve změně [Online]. (2021). Retrieved January 24, 2021, from <https://www.educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/zivot-ve-zmene-id-3987116>

### III. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

#### Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Vazby mezi kulturou národní, skupinovou, podnikovou a jedince .....	12
<b>Obrázek 2:</b> Konceptní rámeček podnikové kultury .....	14
<b>Obrázek 3:</b> Úrovně podnikové kultury podle Scheina .....	18
<b>Obrázek 4:</b> "Cibulový" diagram manifestace kultury na různých úrovních hloubky ...	19
<b>Obrázek 5:</b> "Kulturní ledovec" .....	20
<b>Obrázek 6:</b> Cyklus organizační kultury .....	23
<b>Obrázek 7:</b> Model soupeřících hodnot .....	25
<b>Obrázek 8:</b> Jednotlivé úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem .....	31
<b>Obrázek 9:</b> Posuvy v paradigmatu v globálních konceptech řízení .....	32
<b>Obrázek 10:</b> Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti.....	34
<b>Obrázek 11:</b> Logo společnosti Lynt Services s.r.o.....	45
<b>Obrázek 12:</b> Fotografie zaměstnanců společnosti .....	46
<b>Obrázek 13:</b> Fotografie společenské místnosti.....	47

#### Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Indexy kulturních dimenzí dle hodnot .....	26
<b>Tabulka 2:</b> Vzorce výpočtu indexů jednotlivých kulturních dimenzí u VSM 94 .....	40
<b>Tabulka 3:</b> Vzorce výpočtů indexu jednotlivých kulturních dimenzí u VSM 2013 .....	40
<b>Tabulka 4:</b> Indexy kulturních dimenzí s vyjádřením příslušných hodnot.....	42
<b>Tabulka 5:</b> Míra sdílení kulturních dimenzí dle hodnoty směrodatné odchylky.....	43
<b>Tabulka 6:</b> Postoj k hodnotám dle výsledků TBSD .....	43
<b>Tabulka 7:</b> Míra sdílení hodnot dle hodnoty směrodatné odchylky .....	44
<b>Tabulka 8:</b> Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek PDI .....	48
<b>Tabulka 9:</b> Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek IDV .....	50
<b>Tabulka 10:</b> Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek MAS .....	53
<b>Tabulka 11:</b> Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek UAI.....	56
<b>Tabulka 12:</b> Výsledné hodnoty indexů a směrodatných odchylek LTO .....	58
<b>Tabulka 13:</b> Výsledné hodnoty indexu a směrodatné odchylky IVR.....	61
<b>Tabulka 14:</b> Velmi pozitivně vnímané hodnoty .....	64
<b>Tabulka 15:</b> Spíše pozitivně vnímané hodnoty .....	65

<b>Tabulka 16:</b> Spíše negativně vnímané hodnoty.....	66
<b>Tabulka 17:</b> Velmi silně sdílené hodnoty.....	67
<b>Tabulka 18:</b> Sdílené hodnoty.....	68
<b>Tabulka 19:</b> Slabě sdílené hodnoty .....	69
<b>Tabulka 20:</b> Velmi slabě sdílené hodnoty .....	70
<b>Tabulka 21:</b> Podněťová slova související s kulturní dimenzí PDI.....	71
<b>Tabulka 22:</b> Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze PDI.....	74
<b>Tabulka 23:</b> Podněťová slova související s kulturní dimenzí IDV .....	74
<b>Tabulka 24:</b> Náklady na zrealizování teambuildingového pobytu.....	78
<b>Tabulka 25:</b> Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze IDV .....	79
<b>Tabulka 26:</b> Podněťová slova související s kulturní dimenzí MAS .....	79
<b>Tabulka 27:</b> Podněťová slova související s kulturní dimenzí UAI.....	81
<b>Tabulka 28:</b> Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze UAI.....	84
<b>Tabulka 29:</b> Podněťová slova související s kulturní dimenzí LTO .....	84
<b>Tabulka 30:</b> Srovnání výhodnosti zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření oproti zvýšení mzdy z pohledu zaměstnavatele.....	87
<b>Tabulka 31:</b> Srovnání výhodnosti zavedení příspěvku na doplňkové penzijní spoření oproti zvýšení hrubé mzdy z pohledu zaměstnance.....	88
<b>Tabulka 32:</b> Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze LTO .....	89
<b>Tabulka 33:</b> Podněťová slova související s kulturní dimenzí IVR .....	89
<b>Tabulka 34:</b> Navrhované změny ve finančním vyjádření u kulturní dimenze IVR .....	92
<b>Tabulka 35:</b> Souhrn navržených změn ve finančním vyjádření.....	94

## Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Výsledné hodnoty indexů PDI VSM 94 a VSM 13 .....	48
<b>Graf 2:</b> Hodnoty směrodatných odchylek PDI .....	49
<b>Graf 3:</b> Výsledné hodnoty indexů IDV VSM 94 a VSM 13.....	51
<b>Graf 4:</b> Hodnoty směrodatných odchylek IDV .....	51
<b>Graf 5:</b> Výsledné hodnoty indexů MAS VSM 94 a VSM 13 .....	54
<b>Graf 6:</b> Hodnoty směrodatných odchylek MAS .....	54
<b>Graf 7:</b> Výsledné hodnoty indexů UAI VSM 94 a VSM 13.....	57
<b>Graf 8:</b> Hodnoty směrodatných odchylek UAI.....	57
<b>Graf 9:</b> Výsledné hodnoty indexů LTO VSM 94 a VSM 13.....	59

<b>Graf 10:</b> Hodnoty směrodatných odchylek LTO .....	59
<b>Graf 11:</b> Výsledné hodnoty indexů IVR VSM 94 a VSM 13 .....	61
<b>Graf 12:</b> Hodnoty směrodatných odchylek IVR .....	62

## **Seznam zkratk**

ČR - Česká republika

IDV – Individualism versus Collectivism (Index Individualismus vs. kolektivismus)

IRV – Indulgence versus Restraint (Index umírněnosti vs. požitky)

LTO – Long-term versus Short-term orientation (Index dlouhodobé orientace)

MAS – Masculinity versus Femininity (Index maskulinita vs. feminita)

PDI – Power distance (Index mocenského odstupu)

PPC - Pay per click (Platba za proklik)

TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu

UAI – Uncertainty avoidance index (Index vyhýbání se nejistotě)

VSM - Value Survey Module

## **IV. Seznam příloh:**

**Příloha č. 1:** Dotazník VSM 94 & 2013

**Příloha č. 2:** Dotazník TBSD

**Příloha č. 3:** Průměrné pořadí hodnot v nevědomí a jejich směrodatná odchylka

# V. Přílohy

## Příloha č. 1: Dotazník VSM 94 & 2013

Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK													
<p>Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnaní(á), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napište písmeno "X" u vámi zvolené odpovědi).</p> <p>1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité</p>													
<p>Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...</p>													
<p>15 Mít osmihodinovou pracovní dobu</p>	<p>Příklad: ✓</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X				
1	2	3	4	5									
		X											
<p>1 Mít dost času na vlastní osobní život</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>3 Respektovat nadřazenost vedoucího pracovníka</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>4 Být ohodnocený za dobrý výkon</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>5 Preferovat jisté zaměstnání</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>6 Pracovat v příjemném kolektivu</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>8 Mít příležitost kariérního růstu</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>9 Nedělat práci, která je nezájmavá</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>10 Žít ve vhodné lokalitě</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>12 Šetrnost</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>13 Mít čas pro zábavu</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>14 Úcta k navyklému</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>15 Mít jen několik málo nároků/požadavků</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>16 Snažit se vyhovět známému</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>17 Spokojenost (neuráčet více, než je třeba)</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5									
<p>18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?</p>	<p>✗</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>nikdy</td> <td>zřídka</td> <td>někdy</td> <td>často</td> <td>vždy</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		nikdy	zřídka	někdy	často	vždy						
	nikdy	zřídka	někdy	často	vždy								
<p>Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci? (napište písmeno "X" u vámi zvolené odpovědi)</p> <p>1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité</p>													

19 Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenty 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 Zabírají 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 popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

výborný	dobrý	špatný	velmi špatný
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

23 Jak jste hravý(a) na to, že jste obžádem vašeho státu?

velmi hravý(a)	poněkud hravý(a)	trochu hravý(a)	ne příliš hravý(a)	ani trochu hravý(a)
<input type="text"/>	<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 velmi zvolené odpovědi)

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

24 Většinu lidí se dá věřit

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

25 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznést 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 setlou, 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 výsledkům

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 řádně 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?

<input type="text"/>	Nekvalifikované zaměstnání (zahrnuje studenty pracovního studia)
<input type="text"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="text"/>	Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="text"/>	Vybavený či odborně zaškolený řemeslník, technik, náčelník, zdravotník, ošetrovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
<input type="text"/>	Vysokobiskopky vyškolený profesionální apod. (ne manažer)
<input type="text"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
<input type="text"/>	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: Průměrné pořadí hodnot v nevědomí a jejich směrodatná odchylka**

