

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Katedra: Řízení

Podniková kultura firem v globálním prostředí

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

Autor
Bc. Lucie Mrázová

2011

OBSAH

1. ÚVOD	4
2. LITERÁRNÍ REŠERŽE	6
2.1. Definice podnikové kultury	6
2.2. Charakteristiky podnikové kultury	7
2.3. Podniková kultura a její úrovně	8
2.4. Prostředky podnikové kultury.....	10
2.4.1. Verbální symboly	10
2.4.2. Symbolická jednání	11
2.5. Funkce podnikové kultury	12
2.6. Projevy podnikové kultury a její význam pro organizace	12
2.7. Silná podniková kultura	14
2.7.1. Silná podniková kultura a její souvislosti	16
2.8. Typologie podnikové kultury.....	18
2.9. Kulturní dimenze	21
2.9.1. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho.....	22
2.10. Tacitní znalosti a podniková kultura.....	23
2.11. Řízení lidských zdrojů	23
2.11.1. Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“	25
2.11.2. Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů.....	25
2.11.3. Role řízení lidských zdrojů v podniku	26
2.11.4. Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů.....	27
2.12. Globalizace	28
2.12.1. Globalizační trendy	28
2.12.2. Globální prostor a interkulturální dimenze	29
2.13. Znalostní společnost a znalostní podnik.....	30

2.13.1. Znalostní pracovník	31
3. METODICKÝ POSTUP	32
3.1. Hlavní cíl bakalářské práce.....	32
3.2. Hypotézy	32
3.3. Specifikace zkoumaných souborů	32
3.3.1. Základní škola v České republice.....	32
3.3.2. Střední škola v Pekingu	33
3.3.3. Restaurace v České republice.....	33
3.3.4. Restaurace v Irsku	33
3.3.5. Restaurace na Kypru.....	33
3.4. Sběr dat	33
3.4.1. Používané techniky sběru dat	33
3.4.2. Realizace sběru dat	34
3.5. Zpracování dat	35
4. VÝSLEDKY PRŮZKUMU	37
4.1. Vyhodnocení „Values Survey Module Questionnaire“ (Geert Hofstede, 1994).....	37
4.2. Vyhodnocení TBSD.....	90
5. DISKUZE.....	116
5.1. Diskuze k výsledkům dotazníku VSM	116
5.2. Diskuze k výsledkům TBSD.....	118
6. ZÁVĚR.....	120
7. SUMMARY	123
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	125
9. PŘÍLOHY	128

1 ÚVOD

Cílem této diplomové práce je porovnání různých podnikových kultur v globálním prostředí a specifikace rozhodujících faktorů podnikové kultury podniku v souvislosti se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

Globální společnost jde cestou vytváření znalostní ekonomiky, a tím se posouvá do jiných faktorů konkurenceschopnosti. Začíná etapa „postindustriálního“ světa, etapa ekonomiky znalostí, kde základem ekonomiky je intelektuální kapitál. Je spojena s rozvojem lidského kapitálu, jak ve směru profesním tak i jeho osobnostní stránky. Proměna podnikové kultury ze starého typu na nový typ, který patří do znalostní ekonomiky, souvisí se strategií řízení lidských zdrojů. V České republice mnoho nadřazených nedokáže zrealizovat žádoucí strategii řízení lidských zdrojů. Podniková kultura hraje ve světě daleko větší roli než u nás. V českých firmách je znalost pojmu „podniková kultura“ zatím otázkou budoucnosti. Právě podniková kultura by měla zajistit rozvoj osobnosti, jak po stránce profesní tak osobnostní.

V každé firmě určitá kultura existuje, ale často ji mají na starost lidé, kteří nemají dostatek znalostí a zkušeností, aby se pod jejich vedením podniková kultura změnila v silný faktor při získávání konkurenční výhody na trhu. Často nedokáží využít pracovní, tvůrčí nebo i lidský potenciál svých zaměstnanců k prospěchu celého podniku. V dnešní době je v mnoha společnostech běžný multikulturalismus, v těchto případech musí být zohledněny všechny národní specifika. Vybudování dobré, zdravé a silné podnikové kultury je dlouhodobá a náročná záležitost, která vyžaduje od svých nositelů nejen profesní, ale především lidské kvality.

Firmy, které ještě nevstoupily do ekonomiky znalostí, kladou důraz především na okamžitý výkon jednotlivce, ale často zapomínají na to, že pokud má být výkon a přínos trvale udržitelný, musí svým zaměstnancům také vytvořit odpovídající pracovní podmínky. Tím nejsou myšleny pouze podmínky materiální, ale také především podmínky duševní (např. atmosféra důvěry). Je-li toto zanedbáváno, zaměstnanec se stává pouhým vykonavatelem práce.

Podnikovou kulturu ovlivňuje řada faktorů a je výsledkem toho, jak ji zaměstnanci vnímají a cítí. Vedení podniku by mělo tyto faktory znát a monitorovat, aby včas odhalilo nedostatky v podnikové kultuře a předešlo tak její nákladné a dlouhodobé nápravě. Zaměstnanci by měli znát vize své firmy, identifikovat se s ní a uvědomit si, že do ní patří. Firmy, které jsou ochotné zabývat se podnikovou kulturou, její podstatou a faktory, které na ni působí, mohou získat největší a nejcennější konkurenční výhodu – zaměstnance s neohraničeným pracovním potenciálem, tvůrčími schopnostmi a ochotou je dobrovolně podniku poskytnout.

2 LITERÁRNÍ REŠERŽE

2.1. Definice podnikové kultury

Pod pojmem podnikové kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení (Brosse, Hentze in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce (Armstrong, 1999).

2.2. Charakteristiky podnikové kultury

Je mnoho vzájemně odlišných pojetí podnikové kultury. I přes to je možné nalézt následující společné charakteristiky (Nový a kol., 1999):

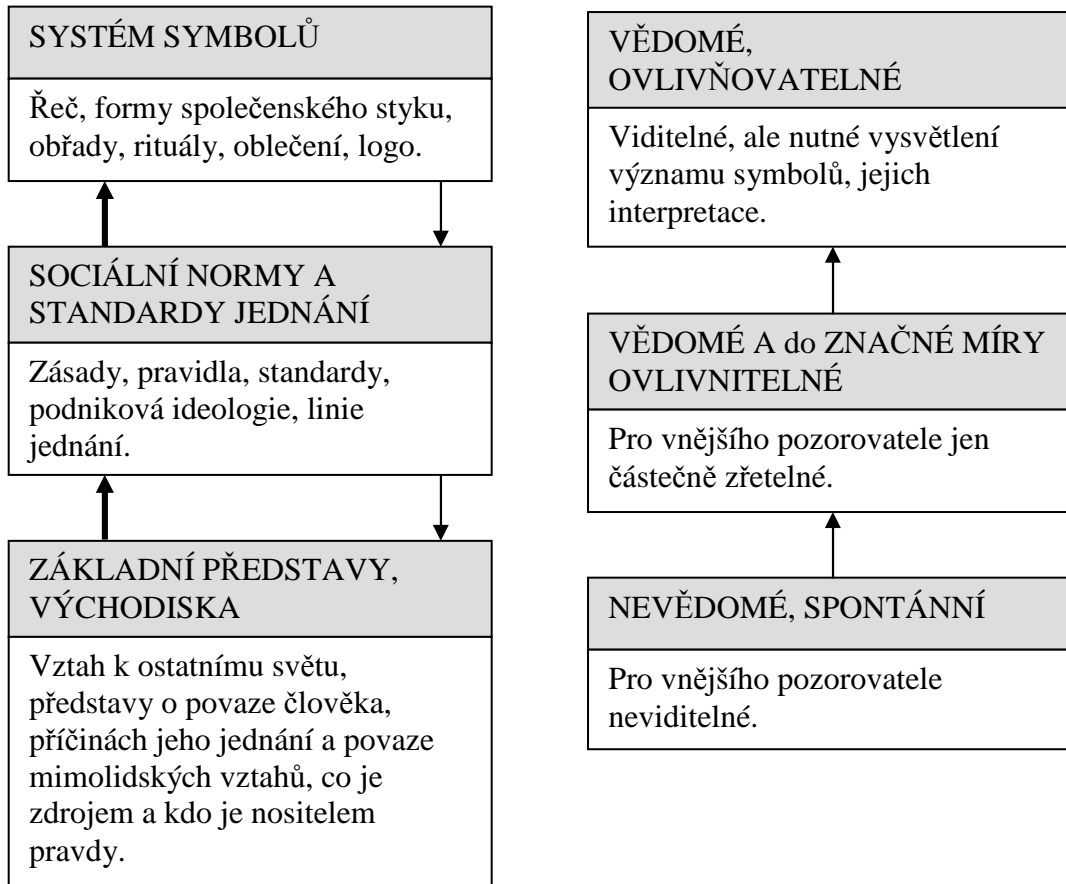
- Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
- Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
- Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.
- Podniková kultura reprezentuje „konceptuální svět“ členů organizace. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

2.3. Podniková kultura a její úrovně

Základní rovina podnikové kultury spočívá podle E. H. Scheina in Nový a kol. (1996) v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem, sobě samým, k životu jednotlivých spolupracovníků (viz obr. 1). Podniková kultura působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje zejména:

- vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí,
- podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících,
- představy o povaze mezilidských vztahů,
- představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.

Obr. 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: (Schein in Nový a kol., 1996)

Na střední úrovni podnikové kultury to jsou nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složkou podnikové kultury. Jedná se o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

2.4. Prostředky podnikové kultury

Rozhodujícím prostředkem podnikové kultury jsou podle Krninské (2002c) symboly. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou podle Nového (1996) důležité:

- verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).

2.4.1. Verbální symboly

Nový (1996) označuje historky, příběhy a nejrůznější vyprávění za upravené zprávy o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti. Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Přestože nejrůznější historky mají podobu spíše jen anekdotických vyprávění, týkají se zpravidla zcela konkrétních událostí a obsahují implicitně morální imperativ, který však není explicitně vyslovený. Jsou rovněž orientací při tradičním řešení nových situací a dávají zřetelně najevo, jaké jednání se od spolupracovníků v daném kontextu v budoucnu očekává. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

Mýty jsou dle Nového (1996) dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Mohou a mají v souvislosti s podnikovou kulturou plnit některé důležité funkce. Jsou to zejména:

- selekce – vybírají z možných variant jednání,

- manifestace – zvýrazňují zvolenou variantu,
- návod k jednání – mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem činit, pokud nastane shodná situace, plní funkci určitého neformálního předpisu,
- zdůvodnění – mýtus v sobě zpravidla zahrnuje i zdůvodnění návodu k jednání, představuje současné vysvětlení a zdůvodnění skutečnosti (obvykle jde o velmi jednoduché vysvětlení, tzv. bez otázek).

2.4.2. Symbolická jednání

Bedrnová, Nový (2004) uvádějí, že jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je od sebe odlišit.

Rituálem je dle Bedrnové, Nového (2004) určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. Rituály bývají značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase stále opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a ke konstituování nových forem rituálů.

Obdobná charakteristika platí pro ceremoniály, které dle Nového (1996) na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

Statusové symboly Nový (1996) zařazuje někam mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy vyjadřují sociální postavení pracovníka. Za symbol tohoto druhu je možné považovat používání tradičních až historizujících označení některých pracovních funkcí (např. ekonomický rada, disponent, inspektor) a materiálních požitků (jako jsou např. vizitky, velikost a vybavení kanceláře, služební

automobil, mobilní telefon nebo finanční odměna umožňující vyšší životní standard a životní styl odlišný od ostatních spolupracovníků), které zastávání zejména vyšších pracovních pozic s sebou přináší. Mezi symboly tohoto druhu patří i různé tituly (např. nejlepší pracovník firmy), jejichž udělování bývá vhodně spojeno s podnikovou oslavou.

2.5. Funkce podnikové kultury

Vliv firemní kultury se podle Pfeifera, Umlaufové (1993) promítá do dvou oblastí – kultura firmy má dvě funkce:

- Vnější, kterou je způsob adaptace firmy na okolní podmínky (sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změnám podmínek ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže reagovat na změnu na trhu). Další vnější funkcí je tvář firmy, její image (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).
- Vnitřní, kterou je způsob integrace uvnitř firmy (způsob, kterým někdo nebo něco do firmy „zapadne“ nebo naopak). Důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje. Druhou vnitřní funkcí je průbojnost strategie firmy (shodná orientace strategie a kultury neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům průbojnost. Při rozporu v orientaci strategie a kultury jsou výsledky strategických snah zpravidla nulové).

2.6. Projevy podnikové kultury a její význam pro organizace

Podnikovou kulturu lze charakterizovat řadou typických projevů či znaků, které může zachytit jak nezúčastněný pozorovatel, tak obchodní partner. Některé znaky však je možno odhalit až podrobnými psychologicko-sociologickými výzkumy.

Jak se zmiňuje Malý, Dědina (1996), jedním z typických znaků je pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou. Tento pocit sounáležitosti je většinou různě intenzivní v závislosti na postavení pracovníka ve firmě.

Dalším charakteristickým znakem je vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb. K vnitropodnikovému klimatu patří i nepsané normy, kterými se řídí vztahy zaměstnance a zaměstnavatele a vztahy mezi zaměstnanci navzájem (pravidla pracovního postupu, rozvoje kariéry, oceňování pracovních výsledků, systém motivace a stimulace apod.). Dalším rysem je postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců, zda je podporována nebo programově potlačována. Doplnujícími projevy mohou být čistota a pořádek na pracovišti, dodržování ekologických norem, úroveň sociálního zařízení, vybavení kanceláří, včasné odpovídání na veškerou korespondenci, telefonická jednání atd.

Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a realizaci strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.

Jak tvrdí Armstrong (1999), význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch. Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují především odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat přenášení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace, usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a vzájemnosti, formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává. Silné stránky kultury zřetelně ovlivňují její dopad na podnikové chování. Silná kultura bude členy organizace výrazněji vyznávána a bude jasněji vyjadřovat přesvědčení a hodnoty.

2.7. Silná podniková kultura

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků. V této souvislosti je třeba uvést pojmy silná a slabá podniková kultura (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala níže popsaná kritéria. Jasnost a zřetelnost – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené. Rozšířenost – celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen. Všichni spolupracovníci by měli být s jejími jednotlivými prvky dostatečně seznámeni. Zakotvenost – o silné podnikové kultuře lze hovořit tehdy, pokud se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků. Kritérium zakotvenosti je zárukou relativní trvalosti a praktické účinnosti kulturních vzorů v daném podniku.

Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které se vyznačují odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciacie vzniká obvykle:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (odlišná kultura u technickohospodářských pracovníků, dělníků řídicích pracovníků),
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifická kultura u pracovníků marketingu, informatiky či výroby).

Čím diverzifikovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Jednotná a silná podniková kultura je ale pro podnik velmi žádoucí. Důležité je, aby rozhodující podnikové cíle a priority a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky.

Proto je nezbytné posilovat ty aktivity, které spolupracovníky různých profesí a na různé úrovni řízení sjednocují.

Obr. 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik. Přímá a jednoznačná komunikace. Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí. Rychlá implementace inovací. Málo formálních kontrolních postupů a nižší nároky na kontrolu. Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků. Vysoká motivace. Nízká fluktuace. Značná identifikace s podnikem a loajalita	Tendence k uzavřenosti podnikového systému. Trvání na tradicích a nedostatek flexibility. Blokace nových strategií. Vynucování konformity za každou cenu. Složitá adaptace nových spolupracovníků.

Zdroj: (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Silná podniková kultura sebou přináší určité přednosti, ale také nedostatky, jak vyplývá z obr. 2. Lorsch in Lukášová, Nový a kol. (2004) dokonce chápe prvky silné podnikové kultury jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny v podniku. Je však třeba umět odlišit obsah podnikové kultury (jaký je věcný obsah požadavků a očekávání firmy ve vztahu ke svým pracovníkům) a její sílu (jaký tlak vyvíjí firma na jejich respektování a v jaké míře jsou s těmito požadavky pracovníci identifikováni). Pokud kultura uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální.

2.7.1. Silná podniková kultura a její souvislosti

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria (Bedrnová, Nový, 2004):

- **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Dle Nového (1996) síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.

Tato diferenciací vzniká obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie nebo mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.). Skutečnost, že vznikají určité rozdíly mezi jednotlivými profesními skupinami v některých oblastech podnikové kultury, sama o sobě neznamena negativní stav a nemusí ohrožovat její sílu. Důležité zde je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud pak jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, je stále možno hovořit o silné podnikové kultuře. Je však nezbytné

cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různých úrovně v řídicí hierarchii sjednocují.

Podle Nového (1996) silná podniková kultura plní v podniku tyto funkce:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Nový (1996) však uvádí i mnohé negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie:

- Tendence k uzavřenosti. Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.
- Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu, pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchylují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí

a v důsledku toho i strachem a odmítáním. Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.

- Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Tendence vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu. Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámec stávající podnikové kultury. Některé personální činnosti, jako je např. výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena.

Je-li součástí podnikové kultury takový hodnotový systém, který nejenže připouští, ale přímo počítá s tvořivostí spolupracovníků, který toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věčné pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální (Armstrong, 2002).

2.8. Typologie podnikové kultury

Každá podniková kultura je specifická, originální a neopakovatelná. Typologie kultur jsou proto zjednodušující, představující určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout..

Většina typologií vychází z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje. Jde především o následující skutečnosti:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,

- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy (Ouchi in Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Podle Deala a Kennedyho in Lukášová, Nový a kol. (2004) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. S přihlédnutím k vlivu prostředí je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: kulturu „drsných hochů“, kulturu „tvrdé práce“, kulturu „sázky na budoucnost“ a „procesní kulturu“. Uvedené čtyři typy jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu a to - mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (obr. 3).

Obr. 3: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	V e l k á	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	M a l á	Kultura „procesní“	Kultura „sázky na budoucnost“
		Malá	Velká
Míra rizika			

Zdroj: (Deal a Kennedy in Lukášová, Nový a kol., 2004)

Kultura „drsných hochů“ je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultury „drsných hochů“ jsou mladé a rychlé,

zaměřené na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Chyba ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníkem této kultury není vlastní trpělivost a vytrvalost, nechtějí být týmoví hráči, chtějí být hvězdami. Těmi se mohou stát přes noc, ovšem jejich sláva může také ze dne na den pohasnout. Nechtějí promarnit šanci, která se nemusí opakovat, proto jsou tvrdí k sobě i k ostatním. Ve firmě panuje soupeřivost a napětí. Díky tomu jsou pracovníci vystaveni vysokému tlaku a jejich problémem bývá „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku. Firmy s touto kulturou bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, potřeba rychlé zpětné vazby je odvádí od dlouhodobých investic a orientace na budoucnost. Jejich problémem bývá vysoká fluktuace a velmi obtížné je pro ně vytvoření soudržnosti.

Kultura „tvrdé práce“ je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba na trhu je rychlá. Důraz je kladen na atraktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Nejčastěji jde o kulturu společností orientovaných na prodej. Jednotlivý obchod nemá význam na úspěšnost prodejce, ale ani ho nezničí. Úspěch přichází s aktivitou, s množstvím a rychlostí. Kultura tvrdé práce se však podle Deala a Kennedyho in Lukášová, Nový (2004) může objevit i ve výrobních organizacích. Důležitými hodnotami zde jsou zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Hrdiny této kultury se stávají nejlepší prodejci či dělníci, úspěch se poměřuje prodaným či vyrobeným množstvím. Velkou roli zde hrají slogany, soutěže, kluby, setkání, výroční shromáždění – vše, co podporuje vysokou motivaci a morálku příslušníků kultury. V této kultuře se výborně cítí lidé aktivní, zaměření na přítomnost, výkon a zábavu. Existuje však riziko, že výkon a množství budou upřednostňovány před kvalitou. Zaměstnanci se v tomto prostředí ztotožňují spíše s činností než s firmou a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky, nehledají příčinu problémů, ale odcházejí jinam.

Kultura „sázky na budoucnost“ existuje obvykle v takových firmách, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Investovány jsou miliony a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Příkladem mohou být letecké společnosti, které investují do vývoje nových modelů nebo velkých výrobních systémů, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu. Lidé,

kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Chyby si není možné dovolit. Každý krok musí být několikrát prověřen a zkontrolován a rizika musí být v maximální míře eliminována. Uplatní se zde zaměstnanci, kteří jsou schopni respektovat hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem. Tato kultura je podporována firemními shromážděními, rozhodování je centralizované, pracovníci jsou na sobě značně závislí. Mladí pracovníci dělají léta triviální práce, než jsou považováni za zralé a kompetentní. Kariérový postup je velmi pomalý.

„Procesní kultura“ je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny a státní správu. Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Vzhledem k malé zpětné vazbě jsou pracovníci ochranářští a opatrní, se sklonem chránit daný systém a přeceňovat maličkosti. Porady bývají v organizacích s touto kulturou velmi dlouhé a často se zabývají procedurálními otázkami či možnými reorganizacemi. Hrdiny vytvářejí spíše pozice samostatné než pracovníci. Důraz se klade na pojmenování funkcí, na funkční kompetence a na formality. Jednotlivým pozicím odpovídá nábytek a vybavení, takže struktura systému je jasně viditelná. Známkou úspěchu je pak postup směrem nahoru. Tato kultura je funkční především ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna.

Tyto popsané typy kultur jsou pouze zjednodušením, jen minimum firem odpovídá jednoznačně jednomu z uvedených typů. V praxi se lze setkat spíše s kombinací více kultur najednou, kde určité rysy převahují.

2.9. Kulturní dimenze

Společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturní stránky řízení, dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých kulturologických aspektů (Krninská, 2002a). V odborné literatuře najdeme několik přístupů, např. kulturní dimenze podle

Trompenaarse, Hofstedeho, Victora, Triandise apod. Tato práce se bude zabývat kulturními dimenzemi podle Gerta Hofstedeho.

2.9.1. Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Podle Krninské (2002a) vyjadřují tyto kulturní dimenze nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi různými kulturami a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Hofstedeho dimenze jsou:

- 1) **Vzdálenost mocenských pozic** spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí (odstupem) v hierarchii řízení. Nejde ani tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou.
- 2) **Míra individualismu, resp. kolektivismu.** Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu k jejich značné loajalitě. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost.
- 3) **Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot.** Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec.
- 4) Velká, resp. malá **snaha vyhnout se riziku** a nejistotě diskontinuitními změnami globální společnosti či dalšími neznámými, nejednoznačnými a nejistými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla

spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení.

- 5) **Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace.** V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu.

2.10. Tacitní znalosti a podniková kultura

Tacitní znalost je termín spojený s managementem znalostí. Odborníci pojednávají o „tacitní znalosti“ jako o tiché, neartikulované, neformulované, nekodifikované (Krninská, 2010d). Podle Jiráskova (2007) lokální tacitní znalost patří k tomu, čemu se říká „genius loci“. Lidé ji nosí v hlavě, je začleněna do procesů, zabudována do strojů a nástrojů.

Definice tacitní znalosti podle Shona in Mládková (2005): „Tacitní znalost je hluboce zakořeněna v činnostech, postupech, rutinách, angažovanosti, nápadech, hodnotách a emocích. Proto existují činnosti, pozorování a hodnocení, která používáme spontánně, aniž bychom předtím, než je použijeme, o nich přemýšleli, obvykle vůbec nevíme, že jsme se tyto věci naučili, prostě je děláme, v některých případech jsme někdy v dřívější době určitou činnost dělali uvědoměle, v některých případech ne.“

Obr. 3: Tacitní znalosti a jejich teoretická východiska z hlediska celostního

	Znalosti explicitní	Znalosti tacitní
MIKROPROSTOR - lidský subjekt	osobního vědomí vnímání smyslové s myšlením logickým a převahou	vnímání citové a intuitivní převaha osobního nevědomí (mimovědomí)
MEZO- a MAKROPROSTOR - lidská společnost	převaha společenského vědomí sociálního stavu společnosti	Převaha společenského nevědomí (mimovědomí) kulturního stavu společnosti

Zdroj: (Krninská, 2010d)

Prostor lze rozčlenit na oblast lidského jedince a společností, v nichž se nachází. Lidský subjekt (mikroprostor) může být propojen se společnostmi menšími a jemu bližšími, jako je organizace, podnik, firma a region (mezoprostor) nebo s celou globální společností (makroprostor), jak je vidět na obr. 3. Je nezbytné si uvědomit, že každá lidská osobnost má svou vědomou a nevědomou stránku a stejně je tomu u lidských společností. Pomocí určitých technik můžeme informace, které jsou napojeny na naši nevědomou (mimovědomou) stránku, přesouvat do vědomí (Krninská, 2010d).

Tacitní znalosti se mohou stát inovativními prvky pro firmy na cestě z krize. Rozhodujícími se budou stávat tvůrčí schopnosti, invence a kreativita, které úzce souvisí s tacitními znalostmi. V globálním světě se nově pojatý lidský faktor stává novou formou kapitálu – lidským kapitálem (Krninská, 2010d). Jak uvádí Truneček (2003), ostatní formy, peníze, půda a technologie se stávají na něm kriticky závislé a budou mu čím dál více podřízeny. K práci s lidským kapitálem a rozvojem jeho lidského potenciálu odpovídá i rovina znalostí a vědomostí příslušící k jejich regionu, tj. i rovina regionální a podnikové kultury. Tento meziprostor zkoumání, jehož základem je lidský kapitál s jeho myšlením a jednáním, je propojen na podnikové a regionální (případně národní) úrovni s určením specifík (a to především kulturních, vyjádřených i tacitními znalostmi) spjatých s příslušným prostorem. Dojde-li takto k propojení myšlení a jednání jedinců identifikujících se s podnikovou kulturou a to na úrovni vědomé i nevědomé, je žádoucí, aby došlo také k úzkému propojení s kulturou

regionální, tím se zvyšuje stabilizace a doba existence podniku v dlouhodobé perspektivě (Krninská, 2010d).

Součinnost komunity (týmu) ovlivňuje významně práci s tacitními znalostmi, je významná pro úspěch podniku a souvisí se stavem podnikové kultury (Mládková, 2005).

2.11. Řízení lidských zdrojů

2.11.1. Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje kromě činností směřujících k efektivnímu využití schopností pracovníků také rozvoj lidských zdrojů (lidského potenciálu). Rozvoj tohoto základního kamene podnikové kultury představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích.

Podnik, který podcení koncepci rozvoje lidských zdrojů, se dopouští zásadní strategické chyby. Progresivní podniky všude ve světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, zůstávají papírovou záležitostí. Existuje přímá souvislost podnikových inovačních tendencí a strategie řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002b).

2.11.2. Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů

Za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů lze dle Krninské (2002a) považovat:

- Sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů.
- Péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci.
- Využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu.
- Řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků.
- Významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu.
- Orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita).
- Lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

2.11.3. Role řízení lidských zdrojů v podniku

K základním rolím řízení lidských zdrojů v podniku dle Krninské (2002b) patří:

- Vytváření podmínek pro soustavný rozvoj potenciálu všech pracovníků podniku, především však vedoucích a řídicích pracovníků. Proces globalizace vyžaduje soustavný proces celoživotního vzdělávání, který je možno nejnázne nastartovat sebezpoznavacím procesem a pokračovat seberozvojovými trendy.
- Využití potenciálu každého pracovníka, respektive dobrovolné vložení vlastního potenciálu pracovníkem ve prospěch optimálního fungování firmy. Pro úspěšné plnění této úlohy je důležitý vhodný styl vedení lidí, který zahrnuje dobrou komunikaci, motivaci a mezilidské vztahy založené na kooperaci, empatii, respektu a uznání.

- Zabezpečení souladu mezi úrovní potenciálu pracovního místa a nároky kladenými na konkrétní pracovní místo. Když se výběrem pracovníka nezabezpečí přiměřený soulad mezi nároky pracovního místa a kompetentností pracovníka, pak se tato chyba v další personální činnosti velmi těžko odstraňuje.
- Tvorba podnikové kultury.

2.11.4. Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů

Podniková kultura spolu s řízením lidských zdrojů a personálním řízením představuje tzv. mezoprostor, spojovací prvek mezi mikroprostorem obsahujícím lidskou osobnost s celým jejím potenciálem a makroprostorem, v němž nacházíme kulturologické aspekty globálního světa. Mezoprostor, v němž podniková kultura i řízení lidských zdrojů operují, lze chápat jako souhrn interních a externích faktorů prostředí zkoumaných objektů na úrovni firmy v příslušném regionu.

Definujeme-li kulturu jako nahromaděnou zkušenost daného sociálního celku (Krninská, 2002a), pochopení a přijetí kulturních symbolů společností je významným sebepoznávacím prvkem v rámci společností. Převedeme-li si toto tvrzení do roviny podnikové reality, pochopení a přijetí symbolů podnikové kultury a úzké napojení na tyto symboly vede prostřednictvím sebepoznání a seberozvoje k posílení tvůrčích schopností pracovníků. V probíhajícím procesu globalizace se tento jev stává minulostí.

Hlavní rolí podnikové kultury v řízení lidských zdrojů je tedy podpora přímé spoluúčasti pracovníka na rozvíjení vlastního potenciálu v celé jeho šíři současně s jeho tvůrčími schopnostmi. Toto bohatství lze rozvinout právě prostřednictvím řízení lidských zdrojů koncentrovaného na lidský faktor jako hlavní kapitál firmy (Krninská, 2002a).

Můžeme tedy konstatovat, že podniková kultura a řízení lidských zdrojů spolu s personálním řízením, které by mělo trpělivě pracovat s fenoménem lidské osobnosti ve směru sebepoznání a seberozvoje tvoří tři základní pilíře mezoprostoru, tedy spojovacího prvku lidské osobnosti na pozadí podnikové reality a globálního prostředí. Pochopení vazeb mezi podnikovou kulturou, řízením lidských zdrojů a personálním

řízením, využití jejich funkční závislosti a respektování a citlivé rozlišení regionálně specifických a globálních symbolů je předpokladem tvorby podnikové kultury a zvyšuje šance řešení problematiky multikulturnosti ve firmách s mezinárodními prvky a globální působností (Krninská, 2002a).

Jako mezoprostor lze chápat interní a externí faktory prostředí zkoumaných objektů. Jedná se o objekty, s nimiž se setkáváme v úrovni řízení lidských zdrojů ve firmě, nebo podniku především v příslušném regionu. Nově sem lze přiřadit i stav podnikové kultury s případnými interkulturálními prvky, zaručujícími vztah k makroprostoru, v mikroprostoru je to personální řízení, které zabezpečuje péči o rozvoj subjektu.

Makroprostorem či prostorem v úrovni řízení lidských zdrojů je globální svět včetně jeho rozličných kulturních úrovní, od celosvětové po regionální. Podle Krninské (2002a) je kultura prostoru, v němž se nacházíme, fenoménem, který nás svým způsobem determinuje. Náš kulturní prostor na nás působí i přes naši nevědomou stránku osobnosti, protože kultura je jakési informační pole nahromaděných zkušeností daného sociálního celku. Pochopení a přijetí kulturních symbolů vlastního společenství je významným sebepoznávacím prvkem v rámci společenství a napojení na její symboly může vést k posílení tvůrčích schopností.

Nově pojatý faktor mikroprostoru se objevuje s důrazem kladeným na lidský potenciál, jeho rozvoj, a souvisí výrazně s přerůstáním řízení lidských zdrojů v nové pojetí lidského kapitálu. Mikroprostorem můžeme rozumět mikrosvět každé lidské osobnosti, její vlastní subjekt (Krninska, 2002b).

2.12. Globalizace

2.12.1. Globalizační trendy

Globalizaci lze chápat podle Krninské (2002c) jako proces objevující se v různých úrovních naší civilizace, pronikající především do všech sfér národohospodářských a zásadním způsobem měnící nejen povahu a rozsah ekonomických aktivit, ale především samotnou podstatu moderní lidské civilizace. Lze

ji vykládat rozdílnými způsoby, např. jako propojování světa do jednoho společného celku nebo naopak je možné zdůraznit různost, kterou tato vzájemná provázanost odhaluje a kterou je třeba zachovat. Vystupují zde rozdíly mezi nově se tvořící globální kulturou a kulturními regionálními tradicemi. Prvky globální kultury jsou stále tvořeny novými technickými, technologickými a vědeckými poznatky.

Celosvětové globalizační trendy a jejich vlivy dnes zasahují do všech národohospodářských úrovní a jsou provázeny vývojem prudkých diskontinuitních změn. Armstrong (1999) říká, že v procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu. Krninská (2002c) uvádí, že transformace industriální západní společnosti v postindustriální po druhé světové válce posunula těžiště výrobních procesů od kolektivních činností, v nichž figuroval jedinec jen jako vykonavatel práce, k individuálním nebo týmovým neindustriálním činnostem, při kterých se uplatňují specifické znalosti i tvůrčí přístupy, které vytvářejí výhodu konkurenceschopnosti. Vzrůstající význam tvůrčího lidského faktoru se stává nezbytností. Jen neustále se rozvíjející lidské zdroje jsou schopny obstát v diskontinuitních proměnách globální civilizace, pracovat s informacemi a jejich výběrem nejen na úrovni logicko-analytické, ale i na úrovni intuitivního myšlení spojeného s tvůrčími schopnostmi jedince. Jak uvádí Krninská (2002a), nebude dostačující znalost cizích jazyků, ale i znalost cizích kultur a především uvědomění a pochopení kultury vlastní.

2.12.2. Globální prostor a interkulturální dimenze

V širokém pojetí je kultura produktem člověka, který je chápán jako protiklad přírody. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací s tím, že kultura s přírodou koexistují, ale neprolínají se. Tyto výtvořky jsou jednak materiální povahy, ale i produkty duchovní, vztahy, myšlenky, ideje (Nový, 1996). Podle Krninské (2002c) je kultura nahromaděná zkušenost daného sociálního celku. Kultura je realitou, ve které člověk žije společně s ostatními lidmi jako člen širokého společenství. Toto společenství může být na jedné straně značně rozsáhlé a mít podobu národa nebo mnohem širšího regionálního seskupení (např. Skandinávci, Keltové) nebo užšího pojetí regionu, jak je běžné v Evropské unii. Na druhé straně může být společenství jako velmi malá sociální skupina s vlastní kulturou, jako je rodina, firma nebo podnik. Vždy jde

o specifické lidské společnosti s určitým prostředím, kterému se musí jedinec přizpůsobit.

2.13. Znalostní společnost a znalostní podnik

Jednou z nejdůležitějších změn ve vyspělých tržních ekonomikách po druhé světové válce je vývoj společnosti od industriální ke společnosti znalostní. Zatím poslední ve vývojové řadě je tzv. nová ekonomika. Odráží nové ekonomické myšlení vycházející z podmínek společnosti znalostní, shrnuje myšlenky procesního řízení, štíhlé výroby, autonomních týmů, vnitropodnikové trhy, znalostní technologie atd. V globálním světě, kde vládne hyperkonkurence, se očekává, že témata nové ekonomiky vyřeší nově zrající problémy. Nová ekonomika má těsnou vazbu na společnost znalostní a bývá charakterizována jako ekonomika informační, síťová, digitální, znalostní, případně jako riziková společnost (Truneček, 2004). Tři interpretace termínu Nová ekonomika podle Thomase Kuhna uvádí Truneček (2004):

- jde o uměle vytvořený, módní termín bez zásadního obsahu, který bude zapomenut stejně rychle, jako se objevil,
- nic zásadně převratného nebo nového nevzniklo, jde pouze o artikulaci stávajícího paradigmatu, kdy se jenom rozšiřuje a doplňuje poznání dosavadních principů fungování ekonomiky,
- jsme svědky zásadního posunu paradigmatu, což znamená, že se vytvářejí nové principy a rodí se nová, převratná teorie, která bude mít do budoucna zásadní význam pro fungování společnosti.

Truneček (2004) vše shrnuje do závěru, že posuv paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostí je vyvolán novým systémem tvorby bohatství, založeným na znalostech. Tato skutečnost vyvolává bouřlivý rozvoj informačních technologií a urychlila proces globalizace. Klasické principy fungování se postupně mění a vytvářejí se principy nové. To s sebou přináší nutnost naučit se znalosti řídit a permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků.

2.13.1. Znalostní pracovník

Podle Mládkové (2005) je znalostní pracovník člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty, ale může také být zcela nenápadný a v organizaci nikdo netuší, že právě tento člověk je znalostním pracovníkem a je pro ni důležitý.

Charakteristické rysy znalostního pracovníka (Mládková, 2005):

- má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným, kdo ji v organizaci má,
- dokáže tuto znalost prakticky využít,
- jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam, ostatní pracovníci mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, tj. nemohou se ji z nějakého důvodu naučit (může to být časově a finančně náročné nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalost či dovednost podmiňující tvorbu této konkrétní znalosti), nebo ji nemohou či nesmí použít (je vázána na určitý certifikát, třeba vysokoškolský diplom nebo výuční list),
- znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem.

3 METODICKÝ POSTUP

3.1. Hlavní cíl diplomové práce

Hlavním cílem této diplomové práce je porovnání různých podnikových kultur a specifikace rozhodujících faktorů podnikové kultury podniku z různých míst globálního společenství v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů.

Dílčí cíle této diplomové práce jsou analyzovat kulturu vybraných podniků pomocí kvantitativních a kvalitativních metod formou dotazníků a z výsledků vyhodnotit závěry o stavu podnikové kultury v jednotlivých podnicích.

3.2. Hypotézy

- Podniková kultura je rozdílná v České republice a v zahraničí.
- Silná podniková kultura zvyšuje důvěru a motivaci zaměstnanců.

3.3. Specifikace zkoumaných souborů

3.3.1. Základní škola v České republice

Zkoumaný soubor tvoří 20 zaměstnanců Základní školy Dukelská v Českých Budějovicích. Hlavním kritériem při výběru zkoumaného souboru byla ochota vedení a většiny zaměstnanců.

Tato základní škola má dlouholetou tradici, je zároveň i fakultní školou. Nabízí také rozšířenou výuku hudební výchovy. Dále ji budu označovat jako „ZŠ CZE“.

3.3.2. Střední škola v Peking

Zkoumaný soubor je tvořen 6 zaměstnanci střední školy jihokorejské národnosti. Nachází se na okraji Peking, jedná se o americkou mezinárodní školu, kterou z větší části navštěvují právě jihokorejští studenti. Dále ji budu označovat jako „SŠ CI“.

3.3.3. Restaurace v České republice

Zkoumaný soubor tvoří 6 zaměstnanců restaurace v Českých Budějovicích. Tato restaurace si nepřála být jmenována, proto ji budu dále označovat jako „rest CZE“. Restaurace je umístěna v centru města a funguje už téměř 3 roky. Respondenti jsou jak číšníci, kuchaři, tak i provozovatel restaurace.

3.3.4. Restaurace v Irsku

Zkoumaný soubor tvoří stejně jako v české restauraci 6 zaměstnanců. Nachází se v jihozápadním Irsku, ve známé turistické oblasti. Dále ji budu označovat jako „rest IR“. Kritéria pro výběr zkoumaného souboru byly přibližně stejný počet míst k sezení a přibližně stejný počet zaměstnanců. Stejně jako v české restauraci jsou mezi respondenty číšníci, kuchař i provozovatel této restaurace.

3.3.5. Restaurace na Kypru

Zkoumaný soubor se skládá opět ze 6 zaměstnanců restaurace. Zařízení se nachází v turistickém letovisku a je součástí 5-ti hvězdičkového resortu. Mezi oslovenými jsou jak manažer restaurace, tak kuchaři a číšníci. Dále ji budu označovat jako „rest CY“.

3.4. Sběr dat

3.4.1. Používané techniky sběru dat

Data jsem získávala osobně ve všech pozorovaných subjektech kromě střední školy v Peking, se kterou jsem komunikovala jen prostřednictvím emailu.

Pro poznání podnikové kultury, ověření stanovených hypotéz a splnění cílů bakalářské práce bylo využito těchto metodických postupů:

- zúčastněné pozorování, které bylo využito v jednotlivých diskuzích výsledků dotazníku a testu barevně sémantického diferenciálu,
- vlastní dotazníkové šetření se zaměstnanci podniků (reprezentující kvantitativní techniku sběru dat),
- test barevně sémantického diferenciálu (TBSD – reprezentující kvalitativní techniku sběru dat).

3.4.2 Realizace sběru dat

Dotazník

Pro sběr dat byl použit Values Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994). Ten je kvantitativní technikou sběru dat pro potřeby výzkumu, kdy respondent písemně odpovídá na písemné otázky formou výběru odpovědi (dle svého úsudku) nebo vepsáním volné odpovědi. Hlavní část použitého dotazníku tvoří soubor 24 „uzavřených“ nebo „výběrových“ otázek. Ty usnadňují práci respondenta a umožňují jednoznačné odpovědi. Poslední část dotazníku tvoří 2 otázky „otevřené“, kde respondenti vpisují odpovědi sami. Otázky jsou rozděleny do skupin dle jednotlivých útvarů tématických okruhů.

Test barevně sémantického diferenciálu

Test barevně sémantického diferenciálu (dále TBSD) lze efektivně využívat ve všech oblastech psychologie, patří mezi psychologické testy osobnosti. Podle Krninské (2002c) lze TBSD využít i v sociální a kulturologické sféře a je konkrétně použitelný i pro vyhodnocování interpersonálních vztahů i podnikové kultury.

Podstatou testu je výběr 3 barev ze škály 12 nabízených barev a jejich přiřazení k 51 pojmům zkoumanou osobou. Následně respondenti ohodnotili pojmy známkou od 1 do 4, přičemž 1 je nejlepší a 4 nejhorší. Poslední úkol byl seřadit 12 barev od nejsympatičtější po nejméně sympatickou.

Pracovní postup při sběru dat

Zaměstnanci vybraných podniků byli v průběhu let 2007 až 2010 osloveni a požádáni o spolupráci při zjištění potřebných údajů. Zaměstnancům byly předloženy dotazníky (viz příloha 1 a 2) k vyplnění. Údaje z dotazníkového šetření byly zpracovány do výsledků dotazníkového šetření v březnu 2011.

3.5. Zpracování dat

Dotazník

Ke každé otázce z dotazníku byla nejprve zpracována výsledná tabulka a z ní vytvořeny grafy. Výsledky jsou doplněny rozbohem výsledků podle jednotlivých otázek v jednotlivých podnicích, které byly předmětem výzkumu. Součástí vyhodnocení výsledků otázek je i diskuze. Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word.

TBSD

TBSD je atraktivní zejména vzájemným pozorováním vědomého a nevědomého hodnocení u podmětových slov (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992). Pro účely zkoumání podnikové kultury bylo do tohoto testu zařazeno 51 slov, která byla rozdělena do 10 kulturních dimenzí: velký mocenský odstup, malý mocenský odstup, krátkodobost, dlouhodobost, individualismus, kolektivismus, maskulinita, feminita, riziko, jistota. Klíčová slova jsou seřazena v tabulkách podle dvojic slov, kdy jeden výraz náleží jedné kulturní dimenzi a druhý je protipólem daného výrazu v kulturní dimenzi opačné. Např. klíčové slovo „být první“ náleží kulturní dimenzi „velký mocenský odstup“, jelikož si pod ním lze představit bezohlednost ke všem ostatním při dosahování cílů a pokud chce být někdo první, nezajímají ho ostatní osoby, kterým může tímto přístupem i ublížit. Na druhou stranu klíčové slovo „vítězství“ je přiřazováno kulturní dimenzi „malý mocenský odstup“, jelikož si pod tímto výrazem lze představit etické, férové a čestné jednání. Nehledě na to, že při vítězství se zohledňují i ostatní zúčastněné osoby. Obdobně, jako tyto výrazy, byla rozdělena i ostatní klíčová

slova. Za již významný rozdíl mezi vědomým a nevědomým hodnocením jsem považovala hodnotu 0,3, což představuje pohyb o 10 % z celkového možného pohybu hodnot. Nejvíce jsem se při vyhodnocování soustředila na hodnocení respondentů na nevědomé úrovni.

Všechny tabulky a grafy obsažené v této práci jsou vlastním dílem autorky. Pro zpracování dat byl použit počítačový software TBSD Result Appraisal 2.0b, Microsoft Word a Microsoft Excel.

4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

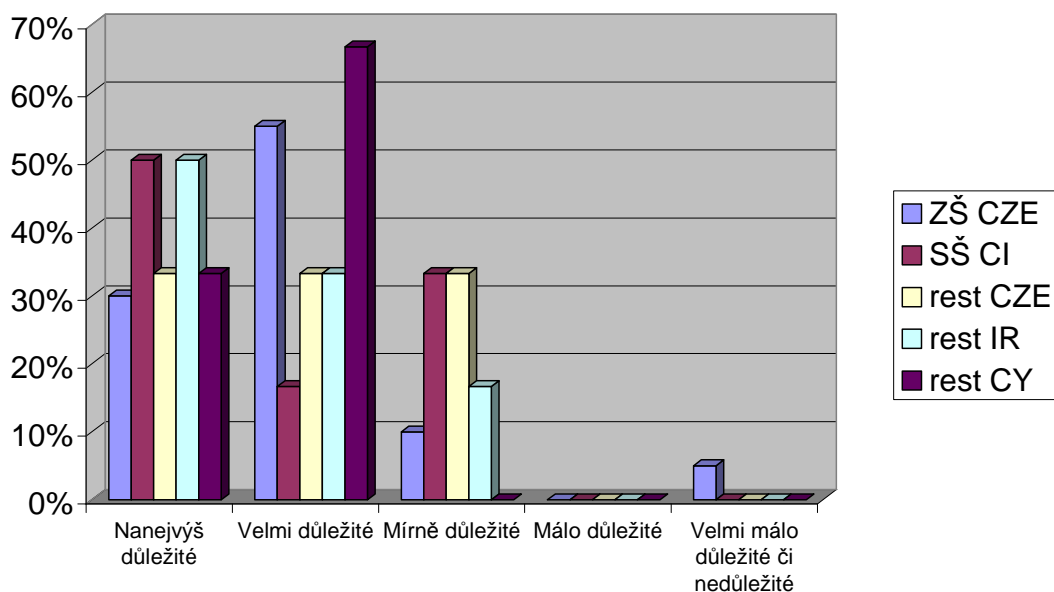
4.1. Vyhodnocení „Values Survey Module Questionnaire“ (Geert Hofstede, 1994)

Otázka 1: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo mít dost času na vlastní osobní či rodinný život?

Tabulka 1: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	6	30	3	50	2	33,3	3	50	2	33,3
Velmi důležité	11	55	1	16,7	2	33,3	2	33,3	4	66,7
Mírně důležité	2	10	2	33,3	2	33,3	1	16,7	0	0
Málo důležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Více než polovina respondentů (50 %) na české základní škole považuje za velmi důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život a zároveň za nanejvýš důležité toto považuje téměř třetina zaměstnanců (30 %). Respondentů ze ZŠ, kteří považují za mírně důležité mít dost času na vlastní osobní život je 10 % a pouze jeden respondent (5 %) toto považuje za velmi málo důležité či nedůležité.

Na střední škole v Pekingu pro polovinu dotazovaných (50 %) je nanejvýš důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život, pro jednoho respondenta (16,7 %) je toto velmi důležité a pro třetinu dotazovaných zaměstnanců (33,3 %) je toto mírně důležité.

Diskuze:

Na českých základních školách všeobecně převyšuje počet žen, téměř většina z nich jsou matky, to vysvětluje vysoký počet respondentů, kteří považují za důležité mít dost času na vlastní či osobní život. Pouze pro jednoho respondenta (mladý svobodný učitel) je velmi málo důležité či nedůležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život. Pro všechny respondenty ze střední školy v Pekingu je alespoň mírně důležité mít dost času na vlastní či osobní život. Můžeme říci, že rodinný život je na jedné z předních pozic žebříčku hodnot u asijských kultur.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci jedna třetina respondentů (33,3 %) považuje za nanejvýš důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život, jedna třetina (33,3 %) toto považuje za velmi důležité a jedna třetina (33,3 %) za mírně důležité.

V irské restauraci je pro celou polovinu respondentů (50 %) nanejvýš důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život. Třetina zaměstnanců (33,3 %) toto považuje za velmi důležité a 16,7 % respondentů za mírně důležité.

V kyperské restauraci je pro jednu třetinu dotazovaných (33,3 %) nanejvýš důležité a pro zbylé dvě třetiny (66,7 %) velmi důležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

Diskuze:

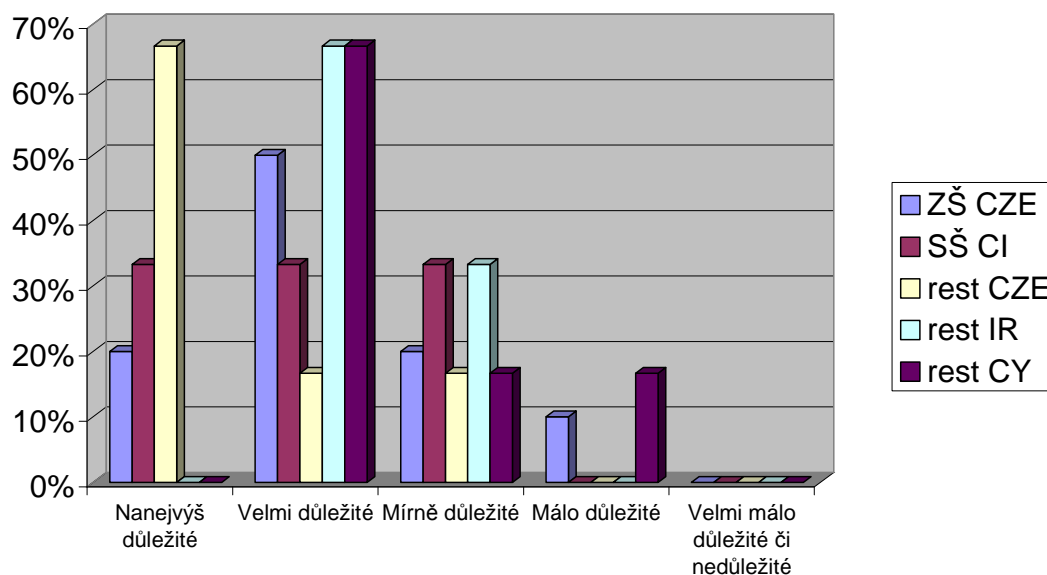
Můžeme říci, že zaměstnanci v irské restauraci mají větší zájem na svém osobním či rodinném životě než zaměstnanci české restaurace. Může souviset s tím, že v Irsku je menší počet pracovních hodin v týdnu. V kyperské restauraci mají zaměstnanci největší zájem na svém osobním či rodinném životě. V jejich kultuře je rodinné zázemí velice důležité, v mnoha rodinách žije pohromadě více generací společně. Pro Čechy je práce střed života. Lze říci, že totalitní systém lidí naučil, že práce je enormně významná.

Otázka 2: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)?**

Tabulka 2: Mít dobré pracovní prostředí

	ZŠ		SŠ		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	4	20	2	33,3	4	66,7	0	0	0	0
Velmi důležité	10	50	2	33,3	1	16,7	4	66,7	4	66,7
Mírně důležité	4	20	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7
Málo důležité	2	10	0	0	0	0	0	0	1	16,7
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Polovina respondentů české základní školy (50 %) považuje za velmi důležité mít dobré pracovní prostředí. Za nanejvyšší důležité toto považuje 20 % respondentů, stejný počet respondentů toto považuje za mírně důležité a pro 10 % dotázaných je málo důležité mít dobré pracovní prostředí.

Na střední škole v Pekingu je pro třetinu respondentů (33,3 %) nanejvyšší důležité mít dobré pracovní prostředí, pro další třetinu je toto velmi důležité a pro další třetinu mírně důležité.

Diskuze:

Na české základní škole převyšuje názor, že je důležité mít dobré pracovní prostředí. Respondenti, pro které je mírně nebo málo důležité mít dobré pracovní prostředí, jsou převážně vyšší věkové kategorie, můžeme předpokládat, že jsou zvyklí na zaběhlý stav pracovního prostředí a mají menší sklon ke změnám. Všichni respondenti ze střední školy v Pekingu považují alespoň za mírně důležité mít dobré pracovní prostředí. Jelikož je tato škola v soukromém sektoru a respondenti jsou mladší věkové kategorie, můžeme říci, že dobré pracovní prostředí je pro ně téměř samozřejmostí.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci celé dvě třetiny zaměstnanců (66,7 %) považují za nanejvýš důležité mít dobré pracovní prostředí, pro 16,7 % je toto velmi důležité a pro stejný počet (16,7 %) je mít dobré pracovní prostředí mírně důležité.

V irské restauraci je pro dvě třetiny (66,7 %) velmi důležité mít dobré pracovní prostředí a pro jednu třetinu (33,3 %) je toto mírně důležité.

V restauraci na Kypru je pro dvě třetiny respondentů (66,7 %) velmi důležité mít dobré pracovní prostředí, pro 16,7 % zaměstnanců mírně důležité a pro stejný počet jen málo důležité.

Diskuze:

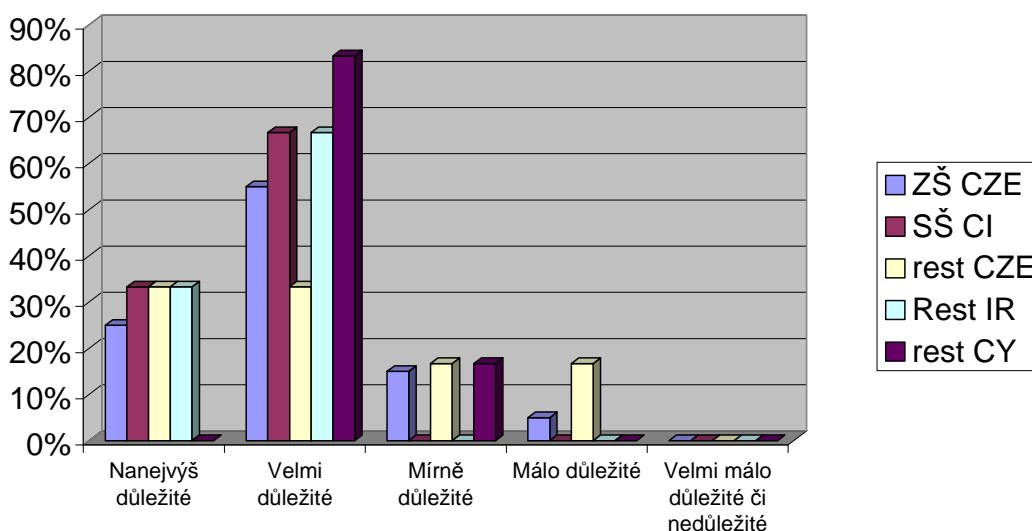
Respondenti z české restaurace touží po dobrém pracovním prostředí o něco málo více než zaměstnanci irské restaurace. Obecně je v Irsku lepší úroveň, co se týče pracovního prostředí, klade se na něj větší důraz a je výsledkem humanizace práce. V České republice je často problém dobré pracovní podmínky zabezpečit. Irové dobré pracovní prostředí mají a mohou ho vnímat svým způsobem jako samozřejmost, Češi si ho přejí. U kyperské restaurace je tomu podobně jako u české, ale dovoluji si tvrdit, že Kypr ještě o něco zaostává za Českou republikou, co se dobrých pracovních podmínek týče.

Otázka 3: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným?**

Tabulka 3: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		Rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	5	25	2	33,3	2	33,3	2	33,3	0	0
Velmi důležité	11	55	4	66,7	2	33,3	4	66,7	5	83,3
Mírně důležité	3	15	0	0	1	16,7	0	0	1	16,7
Málo důležité	1	5	0	0	1	16,7	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 3: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Přes polovinu respondentů (55 %) z české základní školy považuje za velmi důležité si dobře rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech. Pro čtvrtinu respondentů (25 %) je toto nanejvýš důležité, pro 15 % zaměstnanců je toto mírně důležité a 5 % toto považuje za málo důležité.

Pro třetinu dotazovaných (33,3 %) na pekingské střední škole je nanejvýš důležité si dobře rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech a pro zbylé dvě třetiny (66,7 %) je toto velmi důležité.

Diskuze:

Převážná většina zaměstnanců české základní školy je přesvědčena, že je nanejvýš a velmi důležité (75 %) si dobře rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech. Při setkávání se s veřejností je na základní škole důležitá semknutost kolektivu a oboustranná důvěra zaměstnanců a nadřízených. Stejně tak je tomu i u střední školy v Pekingu, můžeme říci, že ve školství je funkce kolektivu více než důležitá.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Třetina zaměstnanců (33,3 %) v české restauraci považuje za nanejvýš důležité si rozumět v pracovních záležitostech s přímým nadřízeným, stejný počet respondentů (33,3 %) toto považuje za velmi důležité. Pro 16,7 % respondentů je mírně důležité si rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech a pro stejný počet zaměstnanců (16,7 %) je toto málo důležité.

V irské restauraci odpověděly dvě třetiny respondentů (66,7 %), že je pro ně velmi důležité si rozumět v pracovních záležitostech s nadřízeným a pro jednu třetinu (33,3 %) je toto nanejvýš důležité.

V kyperské restauraci je pro 83,3 % zaměstnanců velmi důležité si rozumět v pracovních záležitostech s nadřízeným a pro jednoho respondenta je toto mírně důležité.

Diskuze:

V české restauraci jsou dvě třetiny zaměstnanců přesvědčeni, že je velmi důležité nebo nanejvýš důležité si dobře rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech, zatímco v irské restauraci si toto myslí všichni respondenti. V irské restauraci mají více zažitou týmovou práci a uznávají společné cíle podniku. V kyperské restauraci je pro všechny respondenty velmi nebo mírně důležité si dobře rozumět s přímým nadřízeným. Podle vlastního pozorování mohu říci, že tímto spíše vyjádřili touhu si s nadřízeným dobře rozumět, protože reálně je tato situace poněkud odlišná.

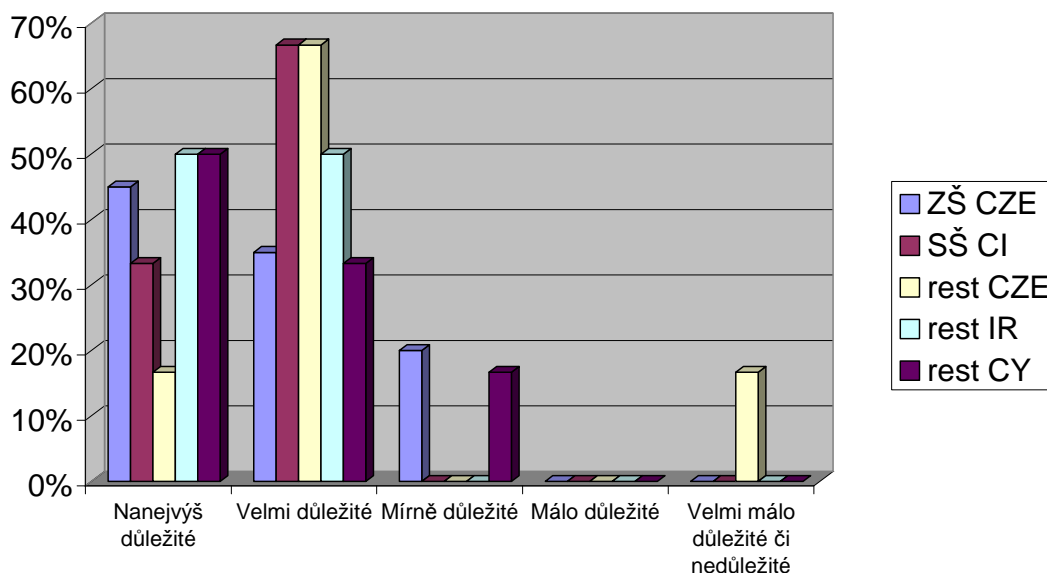
Pojetí týmové práce v podnikových kulturách se liší, týmová práce je trend, ke kterému je ideální směřovat.

Otázka 4: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **mít jistotu zaměstnání?**

Tabulka 4: Mít jistotu zaměstnání

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	9	45	2	33,3	1	16,7	3	50	3	50
Velmi důležité	7	35	4	66,7	4	66,7	3	50	3	50
Mírně důležité	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Málo důležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	1	16,7	0	0	0	0

Graf 4: Mít jistotu zaměstnání



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Téměř polovina respondentů (45 %) na české základní škole považuje za nanejvýš důležité mít jistotu zaměstnání. Pro 35 % respondentů je toto velmi důležité a pro 20 % zaměstnanců mírně důležité.

Na pekingské střední škole třetina dotazovaných (33,3 %) je jistota zaměstnání nanejvýš důležitá a pro zbylé dvě třetiny (66,7 %) velmi důležitá.

Diskuze:

Na školách je obecně nižší fluktuace zaměstnanců než obvykle je v podnicích ze soukromého sektoru. Proto si toto povolání vybírají lidé, kteří potřebují mít jistotu zaměstnání. Také úzká specializace pedagogického vzdělání mnohdy nenabízí široký výběr zaměstnání.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Pro dvě třetiny respondentů (66,7 %) z české restaurace je jistota zaměstnání velmi důležitá a pro 16,7 % je nanejvýš důležitá, zatímco pro stejný počet respondentů (16,7 %) je jistota zaměstnání naopak velmi málo důležitá či nedůležitá (nadřizený).

V irské restauraci považuje polovina respondentů (50 %) za nanejvýš důležité mít jistotu zaměstnání a stejný počet zaměstnanců (50 %) včetně nadřizeného považuje jistotu zaměstnání za velmi důležitou.

V kyperské restauraci je tomu úplně stejně jako v irské restauraci, polovina respondentů považuje za nanejvýš důležité mít jistotu zaměstnání a polovina za velmi důležité.

Diskuze:

Jistota zaměstnání je pro zaměstnance české restaurace v převážné většině velmi důležitá nebo nanejvýš důležitá, ale pro jejich nadřizeného je jistota zaměstnání velmi málo důležitá či nedůležitá. Můžeme to přičíst mladému věku respondenta a jeho dobrodružné povaze. Naopak v irské a kyperské restauraci všichni respondenti odpověděli na tuto otázku, že jistotu zaměstnání považují jako nanejvýš nebo velmi

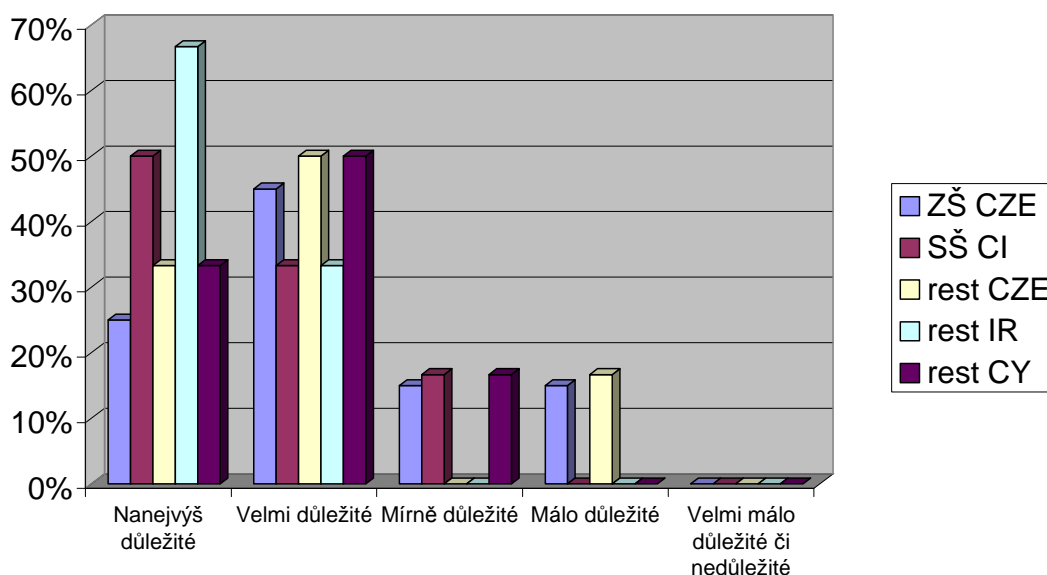
důležitou. Je zde vidět určitá potřeba ztotožnit se s podnikovou kulturou a dobrovolně se ji podřídit. Šéf v irské restauraci má ve svých zaměstnancích jistotu i své práce a uvědomuje si to, zatímco šéf v české restauraci to neví. Zaměstnanci kyperské restaurace zde pracují už několik let a mají nejmenší fluktuaci ze všech zaměstnanců v porovnání s jinými národnostmi, které tam také pracují.

Otázka 5: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují?**

Tabulka 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		Rest IR		Rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	5	25	3	50	2	33,3	4	66,7	2	33,3
Velmi důležité	9	45	2	33,3	3	50	2	33,3	3	50
Mírně důležité	3	15	1	16,7	0	0	0	0	1	16,7
Málo důležité	3	15	0	0	1	16,7	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují



Výsledky na ZŠ:

Na české základní škole považuje téměř polovina zaměstnanců (45 %) za velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Pro čtvrtinu zaměstnanců (25 %) je toto nanejvýš důležité, mírně důležité toto považuje 15 % respondentů a pro stejný počet (15 %) je málo důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

Polovina respondentů (50 %) z pekingské střední školy považuje za nanejvýš důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, 33 % respondentů toto považuje za velmi důležité a jen jeden dotazovaný (16,7 %) za mírně důležité.

Diskuze:

Pro více než dvě třetiny dotázaných z české základní školy je nanejvýš nebo velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Zbylé části zaměstnanců základní školy přijde toto mírně nebo málo důležité. Do nedávné doby byla pedagogická činnost na základní škole spíše individuální záležitostí, po zavedení školního vzdělávacího programu se zaměstnanci učí více týmové práci a propojování svých okruhů, které vyučují. Sekretářka a mzdová účetní na české základní škole nemá potřebu dobré týmové práce, protože její pracovní úkoly jsou přesně dané a individuální. Na střední škole v Pekingu si všichni respondenti myslí, že je alespoň mírně důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují. Týmová práce je pro tuto školu velice důležitá při získávání nových žáků.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci odpověděla polovina respondentů (50 %), že je pro ně velmi důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, za nanejvýš důležité toto považuje třetina dotázaných (33,3 %). Pro 16,7 % respondentů je málo důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

Dvě třetiny respondentů (66,7 %) z irské restaurace považuje za nanejvýš důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, a jako velmi důležité toto považuje jedna třetina zaměstnanců (33,3 %).

V restauraci na Kypru považuje třetina respondentů (33,3 %) za nanejvýš důležité pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují, polovina dotazovaných (50 %) za velmi důležité a jeden respondent (16,7 %) za mírně důležité.

Diskuze:

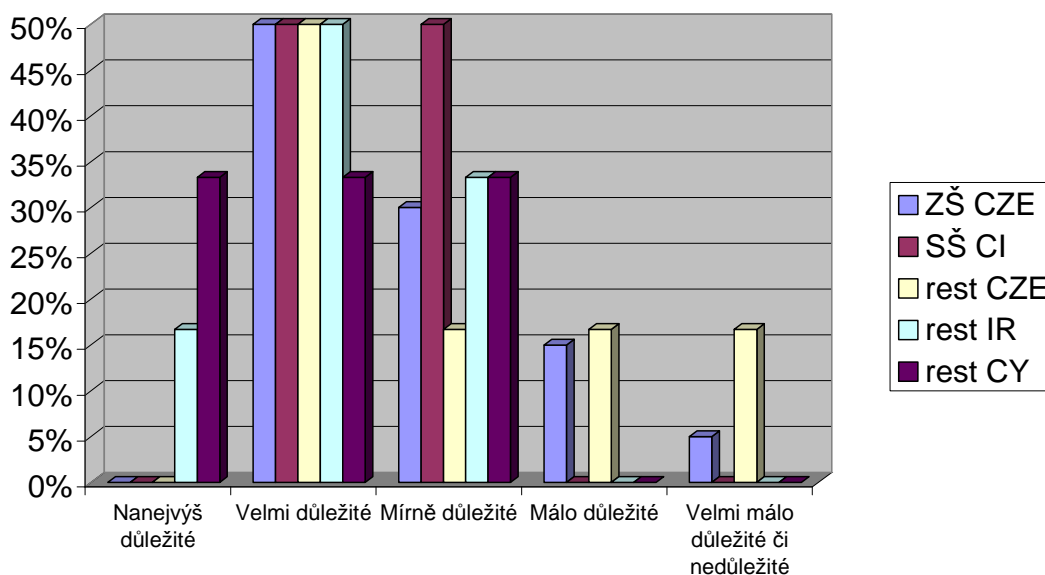
Více než 4/5 zaměstnanců české restaurace je přesvědčena, že pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují je nanejvýš nebo velmi důležité, ale jejich nadřízený si myslí, že to je málo důležité. Lze tedy říci, že v české restauraci se šéf sám odděluje od svých zaměstnanců, má velký mocenský odstup a tvoří si formální autoritu, ale šéf v irské restauraci má autoritu přirozenou. Zatímco v irské restauraci je týmová práce chápána jako skutečnost, která může přinést něco pozitivního do podnikové kultury a která napomáhá k uskutečnění a dosažení podnikového cíle. V kyperské restauraci si všichni respondenti myslí, že pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují je alespoň mírně důležité. V této konkrétní restauraci je stejně jako v irské restauraci kladen velký důraz na týmovou práci

Otázka 6: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích?**

Tabulka 6: Radit se s přímým nadřízeným

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	0	0	0	0	0	0	1	16,7	2	33,3
Velmi důležité	10	50	3	50	3	50	3	50	2	33,3
Mírně důležité	6	30	3	50	1	16,7	2	33,3	2	33,3
Málo důležité	3	15	0	0	1	16,7	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	1	5	0	0	1	16,7	0	0	0	0

Graf 6: Radit se s přímým nadřízeným



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Polovina respondentů (50 %) z české základní školy považuje za velmi důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, za mírně důležité to považuje necelá třetina zaměstnanců (30 %). Pro 15 % respondentů je málo důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích a pro 5 % je to velmi málo důležité či nedůležité.

Na střední škole v Pekingu polovina respondentů (50 %) odpověděla, že je pro ně velmi důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, pro druhou polovinu je toto mírně důležité.

Diskuze:

Pro zaměstnance české základní školy je velmi nebo mírně důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, jen v určitém ohledu. Nadřízený nemá tolik kompetencí rozhodovat o větších změnách, většina věcí je korigována nařízenými. U pekingské střední školy je tomu trochu jinak, jelikož je v soukromém sektoru. Nadřízení mají tudíž větší kompetenci rozhodovat a řídit instituci. Pro zaměstnance má velkou hodnotu aktivně se podílet na tomto rozhodování.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci polovina respondentů (50 %) považuje za velmi důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, 16,7 % to považuje za mírně důležité, pro stejný počet respondentů (16,7 %) je to málo důležité a velmi důležité či nedůležité je to pro také stejný počet dotázaných (16,7 %).

V irské restauraci je pro 16,7 % respondentů nanejvýš důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, polovina respondentů (50 %) to považuje za velmi důležité a třetina dotázaných (33,3 %) za mírně důležité.

Pro třetinu dotazovaných (33,3 %) z kyperské restaurace je nanejvýš důležité, když se s nimi jejich přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, pro druhou třetinu je toto velmi důležité a pro třetinu mírně důležité.

Diskuze:

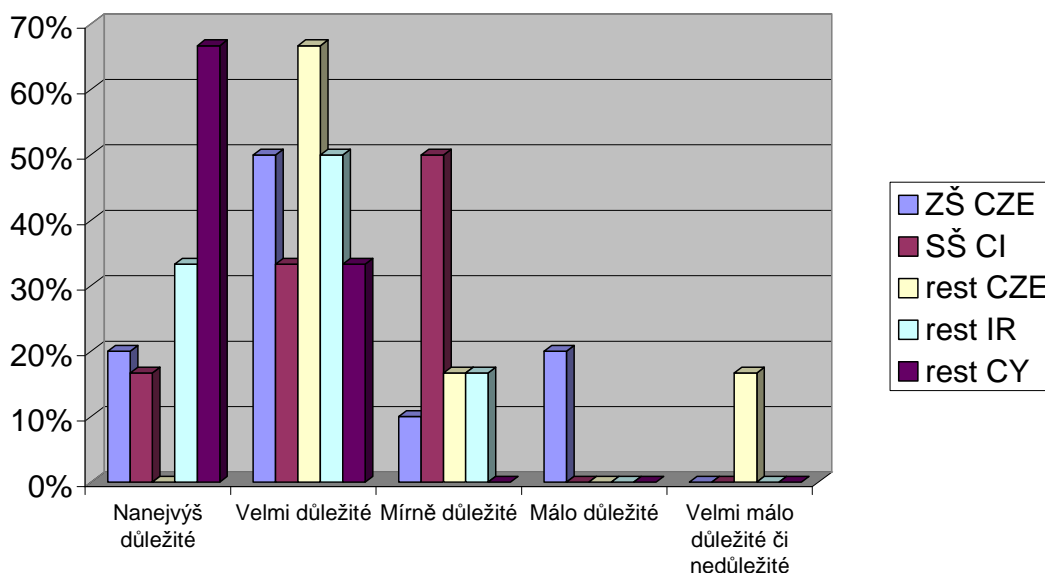
Za velmi důležité, když se přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, to považuje celá polovina respondentů české restaurace, ostatní to považují za méně důležité či nedůležité. Minimálně polovina zaměstnanců nemá potřebu se podílet na rozhodnutích svého přímého nadřízeného. Nejsou zvyklí mít kompetence při rozhodování o nějaké pracovní záležitosti. Naopak v irské restauraci to je pro celé dvě třetiny dotázaných nanejvýš nebo velmi důležité. Běžně s nimi jejich přímý nadřízený konzultuje svá rozhodnutí, často se pohybuje na pracovišti a běžně vykonává práci jako ostatní zaměstnanci. Získávají ke svému nadřízenému větší důvěru. V kyperské restauraci jsou výsledky obdobné jako u irské restaurace, ale ve skutečnosti zaměstnanci této restaurace většinou žádné kompetence nemají, je tam viditelná přísná zaměstnanecká hierarchie. Respondenti spíše touží, aby se mohli radit s nadřízeným o jeho rozhodnutích.

Otázka 7: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **mít příležitost pracovního růstu?**

Tabulka 7: Mít příležitost pracovního růstu

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	4	20	1	16,7	0	0	2	33,3	4	66,7
Velmi důležité	10	50	2	33,3	4	66,7	3	50	2	33,3
Mírně důležité	2	10	3	50	1	16,7	1	16,7	0	0
Málo důležité	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	1	16,7	0	0	0	0

Graf 7: Mít příležitost pracovního růstu



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Mít příležitost pracovního růstu považuje na české základní škole za velmi důležité přesně polovina dotázaných (50 %), jedna pětina (20 %) za nanejvýš důležité a 10 % respondentů toto považuje za mírně důležité. Pro 20 % zaměstnanců je příležitost pracovního růstu málo důležitá.

V pekingské střední škole je pro polovinu respondentů (50 %) mírně důležité mít příležitost pracovního růstu, pro třetinu (33,3 %) je toto velmi důležité a pro jednoho respondenta (16,7 %) nanejvýš důležité.

Diskuze:

Přibližně dvě třetiny zaměstnanců české základní školy považují příležitost pracovního růstu za nanejvýš nebo velmi důležitou, zbylá třetina to považuje za mírně nebo málo důležité. Příležitost pracovního růstu na základní škole je svým způsobem částečně omezena, někteří jsou smířeni s tím, že budou vykonávat stále stejnou práci. Polovina respondentů na pekingské střední škole považuje příležitost pracovního růstu za mírně důležitou a zbytek za velmi nebo nanejvýš důležitou. Tato škola nabízí více příležitostí pracovního růstu než česká základní škola. Má například několik svých poboček v různých státech světa.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci považují za velmi důležité mít příležitost pracovního růstu dvě třetiny respondentů (66,7 %), za mírně důležité to považuje 16,7 % dotázaných. Naopak pro 16,7 % respondentů je příležitost pracovního růstu velmi málo důležitá či nedůležitá.

Polovina zaměstnanců (50 %) irské restaurace považuje za velmi důležité mít příležitost pracovního růstu, třetina respondentů (33,3 %) za nanejvýš důležité a za mírně důležité toto považuje 16,7 % zaměstnanců.

V restauraci na Kypru považují dvě třetiny respondentů (66,7 %) za nanejvýš důležité mít příležitost pracovního růstu, zbylá třetina (33,3 %) toto považuje za velmi důležité.

Diskuze:

V české restauraci považuje příležitost pracovního růstu za velmi důležitou dvě třetiny zaměstnanců, cítí potřebu se vzdělávat, aby to mohli nadále využít. Naopak za mírně nebo velmi málo důležitou ji považuje zbylá třetina zaměstnanců, chybí zde určitá ambicióznost dosáhnout něčeho dalšího. V irské restauraci je pro naprostou většinu respondentů příležitost pracovního růstu nanejvýš nebo velmi důležitá. Větší odpovědnost a účast na rozhodování je motivuje k většímu pracovnímu výkonu. Mít

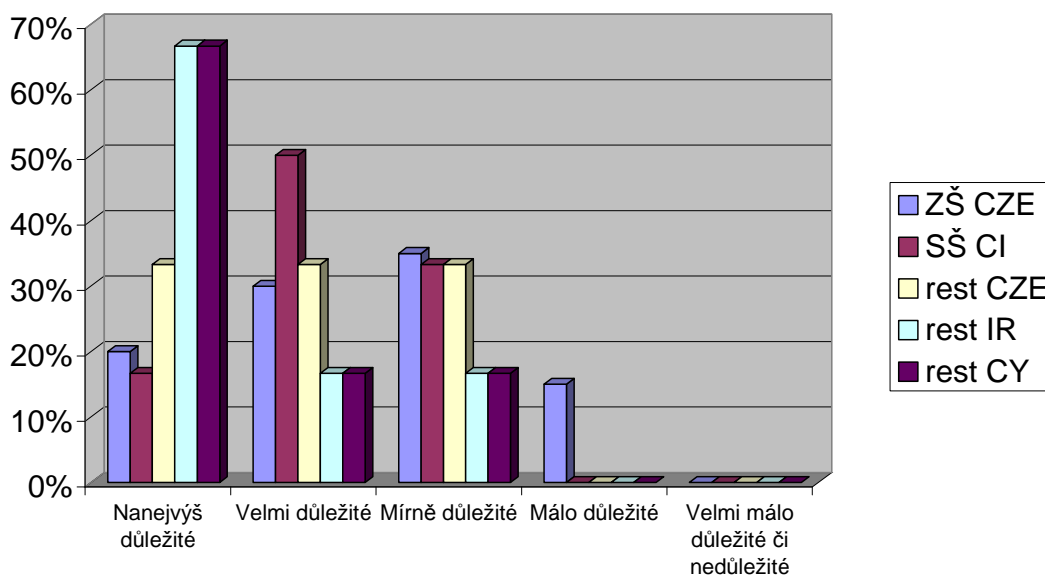
příležitost pracovního růstu považují za nejvíce důležité zaměstnanci kyperské restaurace. Zaměstnanci staví svoji kariéru na svém dlouhodobém působení v podniku.

Otázka 8: Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo **mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství?**

Tabulka 8: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	4	20	1	16,7	2	33,3	4	66,7	4	66,7
Velmi důležité	6	30	3	50	2	33,3	1	16,7	1	16,7
Mírně důležité	7	35	2	33,3	2	33,3	1	16,7	1	16,7
Málo důležité	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 8: Mít práci, která je rozmanitá



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Téměř třetina respondentů (30 %) na české základní škole považuje za velmi důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství, 20 % dotázaných toto považuje za nanejvýš důležité a mírně důležité to je pro 35 % zaměstnanců. Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého je pro 15 % respondentů málo důležité.

Polovina respondentů (50 %) ze střední školy v Pekingu považuje za velmi důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství, třetina respondentů (33,3 %) za mírně důležité a jeden dotázaný (16,7 %) za nanejvýš důležité.

Diskuze:

Polovina zaměstnanců české základní školy považuje za nanejvýš nebo velmi důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství a další polovina toto považuje za mírně nebo málo důležité. Pedagogická činnost může být svým způsobem rozmanitá, záleží na postoji zaměstnance, jak si svojí pracovní činnost dokáže pomoci svými možnostmi udělat rozmanitou a dobrodružnou. Jelikož je střední škola v Pekingu soukromá, můžeme říci, že zaměstnanci mohou svoji práci dělat mnohem rozmanitěji, protože nejsou tolik vázáni osnovami, které jsou rozhodující pro českou základní školu.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Třetina respondentů (33,3 %) z české restaurace považuje za nanejvýš důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství, druhá třetina (33,3 %) to považuje za velmi důležité a ta zbývající (33,3 %) za mírně důležité.

V irské restauraci dvě třetiny zaměstnanců (66,7 %) považují za nanejvýš důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství, 16,7 % dotázaných za velmi důležité a stejný počet (16,7 %) to považuje za mírně důležité.

V kyperské restauraci je četnost odpovědí zaměstnanců totožná s odpověďmi zaměstnanců v irské restauraci.

Diskuze:

Dvě třetiny respondentů z české restaurace považují za nanejvýš nebo velmi důležité mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství, zbylá třetina to považuje jen za mírně důležité. Nachází v práci určitý stereotyp, který nejsou schopni změnit. Naopak v irské a kyperské restauraci je pro naprostou většinu (4/5) rozmanitá práce nanejvýš nebo velmi důležitá. Cítí, že změny a nové nápady vedou ke zkvalitnění a zatraktivnění služeb nabízených zákazníkům a jsou ochotni uplatňovat své tvůrčí schopnosti k prospěchu celého podniku.

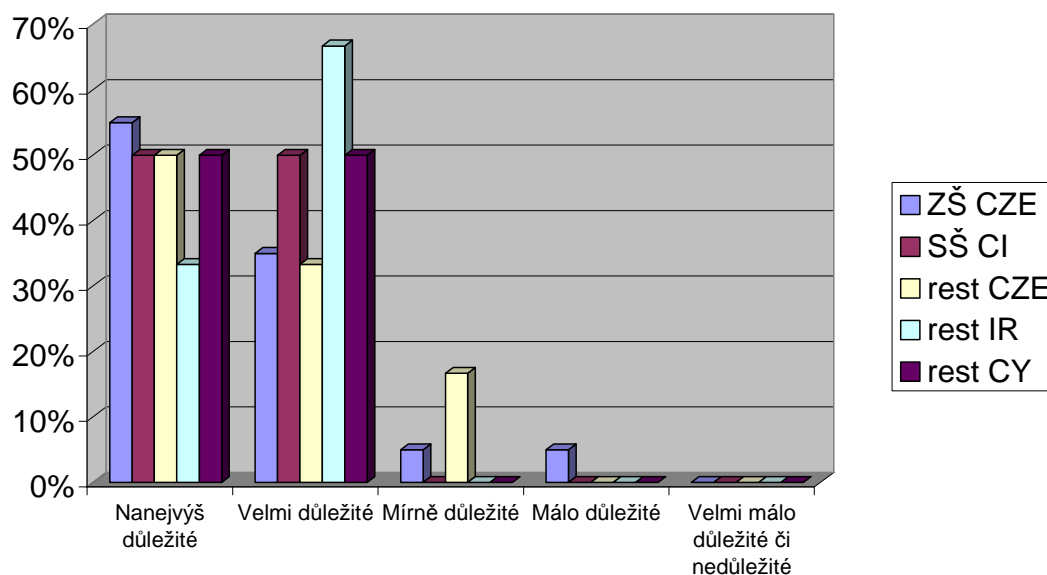
Otázka 9: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Osobní stálost a spolehlivost

Tabulka 9: Osobní stálost a spolehlivost

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		Rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	11	55	3	50	3	50	2	33,3	3	50
Velmi důležité	7	35	3	50	2	33,3	4	66,7	3	50
Mírně důležité	1	5	0	0	1	16,7	0	0	0	0
Málo důležité	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 9: Osobní stálost a spolehlivost



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Pro více než polovinu respondentů (55 %) české základní školy je nanejvýš důležitá osobní stálost a spolehlivost, pro 35 % zaměstnanců to je velmi důležité a jako mírně důležité to považuje 5 % respondentů. Jako málo důležité vnímá osobní stálost a spolehlivost také 5 % respondentů.

Na střední škole v Pekingu je pro polovinu dotázaných (50 %) nanejvýš důležitá osobní stálost a spolehlivost, pro druhou polovinu respondentů je toto velmi důležité.

Diskuze:

Téměř většina zaměstnanců české základní školy považuje osobní stálost a spolehlivost za nanejvýš nebo velmi důležitou. Pouze malá část zaměstnanců toto považuje za mírně nebo málo důležité, to jsou zaměstnanci nižšího věku. Pro všechny zaměstnance pekingské střední školy je osobní stálost a spolehlivost nanejvýš nebo velmi důležité, i když je většina z nich nižšího věku. Osobní stálost a spolehlivost má pro tuto kulturu příznačně vysokou hodnotu.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Přesně polovina zaměstnanců (50 %) české restaurace vnímá osobní stálost a spolehlivost ve svém osobním životě jako nanejvýš důležitou, třetina dotázaných (33,3 %) jako velmi důležitou a pro 16,7 % zaměstnanců je osobní stálost a spolehlivost mírně důležitá.

Pro dvě třetiny respondentů (66,7 %) z irské restaurace je osobní stálost a spolehlivost velmi důležitá a pro jednu třetinu (33,3 %) nanejvýš důležitá.

V kyperské restauraci je pro polovinu respondentů (50 %) osobní stálost a spolehlivost nanejvýš důležitá, pro druhou polovinu je toto velmi důležité.

Diskuze:

Pro 4/5 zaměstnanců české restaurace je osobní stálost a spolehlivost nanejvýš nebo velmi důležitá, pouze pro malou část mírně důležitá. Chtějí cítit určitou jistotu ve svém životě. Pro všechny zaměstnance (100 %) irské i kyperské restaurace je osobní stálost a spolehlivost nanejvýš nebo velmi důležitá. Je to pro ně jedna z největších hodnot jejich života. Zároveň to je předpoklad pro stálost restaurace a ucelenější pracovní tým a souvisí se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

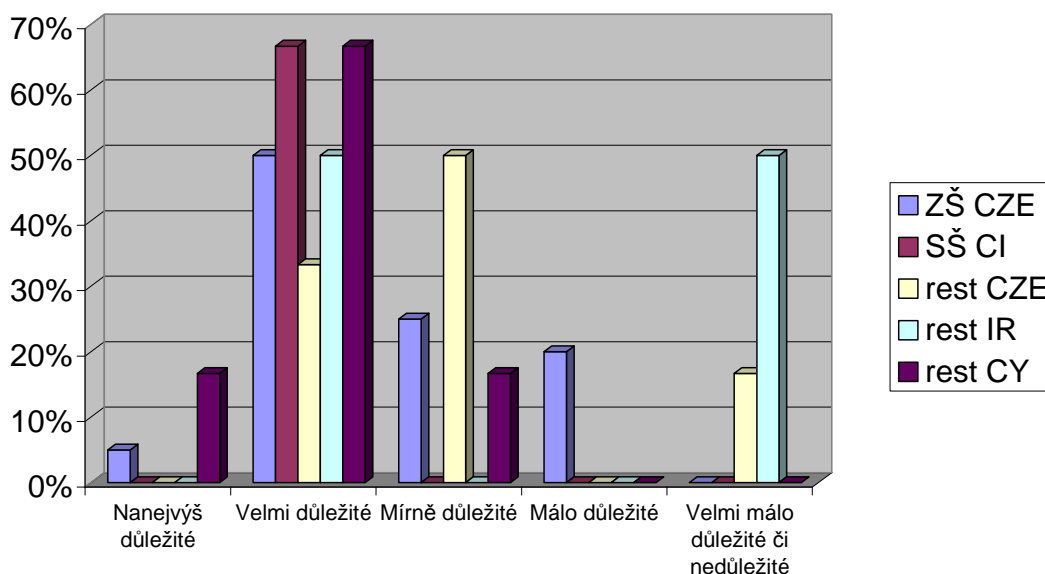
Otázka 10: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Šetrnost

Tabulka 10: Šetrnost

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	1	5	2	33,3	0	0	0	0	1	16,7
Velmi důležité	10	50	4	66,7	2	33,3	3	50	4	66,7
Mírně důležité	5	25	0	0	3	50	0	0	1	16,7
Málo důležité	4	20	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	1	16,7	3	50	0	0

Graf 10: Šetrnost



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Téměř pro polovinu zaměstnanců (45 %) na české základní škole je v jejich osobním životě velmi důležitá šetrnost, pro 5 % je nanejvyš důležitá a 25 % respondentů ji považuje za mírně důležitou. Šetrnost v osobním životě je pro 20 % zaměstnanců málo důležitá.

Pro třetinu respondentů (33,3 %) na pekingské střední škole je šetrnost nanejvyš důležitá, pro zbylé dvě třetiny respondentů (66,7 %) je v osobním životě šetrnost velmi důležitá.

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců základní školy považuje šetrnost nanejvyš nebo velmi důležitou v jejich osobním životě. Čtvrtina respondentů ji považuje za mírně důležitou a pro zbytek zaměstnanců je jen málo důležitá. V převážné většině je šetrnost důležitá pro zaměstnance vyšší věkové kategorie, kteří ji mají běžně zažitou z minulého režimu. Na pekingské střední škole je pro všechny respondenty šetrnost velmi nebo nanejvyš

důležitá. Můžeme říci, že je zde viditelný rozdíl mezi evropskou a asijskou kulturou obecně.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci považuje šetrnost ve svém osobním životě za mírně důležitou polovina respondentů (50 %) a třetina (33,3 %) za velmi důležitou. Pro 16,7 % zaměstnanců je šetrnost v osobním životě velmi málo důležitá či nedůležitá.

V irské restauraci je pro 50 % zaměstnanců šetrnost v osobním životě velmi důležitá a pro 50 % velmi málo důležitá či nedůležitá.

Pro dvě třetiny respondentů (66,7 %) je šetrnost v osobním životě velmi důležitá, pro jednoho zaměstnance (16,7 %) je nanejvýš důležitá a pro jednoho (16,7 %) je šetrnost mírně důležitá.

Diskuze:

Polovina zaměstnanců české restaurace vnímá šetrnost jako mírně důležitou a třetina jako velmi důležitou, pouze malá část ji považuje za málo důležitou či nedůležitou. Můžeme říci, že zaměstnanci české restaurace jsou více šetrní a byli k tomu vedeni svými rodiči, kteří je vychovávali v duchu minulého režimu, kde byla šetrnost velice důležitá. V irské restauraci je pro polovinu zaměstnanců šetrnost velmi důležitá a pro druhou polovinu málo důležitá či nedůležitá. V restauraci na Kypru je pro většinu zaměstnanců šetrnost mírně důležitá. Stejně tak jako v Čechách byla šetrnost v nedávné minulosti samozřejmostí.

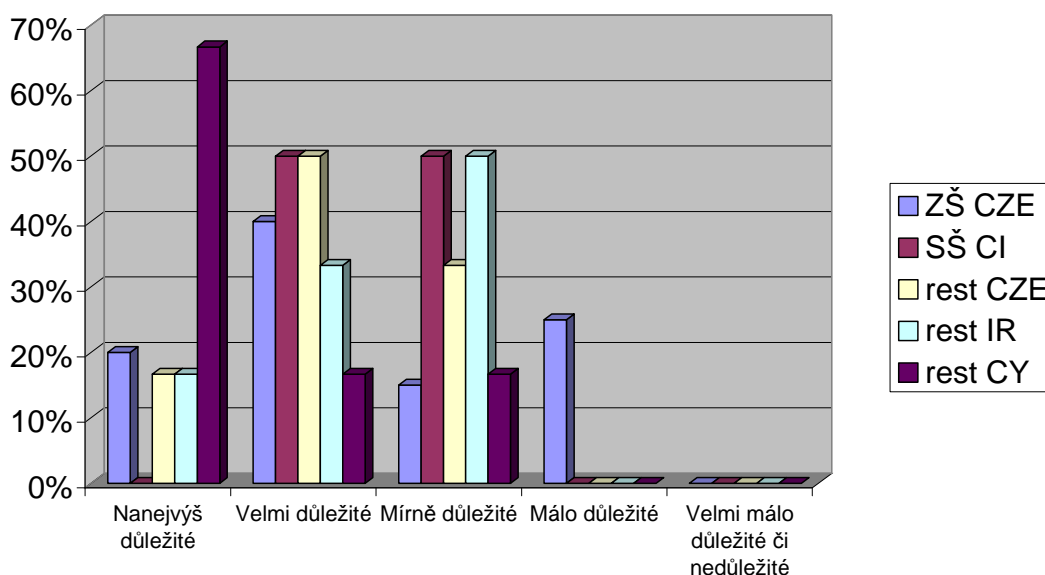
Otázka 11: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Vytrvalost

Tabulka 11: Vytrvalost

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	4	20	0	0	1	16,7	1	16,7	4	66,7
Velmi důležité	8	40	3	50	3	50	2	33,3	1	16,7
Mírně důležité	3	15	3	50	2	33,3	3	50	1	16,7
Málo důležité	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 11: Vytrvalost



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Pro 40 % respondentů z české základní školy je velmi důležitá v osobním životě vytrvalost, pro 20 % zaměstnanců to je nanejvýš důležité a jako mírně důležité to považuje 15 % respondentů. Jako málo důležité vnímá vytrvalost celá čtvrtina respondentů (25 %).

Na pekingské střední škole je vytrvalost v osobním životě velmi důležitá pro polovinu dotázaných zaměstnanců (50 %) a pro druhou polovinu je mírně důležitá.

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců základní školy považuje vytrvalost za nanejvýš nebo velmi důležitou ve svém osobním životě, méně než polovina zaměstnanců pak za mírně nebo málo důležitou. Pro všechny respondenty pekingské střední školy je vytrvalost v osobním životě velmi nebo mírně důležitá. Stejně tak jako trpělivost, tak i vytrvalost hraje určitou roli u pedagogických pracovníků.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Přesně polovina zaměstnanců (50 %) české restaurace považuje vytrvalost ve svém osobním životě jako velmi důležitou, třetina dotázaných (33,3 %) jako mírně důležitou a pro 16,7 % zaměstnanců je vytrvalost nanejvýš důležitá.

Pro polovinu respondentů (50 %) z irské restaurace je vytrvalost mírně důležitá, pro jednu třetinu (33,3 %) velmi důležitá a jako nanejvýš důležitou ji vnímá 16,7 % respondentů.

Dvě třetiny oslovených zaměstnanců (66,7 %) kyperské restaurace považuje vytrvalost v osobním životě za nanejvýš důležitou, jeden zaměstnanec (16,7 %) za velmi důležitou a jeden za mírně důležitou.

Diskuze:

Dvě třetiny zaměstnanců české restaurace vnímá vytrvalost jako nanejvýš nebo velmi důležitou, jen jedna třetina ji považuje za mírně důležitou. Zaměstnanci irské restaurace jsou na tom podobně, polovina jich vnímá vytrvalost jako nanejvýš nebo velmi důležitou a polovina jako mírně důležitou. V kyperské restauraci považuje vytrvalost za nanejvýš důležitou 2/3 zaměstnanců, ostatní za mírně nebo velmi důležitou. Pro zaměstnance české a kyperské restaurace je vytrvalost o něco důležitější než pro respondenty z irské restaurace. Mají více zkušeností s tím, že když chtějí něčeho dosáhnout, musí být často vytrvalí.

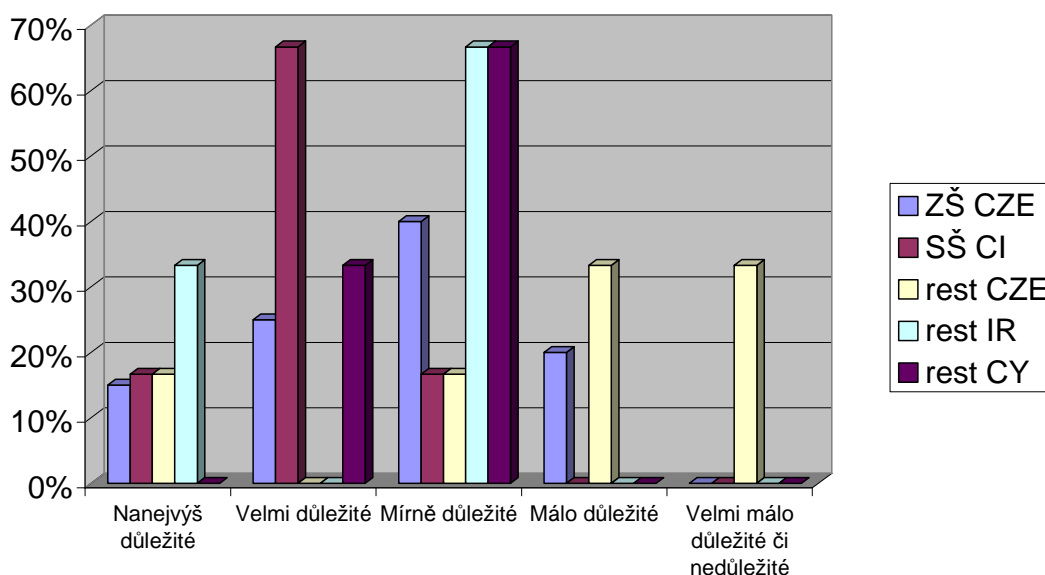
Otázka 12: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Úcta k tradici

Tabulka 12: Úcta k tradici

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	3	15	1	16,7	1	16,7	2	33,3	0	0
Velmi důležité	5	25	4	66,7	0	0	0	0	4	33,3
Mírně důležité	8	40	1	16,7	1	16,7	4	66,7	2	66,7
Málo důležité	4	20	0	0	2	33,3	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	0	0	2	33,3	0	0	0	0

Graf 12: Úcta k tradici



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Téměř pro polovinu zaměstnanců (40 %) na české základní škole je v jejich osobním životě mírně důležitá úcta k tradici, pro 25 % je velmi důležitá a 15 % respondentů ji považuje za nanejvýš důležitou. Úcta k tradici v osobním životě je pro 20 % zaměstnanců málo důležitá.

Dvě třetiny respondentů (66,7 %) na pekingské střední škole považují úctu k tradici za velmi důležitou, jeden zaměstnanec (16,7 %) za nanejvýš důležitou a jeden považuje úctu k tradici v osobním životě za mírně důležitou.

Diskuze:

Pro více než polovinu zaměstnanců české základní školy je úcta k tradici jen mírně nebo málo důležitá, pro zbytek je nanejvýš nebo velmi důležitá. Celkově zaměstnanci základní školy neřadí úctu k tradici ke svým předním hodnotám. Dvě třetiny zaměstnanců pekingské střední školy považují úctu k tradici za velmi důležitou, jedna třetina za nanejvýš nebo mírně důležitou. Obecně mají lidé z asijských kultur k tradicím mnohem blíže než lidé z evropských kultur.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci považuje úctu k tradici ve svém osobním životě za málo důležitou třetina respondentů (33,3 %) a stejný počet (33,3 %) za velmi málo důležitou či nedůležitou. Pro 16,7 % zaměstnanců je úcta k tradici v osobním životě nanejvýš důležitá a pro stejný počet respondentů (16,7 %) mírně důležitá.

V irské restauraci je pro dvě třetiny (66,7 %) zaměstnanců úcta k tradici v osobním životě mírně důležitá a pro jednu třetinu (33,3 %) nanejvýš důležitá.

Dvě třetiny respondentů (66,7 %) z kyperské restaurace považují úctu k tradici za velmi důležitou a jedna třetina (33,3 %) za mírně důležitou.

Diskuze:

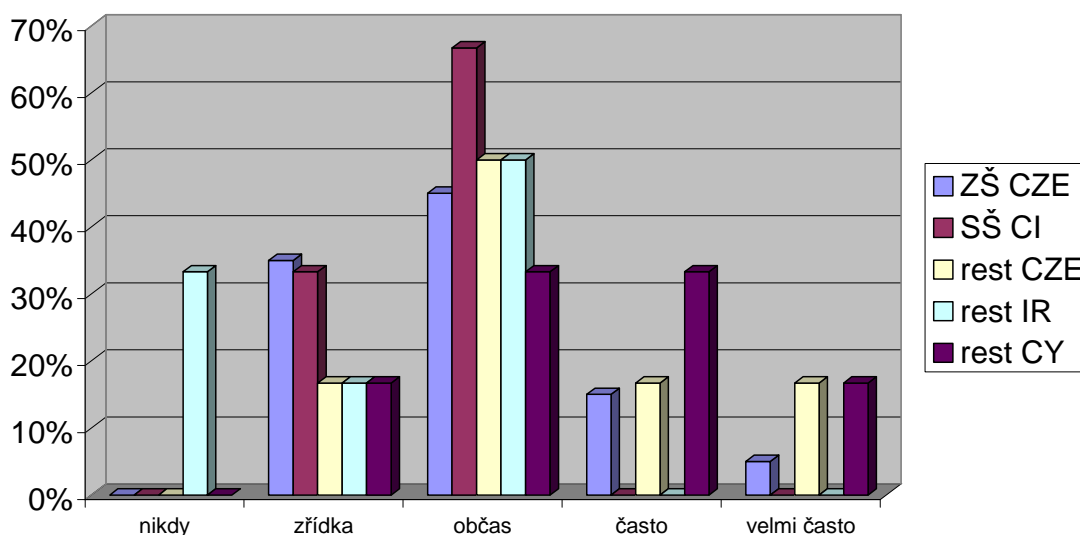
Skoro všichni zaměstnanci české restaurace považují úctu k tradici za mírně, málo nebo velmi málo důležitou. Pouze pro malou část je úcta k tradici nanejvýš důležitá. V irské a kyperské restauraci řadí úctu k tradici ve svém žebříčku poněkud výše, v irské restauraci je pro 4/5 zaměstnanců je mírně důležitá a nanejvýš důležitá, v kyperské restauraci považují všichni respondenti úctu k tradici za velmi nebo mírně důležitou. Irové mají obecně vyšší nacionální cítění, proto úctu k tradici považují za důležitější. Kypřané mají tradice velice zakořeněné ve své kultuře. Roli hraje i důležitá vazba na region v podnikové kultuře, takový podnik má šanci fungovat dlouhodoběji.

Otázka 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0	2	33,3	0	0
zřídka	7	35	2	33,3	1	16,7	1	16,7	1	16,7
občas	9	45	4	66,7	3	50	3	50	2	33,3
často	3	15	0	0	1	16,7	0	0	2	33,3
velmi často	1	5	0	0	1	16,7	0	0	1	16,7

Graf 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Na české základní škole jsou nejpočetnější skupiny zaměstnanců ti, kteří se cítí zřídka nebo občas nervózní či napjatí při práci, je jich dohromady 80 %. Často nervózní při práci se cítí 3 lidé, to je 15 %. Jen jeden respondent se cítí nervózní při práci velmi často (5 %).

Dvě třetiny respondentů (66,7 %) z pekingské střední školy se cítí občas nervózní či napjatí při práci a jedna třetina zaměstnanců (33,3 %) se cítí zřídka nervózní při práci.

Diskuze:

Nervozita zaměstnanců české základní i pekingské střední školy by se dala přičíst velké psychické náročnosti, kterou toto zaměstnání obnáší.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Polovina respondentů v české restauraci se cítí občas při práci nervózní. Jeden zaměstnanec (16,7%) se při práci cítí zřídka nervózní a stejně tak jeden respondent se cítí často a jeden velmi často napjatý při práci.

V irské restauraci se polovina respondentů cítí při práci občas nervózní a zároveň nikdy nervózní se necítí třetina dotazovaných. Jeden zaměstnanec se zřídka cítí při práci napjatý.

Třetina respondentů (33,3 %) z kyperské restaurace se cítí občas nervózní při práci, třetina se cítí často nervózní, jeden zaměstnanec (16,7 %) velmi často a jeden se cítí zřídka nervózní či napjatý při práci.

Diskuze:

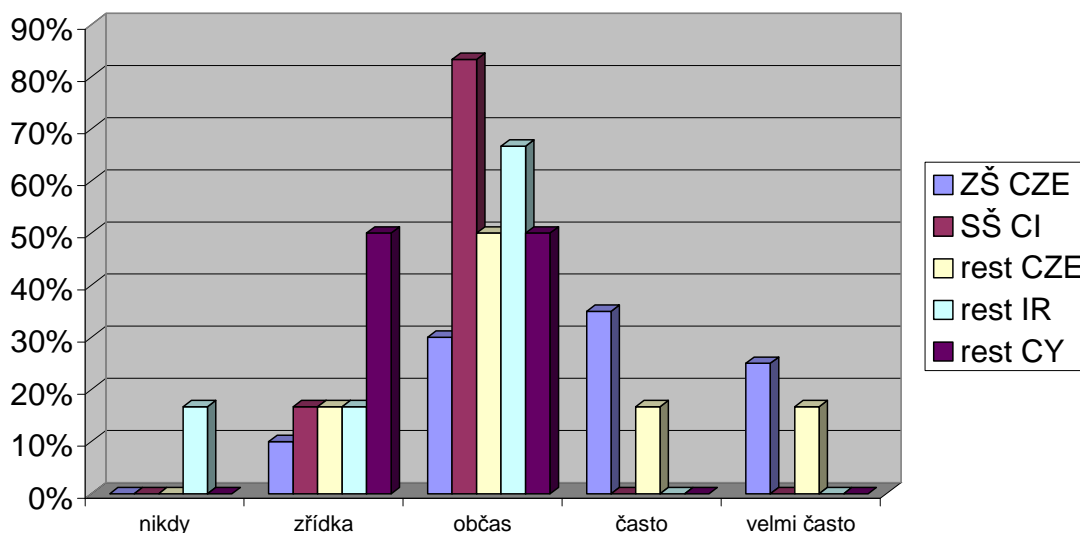
V české a kyperské restauraci se zaměstnanci cítí více nervózní a napjatí při práci než respondenti z irské restaurace. To se musí projevat i na zákaznících, protože to souvisí s atmosférou pracovního procesu. Češi mají určitou obavu ze změn a mají touhu po jistotě, kterou nemají. Zatímco Irové dokáží unést změnu a v irské restauraci se dá pozorovat celkově lepší prostředí pro podnikovou kulturu než v české restauraci. V kyperské restauraci jsou na zaměstnance kladeny někdy až příliš velké nároky, pracují mnohdy pod velikým tlakem.

Otázka 14: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

Tabulka 14: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	0	0	1	16,7	0	0
zřídka	2	10	1	16,7	1	16,7	1	16,7	3	50
občas	6	30	5	83,3	3	50	4	66,7	3	50
často	7	35	0	0	1	16,7	0	0	0	0
velmi často	5	25	0	0	1	16,7	0	0	0	0

Graf 14: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými?



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Na české základní škole si 35 % zaměstnanců myslí, že se podřízení často bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými, 25 % respondentů si myslí, že se to děje velmi často. Téměř třetina zaměstnanců (30 %) zastává názor, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými občas a jen 10 % si myslí, že zřídka.

Převážná většina zaměstnanců (83,3 %) střední školy v Pekingu si myslí, že se podřízení občas bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými, jeden respondent (16,7 %) si myslí, že zřídka.

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců české základní školy si myslí, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými často nebo velmi často. Jen malá část respondentů zastává názor, že zřídka. Je to následkem dlouhodobě fungujícího systému, zaměstnanci se bojí konfliktu s nadřízeným, někdy neumí jednat asertivně. Všichni respondenti z pekingské střední školy zastává názor, že se podřízení občas nebo zřídka bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Můžeme to přisoudit tomu, že zaměstnanci pekingské střední školy mají větší spoluúčast při rozhodování.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci má polovina zaměstnanců (50 %) zkušenosti, že se podřízení občas bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými, 16,7 % si myslí, že často, a stejný počet (16,7 %) velmi často. Také 16,7 % si myslí, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými zřídka.

Dvě třetiny zaměstnanců (66,7 %) irské restaurace mají podle zkušeností dojem, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými občas. Jedna pětina (16,7 %) si myslí, že zřídka, a stejný počet zaměstnanců (16,7 %) si dokonce myslí, že nikdy.

Polovina respondentů (50 %) kyperské restaurace si myslí, že se podřízení zřídka bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými, druhá polovina si myslí, že občas.

Diskuze:

Třetina zaměstnanců české restaurace je přesvědčena, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými často nebo velmi často, polovina si myslí, že občas a jen malá část je přesvědčena, že zřídka. u některých respondentů je znát určitá obava ze ztráty zaměstnání, někteří neumí vyjádřit svůj nesouhlas a často se podřizují něčemu, co jinak úplně nepřijímají za své. V irské restauraci je situace obrácená, jedna třetina respondentů si myslí, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými jen zřídka nebo nikdy, dvě třetiny si myslí, že občas. Jejich podniková kultura je vede k tomu, aby své názory a připomínky konzultovali se svým nadřízeným,

ke kterému mají vztah založený na důvěře a tvoří s ním jeden tým. Získává od svých zaměstnanců podněty a podporuje v nich tvůrčí schopnosti, je to přesně to, k čemu se máme ve znalostní ekonomice dopracovat. Všichni respondenti z kyperské restaurace zastávají názor, že se podřízení občas nebo zřídka bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Zaměstnanci mohou podávat náměty a připomínky, ale ve skutečnosti to nefunguje tak, jako v irské restauraci. Málokdy se k jejich názorům a podnětům přihlíží. Stejně tak jako v české restauraci bude ještě nějakou dobu trvat než se k tomuto ve znalostní ekonomice dopracujeme.

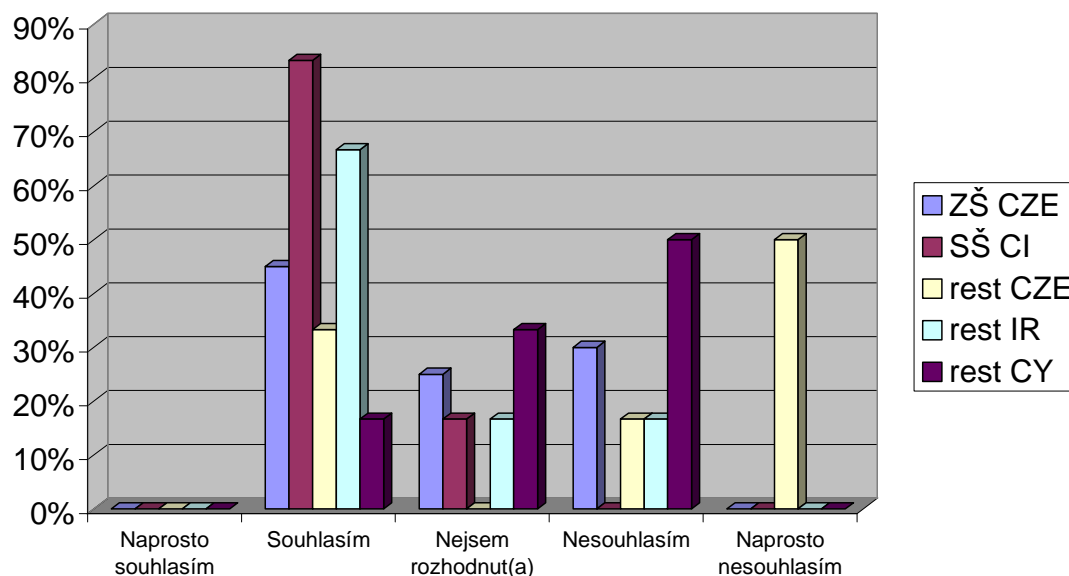
Otázka 15: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Většině lidí se dá věřit.

Tabulka 15: Většině lidí se dá věřit

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Souhlasím	9	45	5	83,3	2	33,3	4	66,7	1	16,7
Nejsem rozhodnut(a)	5	25	1	16,7	0	0	1	16,7	2	33,3
Nesouhlasím	6	30	0	0	1	16,7	1	16,7	3	50
Naprosto nesouhlasím	0	0	0	0	3	50	0	0	0	0

Graf 15: Většině lidí se dá věřit



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Téměř polovina zaměstnanců (45 %) české základní školy souhlasí, že většině lidí se dá věřit, 25 % respondentů není rozhodnuto a 30 % s tímto výrokem nesouhlasí.

Na pekingské střední škole souhlasí 83,3 % respondentů s tím, že většině lidí se dá věřit, jeden respondent (16,7 %) není rozhodnut.

Diskuze:

Téměř polovina zaměstnanců české základní školy souhlasí, že se většině lidí dá věřit, oproti tomu skoro třetina s tímto výrokem nesouhlasí. Povolání učitele vyžaduje někdy určitou důvěru, která nesmí přesáhnout určitou mez. Opakem jsou zaměstnanci pekingské střední školy, kde si jich 4/5 myslí, že většině lidí se dá věřit. Důvěra je pro ně při práci i v osobním životě velice důležitá.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci naprostou nesouhlasí s výrokem, že většině lidí se dá věřit celá polovina dotázaných (50 %) a 16,7 % respondentů s tím nesouhlasí. Třetina zaměstnanců (33,3 %) souhlasí s tím, že se dá většině lidí věřit.

Dvě třetiny zaměstnanců (66,7 %) irské restaurace souhlasí s výrokem, že většině lidí se dá věřit, 16,7 % respondentů o tom není rozhodnuto a stejný počet (16,7 %) s tímto výrokem nesouhlasí.

Polovina respondentů (50 %) z kyperské restaurace si nesouhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. Třetina zaměstnanců (33,3 %) není rozhodnuta a jeden zaměstnanec (16,7 %) souhlasí s výrokem, že většině lidí se dá věřit.

Diskuze:

V české, kyperské a irské restauraci převládají zcela jiné názory na výrok, že většině lidí se dá věřit. V české restauraci s tím celé dvě třetiny zaměstnanců nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí, pouze jedna třetina s tímto výrokem souhlasí. Ukazuje to na výraznou nedůvěru v české lidi, v důsledku nižší životní úrovně a určitých návyků z minulého režimu se některým lidem nedá příliš věřit. Podobně je tomu i u kyperské restaurace, kde celá polovina respondentů nesouhlasí s výrokem, že většině lidí se dá věřit, třetina není rozhodnuta a jen jeden zaměstnanec s tímto výrokem souhlasí. Zatímco v irské restauraci souhlasí celé dvě třetiny zaměstnanců, že se lidem dá věřit, pouze malá část s tímto výrokem nesouhlasí. To určuje celkově lepší sociální prostředí státu. Souvisí to také s otázkou 14, v Čechách všeobecně důvěra není, zatímco v Irsku je.

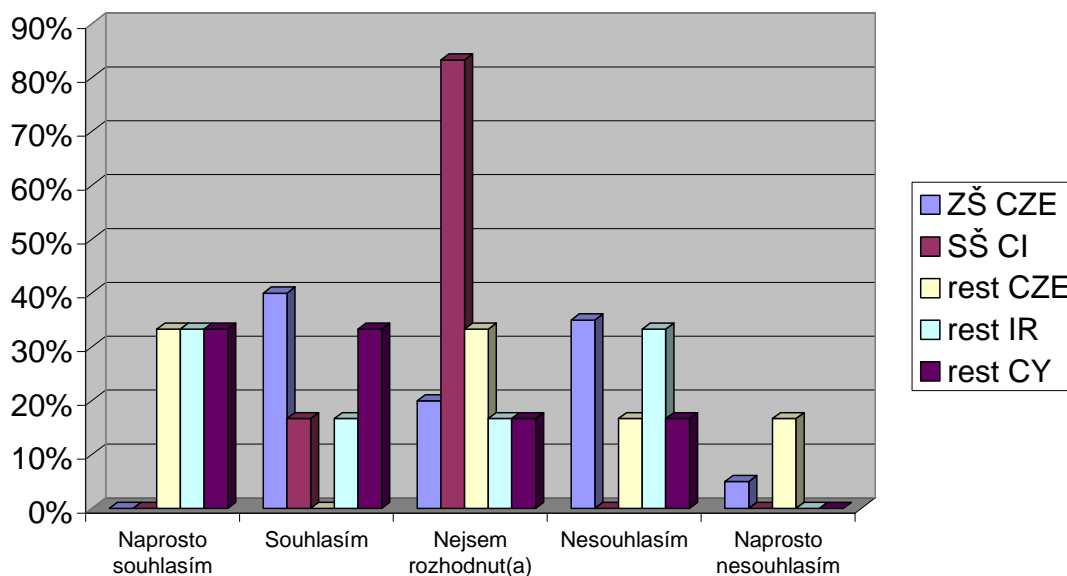
Otázka 16: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

Tabulka 16: Člověk může být dobrým manažerem

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		Rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	Počet	%
Naprostou souhlasím	0	0	0	0	2	33,3	2	33,3	2	33,3
Souhlasím	8	40	1	16,7	0	0	1	16,7	2	33,3
Nejsem rozhodnut(a)	4	20	5	83,3	2	33,3	1	16,7	1	16,7
Nesouhlasím	7	35	0	0	1	16,7	2	33,3	1	16,7
Naprostou nesouhlasím	1	5	0	0	1	16,7	0	0	0	0

Graf 16: Člověk může být dobrým manažerem



Výsledky na ZŠ a SŠ:

S tímto výrokem souhlasí na české základní škole 40 % respondentů, pětina (20 %) není rozhodnuta, naopak 35 % zaměstnanců základní školy se s tímto výrokem neztotožňují a 5 % s ním naprosto nesouhlasí.

Na pekingské střední škole není 83,3 % respondentů o tomto výroku rozhodnuto a jeden zaměstnanec (16,7 %) s tímto výrokem souhlasí.

Diskuze:

Skoro polovina zaměstnanců české základní školy souhlasí s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, stejný počet pak nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Názory na základní škole jsou rozděleny, většina zaměstnanců nemá zkušenosti s více manažery za svou dosavadní praxi. Na pekingské střední škole 4/5 respondentů nejsou o tomto výroku rozhodnutí, jen jeden s tímto výrokem souhlasí. Stejně tak jako u české základní školy to můžeme přičíst malé dosavadní pracovní zkušenosti.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci jedna třetina dotázaných (33,3 %) souhlasí s tím, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, třetina (33,3 %) o tom není rozhodnuta. 16,7 % zaměstnanců s tím nesouhlasí a stejný počet (16,7 %) s tím naprosto nesouhlasí.

Jedna třetina (33,3 %) zaměstnanců irské restaurace naprosto souhlasí s tímto výrokem, 16,7 % s ním jen souhlasí a 16,7 % o tom není rozhodnuto. Naopak jedna třetina respondentů (33,3 %) s tímto výrokem nesouhlasí.

V kyperské restauraci jedna třetina respondentů (33,3 %) s tímto výrokem naprosto souhlasí a jedna třetina souhlasí. Jeden zaměstnanec (16,7 %) není rozhodnut a jeden se s tímto výrokem neztotožňuje.

Diskuze:

Jedna třetina zaměstnanců v české restauraci souhlasí s výrokem, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, a naopak třetina dotázaných s tím nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. V Irsku je situace lepší, protože jen nesouhlasí. Podoba je v tom, že stejně jako v české restauraci s tímto výrokem naprosto nesouhlasí třetina respondentů. Ale polovina zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí nebo naprosto

souhlasí. Podobně jako v kyperské restauraci, kde 2/3 zaměstnanců s tímto výrokem naprosto souhlasí nebo souhlasí. Dávají přednost jiným schopnostem manažera než je tato, může mít autoritu, i když nebude odborník. Češi odbornost vyžadují.

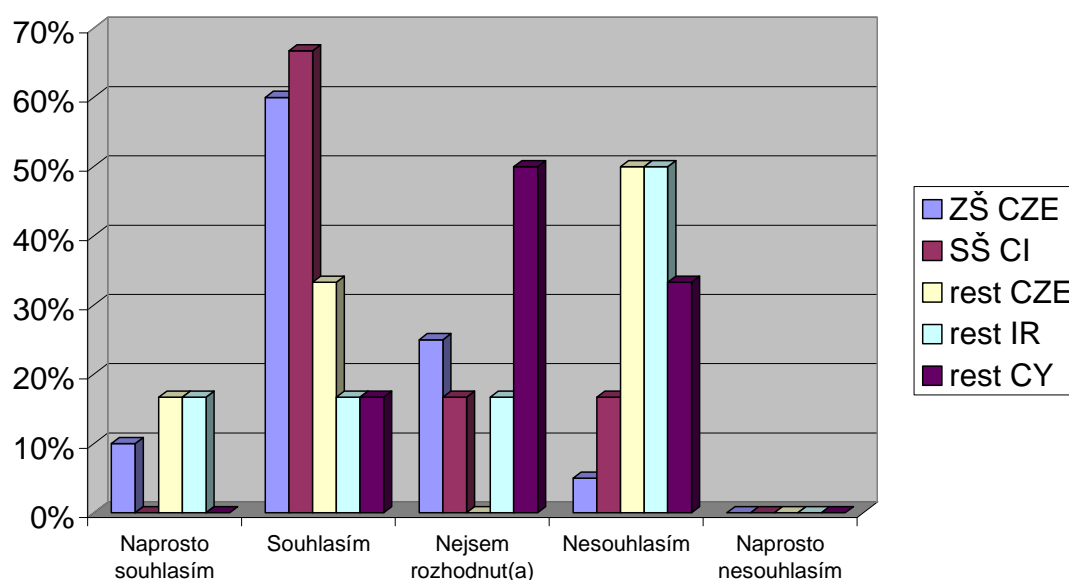
Otázka 17: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

Tabulka 17: Organizační struktura

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	2	10	0	0	1	16,7	1	16,7	0	0
Souhlasím	12	60	4	66,7	2	33,3	1	16,7	1	16,7
Nejsem rozhodnut(a)	5	25	1	16,7	0	0	1	16,7	3	50
Nesouhlasím	1	5	1	16,7	3	50	3	50	2	33,3
Naprosto nesouhlasím	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 17: Organizační struktura



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Přes polovinu respondentů (60 %) na české základní škole souhlasí, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout, 10 % zaměstnanců s tím naprosto souhlasí a 25 % o tom není rozhodnuto. Jen 5 % respondentů s tím nesouhlasí.

Na střední škole v Pekingu dvě třetiny respondentů (66,7 %) souhlasí, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout, jeden zaměstnanec (16,7 %) s tímto výrokem nesouhlasí a jeden není rozhodnut.

Diskuze:

Na české základní škole souhlasí nebo naprosto souhlasí s tím, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout, téměř dvě třetiny respondentů, pouze malá část s tím nesouhlasí. Skoro stejně je tomu i u pekingské střední školy. Zaměstnanci na školách nemají zkušenosti s organizační strukturou, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, ve většině jim vyhovuje model jednoho nadřízeného.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci se s tímto výrokem neztotožňuje polovina zaměstnanců (50 %). Třetina respondentů (33,3 %) s tím naopak souhlasí a 16,7 % dokonce naprosto souhlasí.

Stejně jako v české restauraci s tímto výrokem v irské restauraci nesouhlasí polovina respondentů (50 %), 16,7 % o tom není rozhodnuto. Naprosto souhlasí 16,7 % zaměstnanců a stejný počet (16,7 %) souhlasí.

Zaměstnanci kyperské restaurace s tímto výrokem nesouhlasí ve 33,3 %, polovina respondentů (50 %) není rozhodnuta a jeden zaměstnanec (16,7 %) s tímto výrokem souhlasí.

Diskuze:

Polovina zaměstnanců české restaurace nesouhlasí, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout, naopak druhá polovina s tím souhlasí nebo naprosto souhlasí. Většina z nich nemá dostatek zkušeností, které by mohli porovnat. Je tam nepatrný rozdíl s irskou restaurací, který potvrzuje, že Češi potřebují autoritu. V irské restauraci polovina zaměstnanců nesouhlasí s tím, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout, naopak pouze třetina zaměstnanců s tím souhlasí nebo naprosto souhlasí. Většinou zaměstnanci nemají problém, s tím když je řídí dva nadřízení, pokud je řídí v souladu. Podobně jako v irské restauraci je tomu i v restauraci na Kypru.

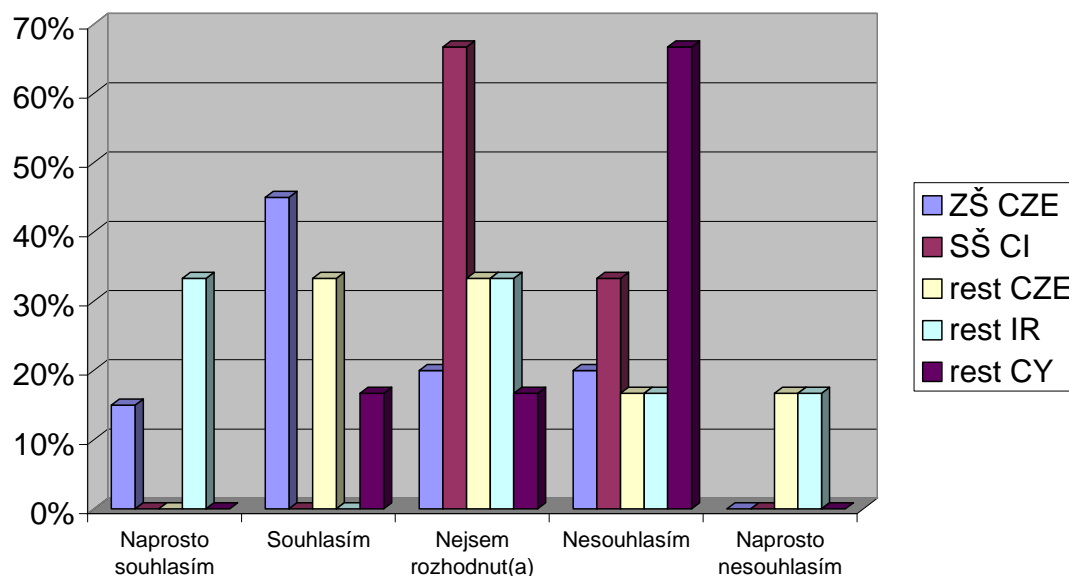
Otázka 18: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku.

Tabulka 18: Soupeření mezi zaměstnanci

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	3	15	0	0	0	0	2	33,3	0	0
Souhlasím	9	45	0	0	2	33,3	0	0	1	16,7
Nejsem rozhodnut(a)	4	20	4	66,7	2	33,3	2	33,3	1	16,7
Nesouhlasím	4	20	2	33,3	1	16,7	1	16,7	4	66,7
Naprosto nesouhlasím	0	0	0	0	1	16,7	1	16,7	0	0

Graf 18: Soupeření mezi zaměstnanci



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Téměř polovina respondentů (45 %) na české základní škole souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, 15% s tím naprosto souhlasí. Pětina zaměstnanců (20 %) není v tomto rozhodnuta. S tímto výrokem nesouhlasí 20% respondentů.

Na střední škole v Pekingu s tímto výrokem nesouhlasí třetina respondentů (33,3 %), zbylé dvě třetiny (66,7 %) respondentů nejsou rozhodnuty.

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců na české základní škole souhlasí nebo naprosto souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, pouze jedna pětina s tímto výrokem nesouhlasí. Na základní škole není obvyklé soupeření mezi zaměstnanci, proto se jakýkoliv náznak soupeření považuje za škodlivý. Naopak je tomu v pekingské střední škole, kde třetina zaměstnanců nesouhlasí, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. Soupeření vede podle nich k větší výkonnosti zaměstnanců.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci souhlasí třetina respondentů (33,3 %) s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, stejný počet zaměstnanců (33,3 %) o tom není rozhodnuto. Jedna šestina respondentů (16,7 %) s tím nesouhlasí a 16,7 % naprosto nesouhlasí.

Jedna třetina zaměstnanců (33,3 %) irské restaurace s tímto výrokem naprosto souhlasí, jeden zaměstnanec (16,7 %) nesouhlasí a jeden naprosto nesouhlasí. Třetina zaměstnanců není rozhodnuta.

Zaměstnanci kyperské restaurace nesouhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, ve dvou třetinách (66,7 %), jeden zaměstnanec (16,7 %) s tímto souhlasí a jeden není rozhodnut.

Diskuze:

Třetina zaměstnanců české restaurace souhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, a zároveň třetina s tímto výrokem nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Podobná situace je i v irské restauraci, třetina s tím naprosto souhlasí a třetina nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. V Irsku jsou více nakloněni tomu, že to soupeření mezi zaměstnanci přináší více škody než užitku. Nejvíce jsou o tom ale přesvědčeni zaměstnanci kyperské restaurace, kde 2/3 respondentů nesouhlasí s tím, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. Společnost provozuje více restaurací na jednom místě, takto jsou zaměstnanci společnosti částečně nuceni mezi sebou soupeřit o své zákazníky.

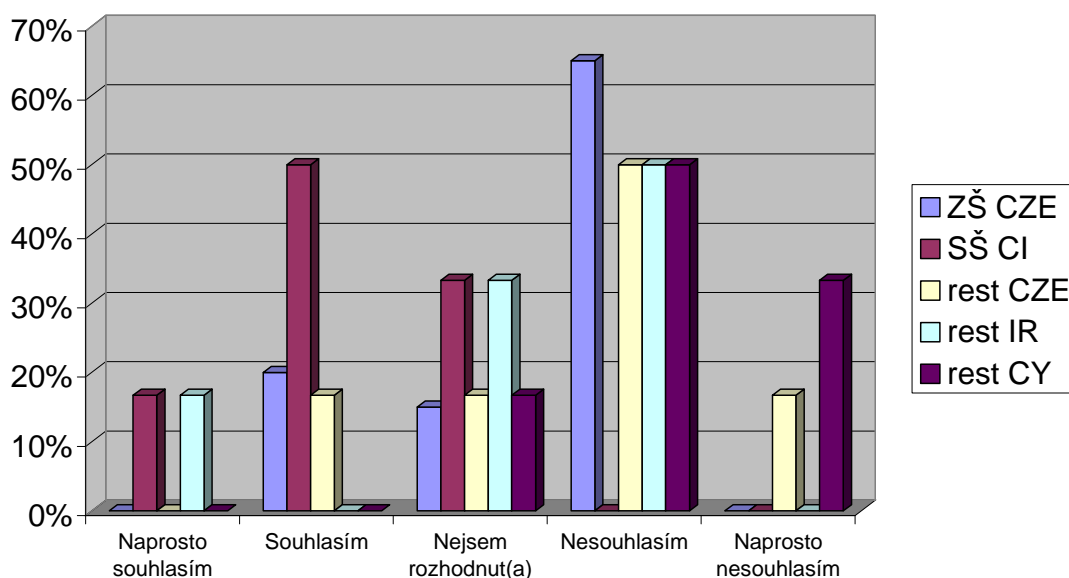
Otázka 19: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

Tabulka 19: Organizační předpisy

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Naprostou souhlasím	0	0	1	16,7	0	0	1	16,7	0	0
Souhlasím	4	20	3	50	1	16,7	0	0	0	0
Nejsem rozhodnut(a)	3	15	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7
Nesouhlasím	13	65	0	0	3	50	3	50	3	50
Naprostou nesouhlasím	0	0	0	0	1	16,7	0	0	2	33,3

Graf 19: Organizační předpisy



Výsledky na ZŠ a SŠ:

S tím, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, nesouhlasí celkem 65 % zaměstnanců české základní školy, 20 % zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí a 15 % o tom není rozhodnuto.

Polovina respondentů (50 %) pekingské střední školy souhlasí s tím, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že

jedná v zájmu organizace, jeden zaměstnanec (16,7 %) s tímto výrokem naprosto souhlasí a 33,3 % zaměstnanců není rozhodnuto.

Diskuze:

Téměř dvě třetiny zaměstnanců české základní školy nesouhlasí s tím, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, jen jedna pětina dotázaných s tímto výrokem souhlasí. Naopak v pekingské škole si dvě třetiny respondentů s tímto výrokem souhlasí nebo naprosto souhlasí. Můžeme říci, že to je způsobeno jejich konzervativností a vztahem k disciplíně. Lze to vysvětlit někdy určitou zkosnatělostí českých předpisů a nařízení, které si často zaměstnanci upravují ke svým potřebám.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci s tímto výrokem nesouhlasí přesně polovina zaměstnanců (50 %) a naprosto nesouhlasí 16,7 % respondentů. Stejný počet dotázaných (16,7 %) s tímto výrokem souhlasí a 16,7 % o tom není rozhodnuto.

Stejně jako v české restauraci tak i v irské restauraci 50 % zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasí, 16,7 % zaměstnanců s tím naprosto souhlasí a celá třetina respondentů (33,3 %) o tom není rozhodnuta.

V kyperské restauraci polovina respondentů (50 %) nesouhlasí s tím, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, jedna třetina zaměstnanců (33,3 %) s tímto dokonce naprosto nesouhlasí, jeden zaměstnanec (16,7 %) není rozhodnut.

Diskuze:

V české restauraci přibližně dvě třetiny dotázaných nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tím, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace, pouze malá část s tímto výrokem souhlasí. Zaměstnanci české restaurace jsou někdy zvyklí organizační předpisy obcházet a upravovat si je. V irské restauraci s tímto výrokem nesouhlasí také polovina zaměstnanců, ale malá část s tímto výrokem naprosto souhlasí. Podle mé

zkušenosti nadřazený v irské restauraci často konzultuje organizační předpisy se svými zaměstnanci. V kyperské restauraci 4/5 zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Situace je tedy obdobná jako v české restauraci, zaměstnancům chybí spoluúčast na rozhodování.

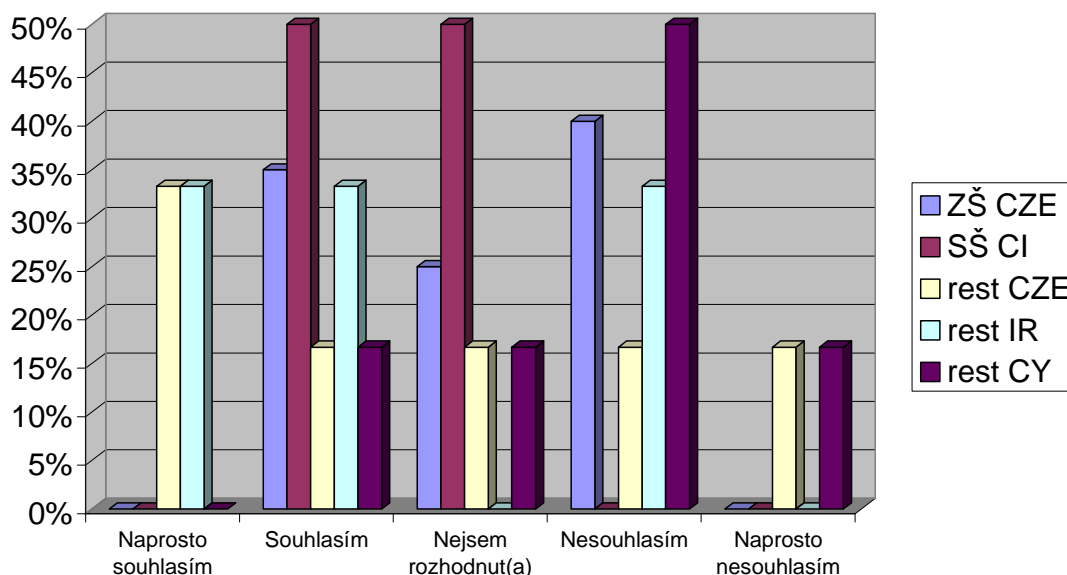
Otázka 20: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

Tabulka 20: Selhání

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	0	0	0	0	2	33,3	2	33,3	0	0
Souhlasím	7	35	3	50	1	16,7	2	33,3	1	16,7
Nejsem rozhodnut(a)	5	25	3	50	1	16,7	0	0	1	16,7
Nesouhlasím	8	40	0	0	1	16,7	2	33,3	3	50
Naprosto nesouhlasím	0	0	0	0	1	16,7	0	0	1	16,7

Graf 20: Selhání



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Na české základní škole odpovědělo 40 % zaměstnanců, že nesouhlasí s tím, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, naopak 35 % respondentů s tímto souhlasí a 25 % dotázaných není rozhodnuto.

Polovina respondentů (50 %) z pekingské střední školy souhlasí s výrokem, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. Druhá polovina není rozhodnuta.

Diskuze:

Na české základní škole o něco více zaměstnanců nesouhlasí s tím, když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, než lidé, kteří s tímto výrokem souhlasí. Příkládám to za vinu minulému režimu u nás, ve kterém většina respondentů prožila část života, a selhání v životě nebylo kolikrát vlastní vinnou. Odlišné výsledky jsou u zaměstnanců pekingské školy, polovina respondentů souhlasí, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. Dovoluji si tvrdit, že selhání v životě je v jejich kultuře považováno za jednu z největších životních tragédií vůbec.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci nejvyšší počet respondentů (33,3 %) odpověděl, že s tímto výrokem naprosto souhlasí, jen souhlasí 16,7 %. Naopak naprosto s tím nesouhlasí 16,7% respondentů a stejný počet (16,7 %) s tím nesouhlasí. 16,7 % zaměstnanců o tom není rozhodnuto.

Třetina zaměstnanců (33,3 %) irské restaurace s takovým výrokem naprosto souhlasí a třetina respondentů (33,3 %) s tím souhlasí. Naopak s tímto výrokem nesouhlasí 33,3 % dotázaných.

V kyperské restauraci 50 % respondentů nesouhlasí s tím, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina a jeden zaměstnanec (16,7 %) s tímto naprosto nesouhlasí. Jen jeden respondent (16,7 %) s tímto výrokem souhlasí, jeden není rozhodnut.

Diskuze:

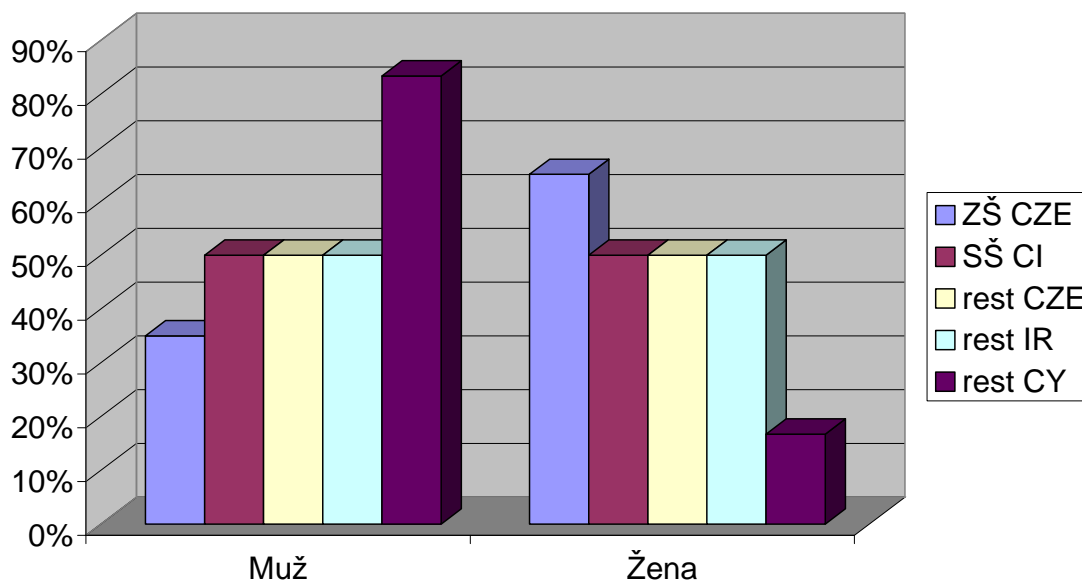
Zaměstnanci české restaurace jsou názorově rozděleni, převládá však souhlas s tím, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, pouze jedna třetina s tím nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. V irské restauraci ještě výrazněji převládá názor, že to je často vlastní chyba, jedna třetina zaměstnanců s tím nesouhlasí. Uvědomují si, že v dnešní době má každý stejnou šanci uspět a berou na sebe zodpovědnost za své selhání. V kyperské restauraci si 2/3 respondentů myslí, že když lidé v životě selžou, není to většinou jejich vina. Ve většině případů se snaží zbavit odpovědnosti za své selhání.

Otázka 21: Jste muž nebo žena?

Tabulka 21: Počty mužů a žen

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Muž	7	35	3	50	3	50	3	50	5	83,3
Žena	13	65	3	50	3	50	3	50	1	16,7

Graf 21: Počty mužů a žen



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Muži jsou na české základní škole zastoupeni 35 % procenty, žen je 65 %. V pekingské střední škole je mezi respondenty 50 % žen a 50 % mužů.

Diskuze:

Na základních školách všeobecně převyšuje počet žen. Jedním z ovlivňujících faktorů při rozhodování o vykonávání tohoto povolání je určitě výše mzdy, která většinou není pro muže příliš motivující.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české i irské restauraci je mezi respondenty stejný počet mužů i žen. Pouze v kyperské restauraci 83,3 % mužů a 16,7 % žen.

Diskuze:

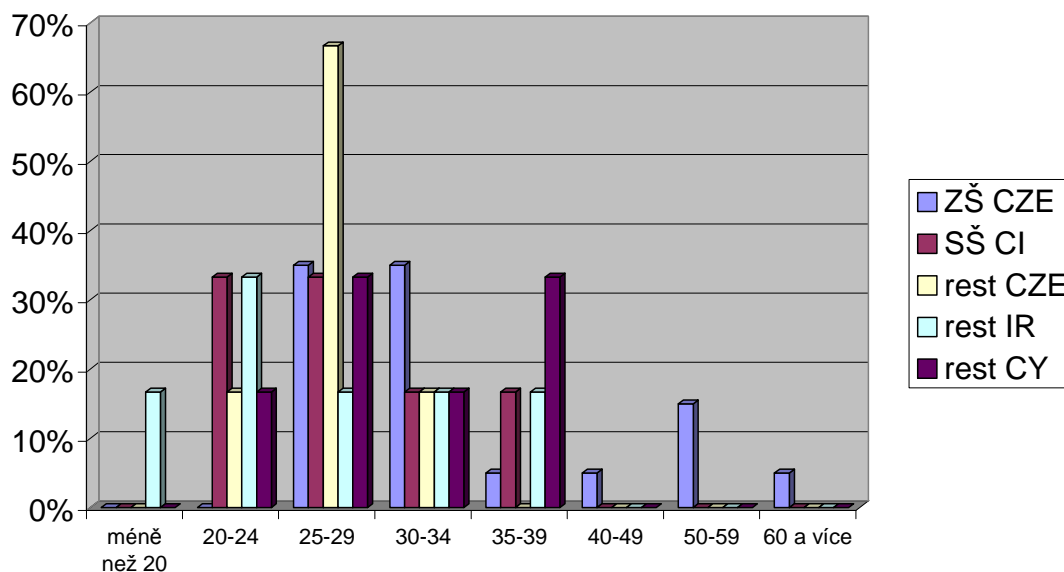
Počty mužů a žen jsou v české a irské restauraci téměř vyrovnané. Záměrně jsem se snažila vybrat základní soubor, který je v této otázce rovnoměrný. Pouze v kyperské restauraci výrazně převládá počet mužů mezi zaměstnanci, kteří jsou zastoupeni 4/5. Ženy v tomto podniku stojí spíše v pozadí.

Otázka 22: Kolik Vám je let?

Tabulka 22: Věkové složení

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
méně než 20	0	0	0	0	0	0	1	16,7	0	0
20-24	0	0	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7
25-29	7	35	2	33,3	4	66,7	1	16,7	2	33,3
30-34	7	35	1	16,7	1	16,7	1	16,7	0	0
35-39	1	5	1	16,7	0	0	1	16,7	3	50
40-49	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0
50-59	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0
60 a více	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf 22: Věkové složení



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Ze zaměstnanců české základní školy, kteří vyplnili dotazník, není nikdo mladší než 25 let. Respondentů mezi 25 a 29 lety je 25 %. Nejpočetnější věkovou skupinu tvoří zaměstnanci do 34 let, je jich 8, což činí 40 %. Dvěma respondentům je mezi 35 a 39 lety, to je 10 %. Jeden respondent udal věk mezi 40 a 49 lety (5 %). Třetí největší skupinou jsou zaměstnanci mezi 50 a 59 lety, těch je 15%. Zaměstnanců starších 60ti let je 5 %.

Na pekingské střední škole je jedna třetina respondentů (33,3 %) mezi 20 a 24 lety, jedna třetina mezi 25 a 29 lety, jednomu zaměstnanci (16,7 %) je 30 až 34 let a jednomu 35 až 39 let.

Diskuze:

Na této české základní škole převládají zaměstnanci v středních letech. Početná je také skupina zaměstnanců těsně před odchodem do důchodu. V porovnání s českou základní školou je na pekingské střední škole daleko větší počet mladších lidí. Jsou to většinou zaměstnanci, kteří teprve získávají své první pracovní zkušenosti.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Ve všech restauracích převládají mladí lidé. V české restauraci je nejstaršímu zaměstnanci do 34 let, v irské a kyperské do 39 let. Tento rozdíl můžeme vysvětlit, tím, že v Čechách se podnikat začalo dříve.

Diskuze:

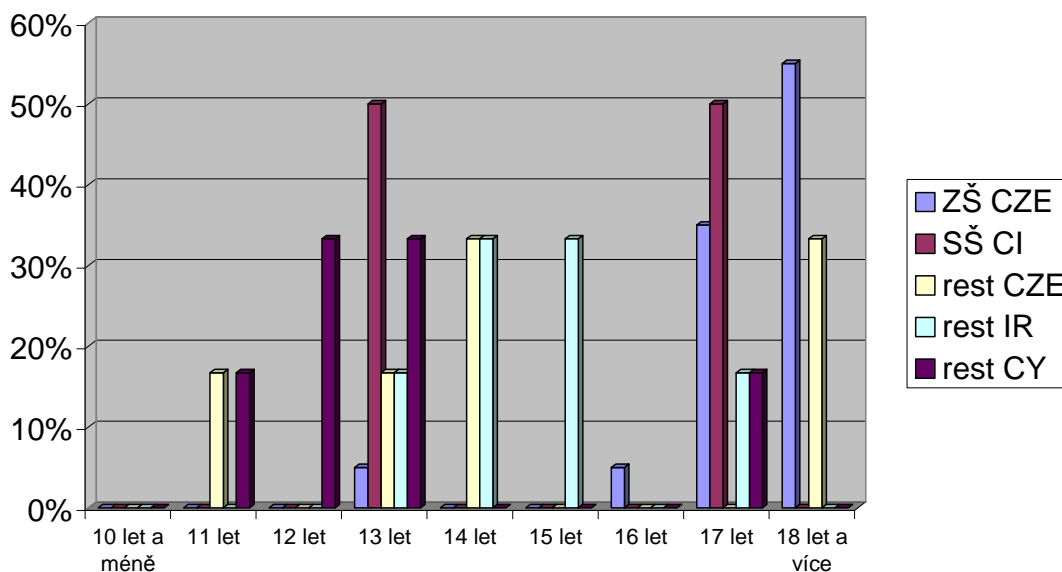
Tento typ zaměstnání vykonávají většinou mladší a fyzicky zdatnější lidé, proto je tady zastoupena spíše nižší věková kategorie.

Otázka 23: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)?

Tabulka 23: Doba školní vzdělání

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
10 let a méně	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 let	0	0	0	0	1	16,7	0	0	1	16,7
12 let	0	0	0	0	0	0	0	0	2	33,3
13 let	1	5	3	50	1	16,7	1	16,7	2	33,3
14 let	0	0	0	0	2	33,3	2	33,3	0	0
15 let	0	0	0	0	0	0	2	33,3	0	0
16 let	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0
17 let	7	35	3	50	0	0	1	16,7	1	16,7
18 let a více	11	55	0	0	2	33,3	0	0	0	0

Graf 23: Doba školního vzdělání



Výsledky na ZŠ a SŠ:

Na české základní škole 55 % respondentů řádně absolvovalo 18 let a více školního vzdělání, 35 % zaměstnanců 17 let a 5 % dotázaných jen 16 let. Školní vzdělání v délce 13 let řádně absolvovalo 5 % respondentů.

Polovina zaměstnanců (50 %) pekingské střední školy řádně absolvovalo 17 let školního vzdělávání a polovina zaměstnanců jen 13 let.

Diskuze:

Skoro všichni zaměstnanci české základní školy absolvovali vysokoškolské vzdělání, to znamená 17 let a více. Pouze jeden starší pedagog absolvoval jen 16 let školního vzdělání, protože v té době trvalo pedagogické vzdělání jen čtyři roky. Sekretářka a mzdová účetní absolvovala 13 let školního vzdělání, což odpovídá střednímu vzdělání s maturitou. Na pekingské škole má vysokoškolské vzdělání polovina zaměstnanců, to znamená 17 let, druhá polovina jen 13 let. Jedná se o provozní zaměstnance a o jednoho učitele angličtiny, který má jen mezinárodní jazykovou zkoušku.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

V české restauraci třetina zaměstnanců (33,3 %) řádně absolvovala 18 let a více školního vzdělání, stejný počet zaměstnanců (33,3 %) absolvoval 14 let vzdělání. Jedna šestina dotázaných (16,7 %) odpovědělo, že absolvovali 13 let školního vzdělání a pouze 11 let školního vzdělání absolvovalo 16,7 % dotázaných.

Školní vzdělání v délce 17 let absolvovalo v irské restauraci 16,7 % zaměstnanců, třetina (33,3 %) absolvovala 15 let a třetina (33,3 %) 14 let školního vzdělání. 13 let školního vzdělání absolvovalo 16,7 % respondentů.

Třetina respondentů (33,3 %) absolvovala školní vzdělání v délce 12 let a třetina v délce 13 let. Jeden zaměstnanec (16,7 %) absolvoval 17 let vzdělání a jeden řádně absolvoval pouze 11 let školního vzdělání.

Diskuze:

V české restauraci třetina zaměstnanců absolvovala 18 let nebo více školního vzdělání, jsou to vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří nesehnali místo ve svém oboru, a tak jsou zaměstnáni v restauraci. Polovina zaměstnanců absolvovala 14 nebo 13 let školního vzdělání. 11 let školního vzdělání odpovídá odbornému vyučení. Celkově se dá říci, že zaměstnanci české restaurace jsou na toto povolání příliš vzdělaní. V irské restauraci téměř většina absolvovala 13, 14 nebo 15 let školního vzdělání. Jen jeden z nich absolvoval 17 let školního vzdělání. Nikdo z nich není vysokoškolsky vzdělaný. Vysokoškolsky vzdělaní lidé mají ve velké většině uplatnění ve svém oboru. V kyperské restauraci má 4/5 zaměstnanců vzdělání odpovídající odbornému vyučení. Jen jeden z respondentů má vysokoškolské vzdělání, je to jeden z manažerů.

Otázka 24: Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

Tabulka 24: Zaměstnání

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Neplacené zaměstnání	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0	0	0	1	16,7	4	66,7	0	0
Běžně vyškolený úředník nebo sekretářka	1	5	3	50	0	0	0	0	0	0
Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik...	0	0	0	0	4	66,7	1	16,7	3	50
Vysokoškolsky vyškolený profesionál	19	95	2	33,3	0	0	0	0	0	0
Manažer jednoho či dvou podřízených	0	0	1	16,7	1	16,7	1	16,7	3	50
Manažer jednoho či více manažerů	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Výsledky na ZŠ a SŠ:

Na české základní škole patří téměř všichni mezi vysokoškolsky vyškolené profesionály. Jediný, kdo nemá vysokoškolské vzdělání, je sekretářka a mzdová účetní.

Polovina respondentů ze střední školy v Pekingu patří mezi běžně vyškolené úředníky, třetina zaměstnanců jsou vysokoškolsky vyškolení profesionálové a mezi respondenty je také ředitelka střední školy, která řídí více podřízených.

Diskuze:

Povolání učitele vyžaduje vysokoškolské vzdělání. Pro provozní zaměstnance je dostatečné vzdělání střední s maturitou.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Třetina zaměstnanců v české restauraci je odborně vyučena, jeden ze zaměstnanců vykonává nekvalifikovanou práci a jeden z respondentů je manažer podřízených.

V irské restauraci to je přesně naopak. Třetina zaměstnanců vykonává svou práci jako nekvalifikovanou manuální práci, jeden je odborně vyučen a jeden vykonává práci manažera.

Polovina respondentů (50 %) z kyperské restaurace pracují jako číšníci a polovina respondentů má pod sebou více podřízených.

Diskuze:

V české restauraci je převaha odborně vyučených zaměstnanců, v irské restauraci stejnou práci zastávají odborně nevyučení pracovníci. Irskému nadřízenému záleží i na nekvalifikovaných lidech, tvoří tým. V českém prostředí není zvykem tvořit tým, paradoxně si nadřízený v české restauraci neváží svých kvalifikovaných pracovníků. V tom zaostává česká podniková kultura v porovnání s globálními trendy. Česká restaurace má ideální předpoklady pro to, být lepší restaurace než irská, ale šéf je od svých zaměstnanců oddělen neproniknutelnou bariérou, má mocenskou distanci a nestará se o podnikovou kulturu. Šéf v irské restauraci dokáže své zaměstnance utáhnout přes svůj vzor. Polovina z respondentů kyperské restaurace pracují jako číšníci. Restaurace je rozdělena ještě na několik částí a je zde nezvykle velký počet manažerů. Zároveň jen jeden z manažerů má odpovídající vysokoškolské vzdělání.

Otázka 26: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Tabulka 26: Státní příslušnost

	ZŠ CZE		SŠ CI		rest CZE		rest IR		rest CY	
	počet	%	Počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Česká	20	100	0	0	6	100	6	100	0	0
Irská	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jihokorejská	0	0	6	100	0	0	0	0	0	0
Kyperská	0	0	0	0	0	0	0	0	6	100
Jiná	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Výsledky na ZŠ a SŠ:

Na české základní škole jsou všichni české státní příslušnosti. Na pekingské střední škole jsem si vybrala skupinu zaměstnanců, kteří jsou z Jižní Koreje.

Diskuze:

Učitelé na české základní škole jsou všichni české státní příslušnosti. Ani nikdo z vyučujících cizích jazyků není jiné státní příslušnosti. Na pekingské střední škole působí zaměstnanci s různou státní příslušností. Jihokorejci jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanců, kteří na škole působí.

Výsledky v české, irské a kyperské restauraci:

Všichni zaměstnanci v české restauraci jsou české státní příslušnosti, zároveň všichni respondenti z irské restaurace jsou irské státní příslušnosti a stejně tak je tomu u kyperské restaurace, kde jsou všichni respondenti kyperské státní příslušnosti.

Diskuze:

Tito respondenti byli vybráni záměrně, aby prezentovali českou, irskou a kyperskou podnikovou kulturu.

4.2. Vyhodnocení TBSD

Jak již bylo řečeno, TBSD lze využít kromě oblasti psychologie (konkrétně podrobný a přesný popis osobnosti probanda) i pro vyhodnocování interpersonálních vztahů a podnikové kultury. Tento test pracuje s hierarchií vědomých i nevědomých hodnot probanda. Podle Ščepichina, Ščepichinové a Kolářové (1992) vědomé hodnocení slouží k vyjádření toho, co si zkoumaná osoba o jednotlivých prezentovaných slovech myslí a je ochotna o nich říci, a k porovnání s nevědomým hodnocením. Ze srovnání vědomého a nevědomého hodnocení vyplývá, nakolik si zkoumaná osoba uvědomuje vlastní postoje bez ohledu na to, jak jsou hodnoceny společnosti.

V mé diplomové práci jsem pracovala s TBSD za pomoci vybraných podnětových slov, které náleží jednotlivým kulturním dimenzím podle Geerta Hofstedeho. Klíčová slova jsou seřazena do dvojic, kdy jedno podnětové slovo náleží jedné kulturní dimenzi a druhé je protipólem daného podnětového slova v kulturní dimenzi opačné. Tato oblast

sdílení hodnot societou je využitelná pro zjištění, ke které kulturní dimenzi se daná societa spíše přiklání.

Mocenský odstup

Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí (odstupem) v hierarchii řízení (Krninská, 2002a). Podle Nového (2002) mocenský odstup znamená stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem.

Tabulka 27: Být první x vítězství

BÝT PRVNÍ				VÍTĚZSTVÍ			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	16	1,95	2,15	ZŠ CZE	14,25	1,7	1,6
SŠ CI	15,17	2	2,5	SŠ CI	14,17	2,17	1,83
rest CZE	14,83	2	2	rest CZE	14,67	2	1,67
rest IR	18,83	2,5	2,33	rest IR	12,67	1,67	2,33
rest CY	19,5	2,5	1,67	rest CY	13,33	1,67	1,5

Výsledky:

Podle sumarizačního sloupce prožívají nejhůře slovo „být první“ na nevědomé úrovni zaměstnanci kyperské restaurace (19,5) a nejlépe zaměstnanci pekingské střední školy (15,17). Ve sloupci známka pro nevědomé hodnocení si můžeme všimnout nejlepšího hodnocení (1,95) u české základní školy, naopak horší hodnocení je u základní školy známkou na vědomé úrovni. Dalo by se říci, že i když toto podnětové slovo vnímají na nevědomé úrovni dobře, vědomě si myslí, že to není správně. Může to být pozůstatek působení minulého režimu, kdy nikdo nemohl ze společnosti „vyčnívat“. Velmi negativně cítí slovo „být první“ na nevědomé úrovni irská a kyperská restaurace (hodnota 2,5), viditelně se od velkého mocenského odstupu odklání. Klíčové slovo

„vítězství“ reprezentující malý mocenský odstup je všemi zkoumanými kulturami hodnoceno v sumarizačním sloupci pozitivně. Nejlepší hodnocení známkou na nevědomé úrovni je u irské a kyperské restaurace (1,67), naopak nejhorší je u pekingské střední školy (2,17).

Tabulka 28: Já (sám) x ideál já

JÁ (SÁM)				IDEÁL JÁ			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	12,85	1,8	1,75	ZŠ CZE	10,65	1,35	1,8
SŠ CI	14	1,83	1,5	SŠ CI	14,5	2	1,83
rest CZE	16,7	2	1,83	rest CZE	13	1,83	1,83
rest IR	11	1,5	1,33	rest IR	15	2,17	1,5
rest CY	11,5	1,67	1,33	rest CY	11	1,33	1,67

Výsledky:

Velký mocenský odstup, který je vyjádřen podnětovým slovem „já sám“, je českou restaurací hodnocen na nevědomé úrovni velmi negativně (SUM 16,7 a známka 2). Mohlo by to odpovídat sníženému sebehodnocení až sebeodmítání. Naopak u irské a kyperské restaurace, které mají nevědomé hodnocení nejlepší, vypovídají hodnoty o spokojenosti s životním úspěchem. Podnětové slovo „ideál já“, které představuje protipól, je irskou restaurací hodnoceno na nevědomé úrovni negativně (SUM 15 a známka 2,17). Podobně je tomu i u pekingské střední školy.

Tabulka 29: Nadřízený x ideální muž

NADRÍZENÝ				IDEÁLNÍ MUŽ			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	23,65	2,95	2,5	ZŠ CZE	11,9	1,4	1,55
SŠ CI	18,17	2,33	2,17	SŠ CI	19,5	2,5	2,33
rest CZE	17	2,17	2,5	rest CZE	16,67	2	2,33
rest IR	21,33	2,83	2,33	rest IR	17,83	2,5	1,5
rest CY	23,67	3	2,67	rest CY	20,17	2,5	2,83

Výsledky:

Podnětové slovo „nadřízený“ je nevědomě hodnoceno nejhoršími hodnotami kyperskou restaurací (SUM 23,67 a známka 3) a českou základní školou (SUM 23,65 a známka 2,95). Může to značit negativní vztah k formální autoritě nebo významný odstup nadřízeného. Česká restaurace jako jediná hodnotí slovo „nadřízený“ na nevědomé úrovni lépe než ostatní (SUM 17 a známka 2,17), podle mého názoru je to vyjádření postoje ke konkrétnímu nadřízenému, s kterým mají přátelský vztah. Klíčové slovo „ideální muž“ představující malý mocenský odstup je u kyperské restaurace nevědomě hodnoceno nejhůře ze všech zkoumaných kultur (SUM 20,17 a známka 2,5). Velký rozdíl v nevědomém hodnocení slov „ideální muž“ a „nadřízený“ najdeme u české základní školy, z toho můžeme usuzovat, že se jejich podniková kultura přiklání spíše k malému mocenskému odstupu.

Tabulka 30: Hádka x ideální žena

HÁDKA				IDEÁLNÍ ŽENA			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	23,35	3,05	3,65	ZŠ CZE	13,35	1,65	1,4
SŠ CI	22	2,67	2,67	SŠ CI	12,83	1,5	2,17
rest CZE	18,33	2,17	3,83	rest CZE	15,67	2,17	1,5
rest IR	21,83	2,83	3,83	rest IR	12,67	1,83	1,33
rest CY	24,17	2,83	3,17	rest CY	14,5	1,83	1,33

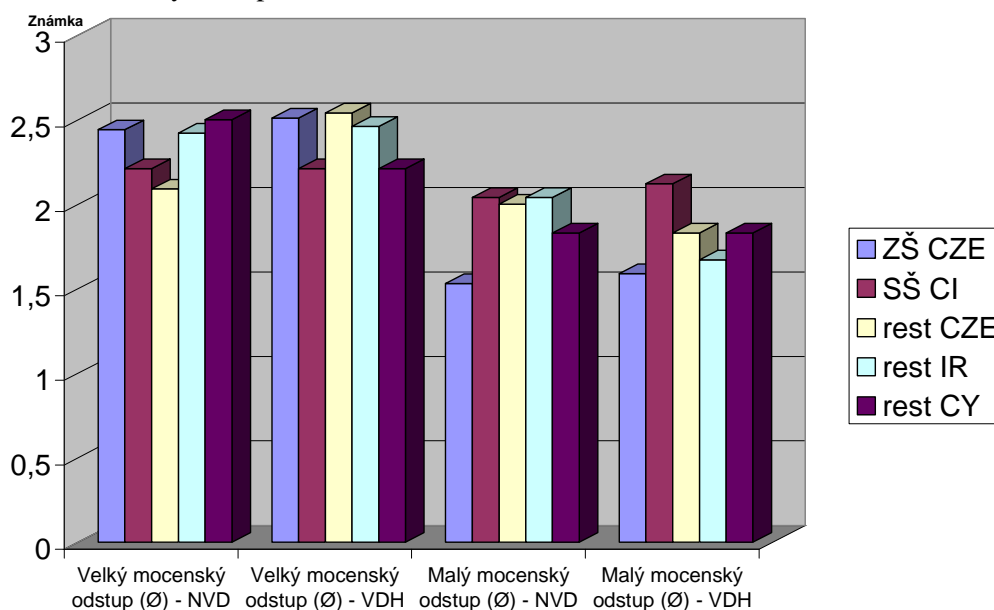
Výsledky:

Všechny zkoumané kultury hodnotí klíčové slovo „hádka“ lépe na nevědomé úrovni, a to s velkým rozdílem v porovnání s vědomým hodnocením (ZŠ 0,6, restaurace v ČR s největším rozdílem 1,66, restaurace v Irsku 1 a restaurace na Kypru s rozdílem 0,34). Jen střední škola v Pekingu má stejné hodnocení na vědomé a nevědomé úrovni. Všechny zkoumané kultury se podle těchto hodnot od velkého mocenského odstupů odklání. Protiklad „ideální žena“ je nejhůře hodnocen na nevědomé úrovni českou restaurací (SUM 15,67 a známka 2,17). Toto může souviset s maskulinitou české společnosti.

Tabulka 31: Mocenský odstup

Velký mocenský odstup (průměr)				Malý mocenský odstup (průměr)			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	18,96	2,44	2,51	ZŠ CZE	12,54	1,53	1,59
SŠ CI	17,34	2,21	2,21	SŠ CI	15,25	2,04	2,12
rest CZE	16,72	2,09	2,54	rest CZE	15	2	1,83
rest IR	18,25	2,42	2,46	rest IR	14,54	2,04	1,67
rest CY	19,71	2,5	2,21	rest CY	14,75	1,83	1,83

Graf 24: Mocenský odstup



Výsledky a diskuze:

Hodnocení na vědomé a nevědomé úrovni velkého mocenského odstup se nejvíce liší u české restaurace (rozdíl 0,45). Z tohoto výsledku lze usuzovat, že zaměstnanci této restaurace se s výrazy vyjadřující velký mocenský odstup neztotožňují a prožívají je negativně na vědomé úrovni, ale na nevědomé úrovni tyto výrazy akceptují. Opačně je tomu u restaurace na Kypru, kde probandi klíčová slova velkého mocenského odstup hodnotí lépe na vědomé úrovni, přijímají tyto výrazy, ale vnitřně se s nimi neztotožňují. To ukazuje i hodnota v sumarizačním sloupci, která je ze všech hodnot nejvyšší (19,71). Klíčová slova malého mocenského odstup jsou irskou restaurací hodnoceny mnohem lépe na vědomé úrovni. Tato podniková kultura pracuje s atributy jako je disciplína, kontrola, nadřízený apod.

Z grafu můžeme vidět, že malý mocenský odstup je všemi podnikovými kulturami hodnocen lépe. Všichni respondenti cítí, že je pro ně vhodnější a přínosnější než velký mocenský odstup, který je všemi hodnocen mnohem hůře.

Individualismus x kolektivismus

Krninská (2002a) říká, že kolektivismus a jeho protiklad, individualismus, jsou v tomto případě pojmy kulturologické. Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé (někdy i od narození) silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Toto členství jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu k jejich značné loajalitě. Skupina je vždy primární cíl a ovlivňování jedince se odehrává prostřednictvím více či méně intenzivního sociálního tlaku a kontroly.

Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu.

Tabulka 32: Já (sám) x kamarádi

JÁ (SÁM)				KAMARÁDI			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	12,85	1,8	1,75	ZŠ CZE	11,4	1,4	1,3
SŠ CI	14	1,83	1,5	SŠ CI	10,83	1,33	2
rest CZE	16,7	2	1,83	rest CZE	15	1,83	1,33
rest IR	11	1,5	1,33	rest IR	10,17	1,33	1,5
rest CY	11,5	1,67	1,33	rest CY	15,67	2	1,17

Výsledky:

Hodnocení klíčového slova „já sám“ už je popsáno v jedné z předešlých tabulek, v tomto případě vyjadřuje individualismus. Protipól „kamarádi“ představuje kolektivismus, nejlepší nevědomé hodnocení najdeme u střední školy v Pekingu (SUM 10,83 a známka 1,33) a irské restaurace (SUM 10,17 a známka 1,33), můžeme říci, že se v těchto kulturách hraje kolektivismus důležitou roli. Naopak nejhorší nevědomé hodnocení podnětového slova „kamarádi“ má kyperská restaurace (SUM 15,67 a známka 2) a česká restaurace (SUM 15 a známka 1,83), v těchto podnikových

kulturách ještě není týmová spolupráce chápána jako důležitá součást podnikové kultury, která vede k úspěchu.

Tabulka 33: Samota x lidé

SAMOTA				LIDÉ			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	24,15	3	2,85	ZŠ CZE	12,3	1,6	1,75
SŠ CI	21,83	2,67	2,67	SŠ CI	13,5	1,5	2,17
rest CZE	22,17	2,5	3,33	rest CZE	15,33	2	1,83
rest IR	25,83	3,17	2,83	rest IR	13,83	1,83	1,83
rest CY	24	3	3	rest CY	16,17	2,17	1,83

Výsledky:

Nevědomé hodnocení klíčového slova „samota“ vyjadřující individualismus je nejhorší v irské restauraci, můžeme říci, že se od individualismu odklání. Protikladem je podnětové slovo „lidé“ představující kolektivismus. Ve srovnání s ostatními kulturami hodnotí kyperská restaurace tento výraz na nevědomé úrovni negativně (SUM 16,17 a známka 2,17). Z vlastní zkušenosti mohu říci, že by to mohlo značit, jejich někdy ne příliš přátelské chování.

Tabulka 34: Povinnosti x pracoviště

POVINNOSTI				PRACOVIŠTĚ			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	24,25	3	2,65	ZŠ CZE	18,95	2,4	2,25
SŠ CI	19,5	2,33	1,67	SŠ CI	16,83	2	2
rest CZE	17,33	2,17	2,5	rest CZE	14,67	2	2
rest IR	24,17	3,33	2,33	rest IR	19,5	2,5	2,83
rest CY	22,83	2,83	1,67	rest CY	17,83	2	1,67

Výsledky:

Hodnocení na vědomé a nevědomé úrovni podnětového slova „povinnosti“ se velmi výrazně liší u všech zkoumaných kultur. U sumarizačního sloupce je vidět, že všechny podnikové kultury vnímají toto klíčové slovo negativně. Nejlepší hodnocení má česká restaurace (SUM 17,33 a známka 2,17) a pekingská střední škola (SUM 19,5 a známka 2,33). Protipól „pracoviště“ je nejlépe hodnocen českou restaurací (SUM 14,67) a nejhůře irskou restaurací (19,5). Ve shrnutí můžeme říci, že zaměstnanci české restaurace jsou se svými povinnostmi a pracovištěm vnitřně smířeni.

Tabulka 35: Práce x domov

PRÁCE				DOMOV			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	19,95	2,55	2,1	ZŠ CZE	10,6	1,35	1,1
SŠ CI	17,5	2,17	1,83	SŠ CI	15	2	1,33
rest CZE	22,5	3	2	rest CZE	16,5	2,17	1,17
rest IR	23	2,83	2,83	rest IR	19,33	2,67	1,67
rest CY	20,33	2,83	1,67	rest CY	14,83	2	1,17

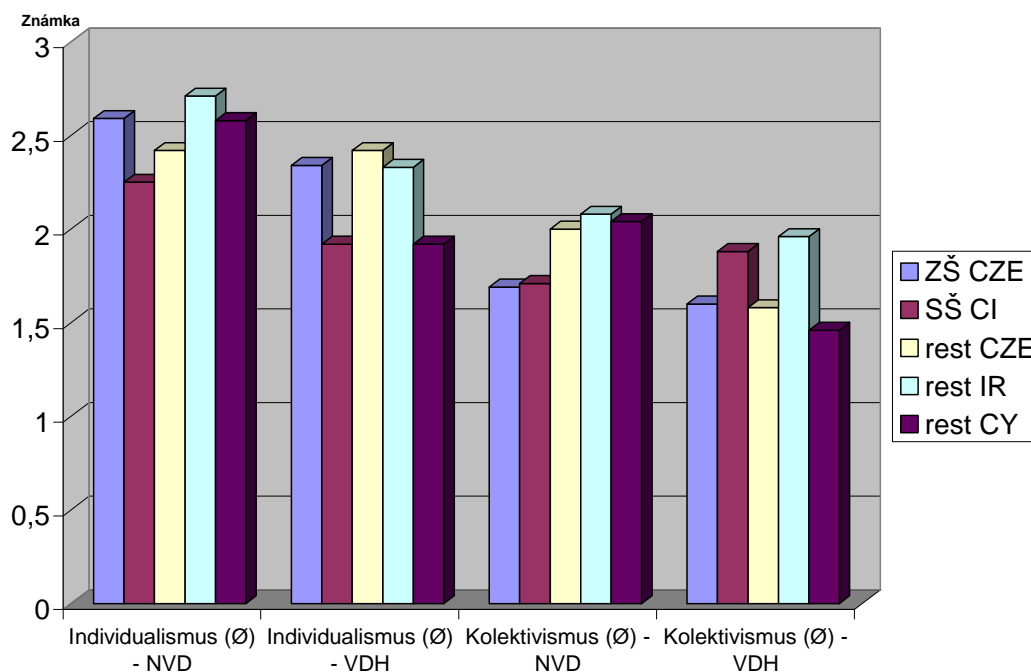
Výsledky:

Klíčové slovo „práce“ zastupující individualismus je na nevědomé úrovni velmi negativně hodnoceno irskou (SUM 23 a známka 2,83) a českou restaurací (SUM 22,5 a známka 3), naopak nejlepší hodnocení má střední škola v Pekingu (SUM 17,5 a známka 2,17). Protipólem je podnětové slovo „domov“, které na nevědomé úrovni hodnotí nejlépe česká základní škola (SUM 10,6 a známka 1,35), velký rozdíl je u irské restaurace, která toto slovo hodnotí ze všech nejhůře (SUM 19,33 a známka 2,67). Mohlo by to znamenat, že většina z respondentů zanedbává svůj osobní či rodinný život díky své náročné práci.

Tabulka 36: Individualismus x kolektivismus

Individualismus (průměr)				Kolektivismus (průměr)			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	20,3	2,59	2,34	ZŠ CZE	13,31	1,69	1,6
SŠ CI	18,21	2,25	1,92	SŠ CI	14,04	1,71	1,88
rest CZE	19,68	2,42	2,42	rest CZE	15,38	2	1,58
rest IR	21	2,71	2,33	rest IR	15,71	2,08	1,96
rest CY	19,67	2,58	1,92	rest CY	16,13	2,04	1,46

Graf 25: Individualismus x kolektivismus



Výsledky a diskuze:

Podle sumarizačního sloupce hodnotí velmi negativně klíčová slova představující individualismus česká základní škola (20,3). Negativní hodnocení můžeme vidět i u známky nevědomého hodnocení (2,59). Naopak nejlépe ze všech hodnotí kolektivismus, v sumarizačním sloupci i známkou nevědomého hodnocení (SUM 13,31 a známka 1,69). Znamená to, že mají blíže ke kolektivismu. Mohli bychom říci, že Češi mají díky historickému vývoji kolektivní cítění. U česká restaurace je vidět rozdíl mezi vědomým a nevědomým hodnocením podnětových slov značící kolektivismus, ale přesto se přibližují k české základní škole. Nejlépe je kolektivismus na nevědomé úrovni prožíván střední školou v Pekingu. Irská restaurace má nejhorší hodnocení podnětových slov v sumarizačním sloupci (21) i ve známkách nevědomého hodnocení (2,71). Můžeme si všimnout i rozdílu mezi hodnocením na vědomé a nevědomé úrovni (0,41). Jejich kultura se přiklání spíše ke kolektivismu, který v sobě mají zakotven díky své minulosti. Zaměříme-li se na hodnocení klíčových slov představující kolektivismus u restaurace na Kypru, můžeme vidět, že hodnota v sumarizačním sloupci nejhorší ze všech (16,13). Vidíme také, že známka nevědomého hodnocení je o 0,58 horší než

vědomého. Podlé mého pozorování, má většina zaměstnanců problém s vnitřní komunikací a s rozdělováním odpovědnosti mezi sebou.

Z grafu je viditelné, že všichni respondenti ze zkoumaných podnikových kultur tíhnou více ke kolektivismu. Můžeme říci, že je to žádoucí směr, kam by se společnost měla posouvat.

Maskulinita x Femitita

Maskulinita je protikladem feminity. Podle Krninské (2002a) jsou v maskulinní společnosti sociální role mužů a žen jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se očekává umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Nositeli maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositeli femininních hodnot muži.

Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec.

Tabulka 37: Muži x ženy

MUŽI				ŽENY			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	16,3	2,2	1,6	ZŠ CZE	14,7	1,85	1,5
SŠ CI	16,17	2,17	2,17	SŠ CI	18,5	2,5	1,83
rest CZE	18,83	2,5	2,33	rest CZE	14,33	1,83	1,67
rest IR	17,5	2,17	2	rest IR	14	1,83	1,67
rest CY	21,67	2,83	2,33	rest CY	14,67	2,17	1,17

Výsledky:

Klíčové slovo „muži“ vyjadřující maskulinitu je v sumarizačním sloupci hodnoceno nejlépe pekingskou střední školou (16,17). Protiklad „ženy“ hodnotí naopak nejhůře (18,5). Nejhorší hodnocení je i známkou nevědomého hodnocení. Může to značit trochu odlišné postavení žen ve společnosti než jaké mají ženy v evropských kulturách.

Tabulka 38: Otec x matka

OTEC				MATKA			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	16,75	2,15	1,35	ZŠ CZE	12,6	1,7	1,2
SŠ CI	18,67	2,33	1,83	SŠ CI	15,33	2	1
rest CZE	13	1,67	1,5	rest CZE	15	1,83	1,67
rest IR	17	2,17	1,5	rest IR	12,33	1,5	1,17
rest CY	16,5	2	1,5	rest CY	20,33	2,83	1,33

Výsledky:

Kyperská restaurace hodnotí klíčové slovo „matka“ vyjadřující feminitu velmi negativně hodnotou v sumarizačním sloupci (20,33) v porovnání s ostatními kulturami. Negativní hodnocení je i známkou nevědomého hodnocení (2,83), velký rozdíl je ve vědomém hodnocení, kde je hodnota 1,33. Podle těchto výsledků se výrazně odklání od femininní společnosti. Díky pozorování, mohu potvrdit, že ženy se na vyšších pracovních pozicích téměř nevyskytují.

Tabulka 39: Sex x láska

SEX				LÁSKA			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	13,05	1,65	1,35	ZŠ CZE	11,35	1,45	1,05
SŠ CI	16,67	2,17	2	SŠ CI	17,5	2,5	1,33
rest CZE	18,33	2,5	1,5	rest CZE	16	2	1
rest IR	11,33	1,5	1,5	rest IR	9,5	1,33	1,17
rest CY	13,83	1,83	1,17	rest CY	12,5	1,67	1,5

Výsledky:

Střední škola v Pekingu hodnotí jako jediná podle sumarizačního sloupce klíčové slovo „sex“ (16,67) lépe než protipól „láska“ (17,5). Můžeme říci, že láska není na předních příčkách životních hodnot a je chápána poněkud jinak než v evropských kulturách. Česká restaurace hodnotí velmi negativně slovo „sex“ v sumarizačním sloupci (18,33) a známkou nevědomého hodnocení (2,5). Vidíme i velký rozdíl v hodnocení na vědomé úrovni, kde je hodnota 1,5. U protikladu „láska“ je situace obdobná, vysoká hodnota v sumarizačním sloupci (16) a horší hodnocení na nevědomé úrovni o hodnotu 1 než na úrovni vědomé. Tyto výsledky bych spíše přičetla špatným životním zkušenostem jednotlivých respondentů.

Tabulka 40: Milenka x manželka

MILENKA				MANŽELKA			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	13,9	1,7	1,7	ZŠ CZE	14,85	1,95	1,45
SŠ CI	16,5	2,17	2	SŠ CI	12,33	1,5	1,5
rest CZE	19,5	2,33	1,67	rest CZE	13,67	1,83	1,67
rest IR	11,83	1,67	1,67	rest IR	13,33	1,83	1,67
rest CY	18,17	2,17	2	rest CY	15,83	2	2

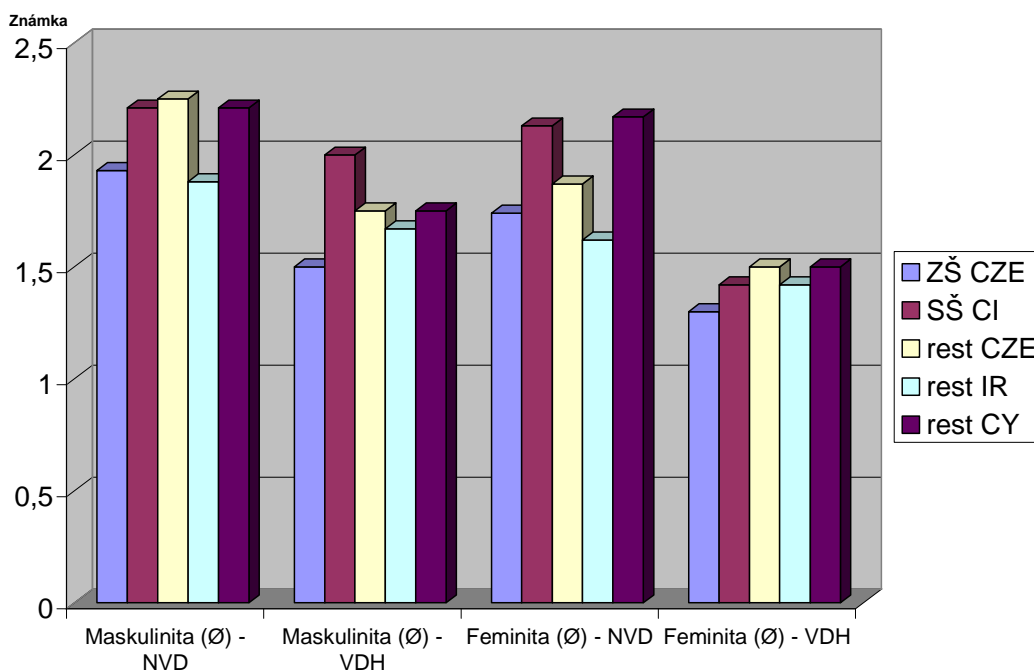
Výsledky:

Podnětové slovo „milenka“ reprezentující maskulinitu je v sumarizačním sloupci hodnoceno nejhůře českou restaurací (19,5). Odpovídá tomu i známka nevědomého hodnocení (2,33), která se výrazně liší od známky vědomého hodnocení (1,67). Vědomé hodnocení vyjadřuje obecně společností přijímané názory, vnitřně se s tím ale zaměstnanci neztotožňují a nevědomě toto klíčové slovo prožívají velmi negativně.

Tabulka 41: Maskulinita x feminita

Maskulinita (průměr)				Feminita (průměr)			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	15	1,93	1,5	ZŠ CZE	13,38	1,74	1,3
SŠ CI	17	2,21	2	SŠ CI	15,92	2,13	1,42
rest CZE	17,42	2,25	1,75	rest CZE	14,75	1,87	1,5
rest IR	14,42	1,88	1,67	rest IR	12,29	1,62	1,42
rest CY	17,54	2,21	1,75	rest CY	15,83	2,17	1,5

Graf 26: Maskulinita x feminita



Výsledky a diskuze:

Vysoké hodnoty v sumarizačním sloupci nevědomého hodnocení klíčových slov představujících feminitu má střední škola v Pekingu (15,92) a kyperská restaurace (15,83). Velký rozdíl je u známek vědomého a nevědomého hodnocení (VDH 1,75 a NVD 2,21). Maskulinitu prožívají hůře na nevědomé úrovni. Z vlastní zkušenosti z kyperské restaurace mohou říci, že se většina zaměstnanců a managementu soustředí na maximální okamžitý zisk. Vědomě si ale uvědomují, že to není správná cesta k úspěchu. Zároveň v restauraci výrazně převyšuje počet mužů a ženy jsou na vedoucích pozicích jen velmi zřídka. Naopak feminitu vnímají velmi kladně česká základní škola a irská restaurace. Hodnoty v sumarizačním sloupci nevědomého hodnocení feminity jsou pro základní školu 13,38 a pro irskou restauraci 12,29. U české základní školy to lze vysvětlit tím, že na téměř všech základních školách převažuje ve struktuře zaměstnanců počet žen. Na této konkrétní základní škole je ředitelkou žena, i tato skutečnost se podepsala na těchto výsledcích. Podle mého pozorování mohou říci, že se irská restaurace orientuje na dlouhodobější plánování a ženy mají úplně stejné postavení jako muži.

Všechny zkoumané podnikové kultury se snaží o dlouhodobé plánování, o zlepšení sociálních vztahů mezi zaměstnanci, o vytvoření kvalitního pracovního prostředí a o zvýšení potenciálu svých zaměstnanců. V některých podnikových kulturách to jde rychleji, v některých potřebují více času, ale v grafu můžeme vidět, že všechny podnikové kultury se k feminitě přiklání.

Riziko x Jistota

Tyto dvě dimenze vystihuje velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě. Podle Nového a Scroll-Machl (2003) jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě je zpravidla spojena s mimořádným úsilím naplánovat a naprogramovat celkové postupy i jednotlivé kroky procesu řízení, apod.

Tabulka 42: Změna x nuda

ZMĚNA				NUDA			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	18,2	2,3	2,15	ZŠ CZE	25,4	3,15	3,1
SŠ CI	16,33	2,17	2	SŠ CI	23,67	2,67	3
rest CZE	16,5	2,33	2,33	rest CZE	23,17	3	3,67
rest IR	18	2,17	2,5	rest IR	26,67	3,5	3,33
rest CY	15,83	2,33	1,5	rest CY	25,5	3,17	3,5

Výsledky:

Riziko zastupující podnětové slovo „změna“ je nejlépe hodnoceno v sumarizačním sloupci kyperskou restaurací (15,83), známka u nevědomého hodnocení je mnohem negativnější (2,33) než u vědomého hodnocení. Můžeme říci, že nevědomě vnímají jakoukoliv změnu hůře než na úrovni vědomé. Podle sumarizačního sloupce prožívají nejhůře „změnu“ Češi (ZŠ 18,2 a rest 16,5). Protiklad klíčové slovo „nuda“ vyjadřující

jistotu je v sumarizačním sloupci nevědomého hodnocení obodováno nejlépe českou restaurací (23,17), hodnocení známkou na úrovni nevědomého hodnocení (3) se velmi liší od hodnocení na úrovni vědomé (3,67). Dalo by se říci, že vědomě nemají rádi stereotyp, ale vnitřně jsou s malou rozmanitostí své práce smířeni. Naopak irská restaurace prožívá „nudu“ velice negativně (SUM 26,67 a známka 3,5).

Tabulka 43: Sny x klid

SNY				KLID			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	15,25	1,9	1,55	ZŠ CZE	12,65	1,6	1,35
SŠ CI	13,67	1,83	2	SŠ CI	17,17	2,17	1,83
rest CZE	14,17	1,83	1,67	rest CZE	16,83	2,17	1,5
rest IR	9,5	1,33	1,67	rest IR	16,33	2	2
rest CY	17	2,17	1,83	rest CY	20	2,5	2,83

Výsledky:

Hodnocení klíčového slova „sny“ je v sumarizačním sloupci nevědomého hodnocení nejlepší u irské restaurace (9,5), zároveň je nejlepší i u známek nevědomého hodnocení (1,33). Opačně je tomu u české základní školy, která „sny“ hodnotí v sumarizačním sloupci nejhůře (15,25) a protiklad „klid“ naopak nejlépe (12,65). Je zřejmé, že se přiklání k jistotě. Zaměstnanci chtějí mít jistotu v zaměstnání, mnozí z nich pracují na této škole už několik let.

Tabulka 44: Rvačka x ticho

RVAČKA				TICHO			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	25,2	3,2	3,85	ZŠ CZE	15,3	2	2,05
SŠ CI	23,67	3	3	SŠ CI	21,17	2,67	2,67
rest CZE	21,83	2,67	3,83	rest CZE	17,67	2,33	2
rest IR	24,5	3,17	3,67	rest IR	14,17	1,83	2
rest CY	22,83	2,67	3,5	rest CY	19,17	2,33	1,67

Výsledky:

Nejhorší hodnocení podnětového slova „rvačka“ má na úrovni nevědomého hodnocení česká základní škola, známkou na nevědomé úrovni hodnotí tento výraz lépe než na úrovni vědomé (rozdíl 0,65). Jakékoliv násilí je v rozporu s jejich posláním. Protiklad „ticho“ hodnotí spíše pozitivně. Podobně je tomu i u irské restaurace.

Tabulka 45: Štěstí x únava

ŠTĚSTÍ				ÚNAVA			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	10,2	1,3	1	ZŠ CZE	25,7	3,35	3,15
SŠ CI	11,83	1,5	1,83	SŠ CI	22,33	2,5	3
rest CZE	12,5	1,5	1,17	rest CZE	18,67	2,5	3,33
rest IR	13,33	1,67	1,67	rest IR	26	3,17	3,67
rest CY	15,67	2	1,67	rest CY	22,17	2,67	3,67

Výsledky:

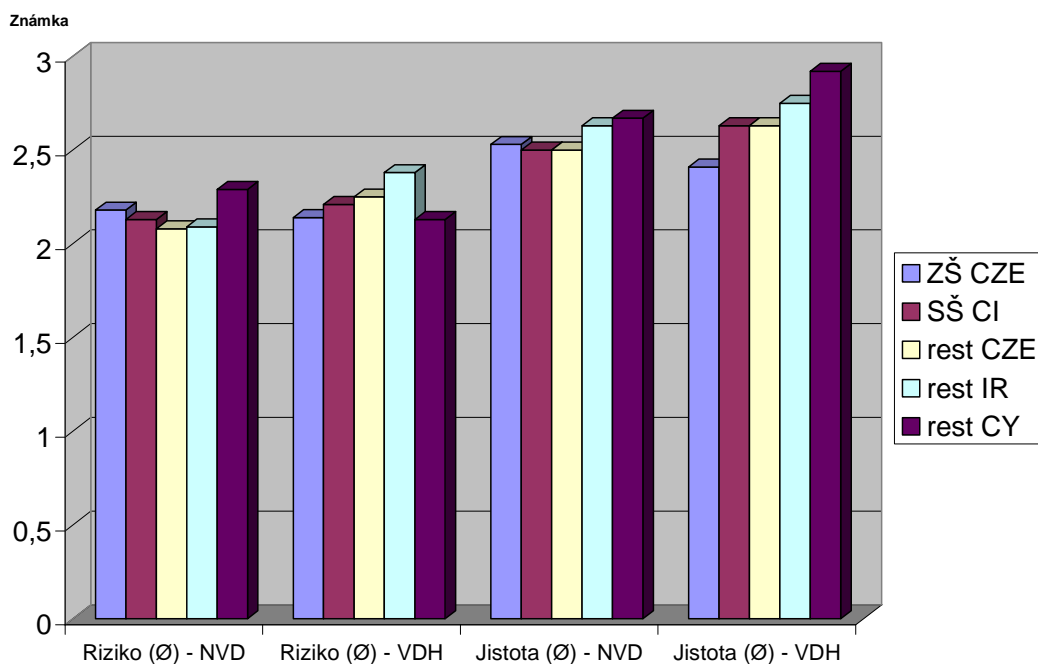
Klíčové slovo „štěstí“ je kyperskou restaurací hodnoceno na nevědomé úrovni nejhůře ze všech zkoumaných kultur (SUM 15,67 a známka 2). Odklání se tak od rizika,

jistota je jim bližší. Protiklad „únavu“ vyjadřující jistotu je na nevědomé úrovni hodnocen nejlépe českou restaurací (SUM 18,67 a známka 2,5). Vidíme i velký rozdíl mezi vědomým a nevědomým hodnocením, probandi toto klíčové slovo hodnotí mnohem hůře na vědomé úrovni (3,33). Nevědomě vnímají únavu jako součást své práce a jsou s tím smířeni. Nejhorší prožívají „únavu“ zaměstnanci české základní školy (SUM 25,7 a známka 3,35). Můžeme to přisuzovat tomu, že je jejich povolání velice náročné.

Tabulka 46: Riziko x jistota

Riziko (průměr)				Jistota (průměr)			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	17,21	2,18	2,14	ZŠ CZE	19,76	2,53	2,41
SŠ CI	16,38	2,13	2,21	SŠ CI	21,09	2,5	2,63
rest CZE	16,25	2,08	2,25	rest CZE	19,09	2,5	2,63
rest IR	16,33	2,09	2,38	rest IR	20,79	2,63	2,75
rest CY	17,83	2,29	2,13	rest CY	21,71	2,67	2,92

Graf 27: Riziko x jistota



Výsledky a diskuze:

Ve výsledné tabulce vidíme průměrné hodnocení klíčových slov zastupujících na jedné straně „riziko“ a na straně druhé „jistotu“. Nejlepší nevědomé hodnocení rizika najdeme u české restaurace (16,25), irské restaurace (16,33) a pekingské střední školy (16,38). Tyto kultury se přibližují k riziku. Zatímco nejhorší hodnocení má restaurace na Kypru (17,83) a česká základní škola (17,21). Výsledky české restaurace a české základní školy jsou odlišné, restaurace se přiklání k riziku, zatímco základní škola má blíže k jistotě. Je to způsobeno pracovištěm, kde působí. V restauraci musí být zaměstnanci více tvořiví a akceschopní, na základní škole preferují více klidu a jistoty. Hodnocení na vědomé a nevědomé úrovni se u žádné ze zkoumaných kultur výrazně neliší. U hodnocení klíčových slov zastupujících jistotu najdeme nejvyšší hodnotu v sumarizačním sloupci (21,71) i mezi známkami nevědomého hodnocení (2,67) u kyperské restaurace.

Z grafu můžeme usuzovat, že všechny zkoumané podnikové kultury mají malou snahu vyhnout se riziku a nejistotě.

Krátkodobost x dlouhodobost

V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientaci na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt.

V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším časovém či skutečně dlouhém časovém horizontu (Krninská, 2002a).

Tabulka 47: Minulost x budoucnost

MINULOST				BUDOUCNOST			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	19,65	2,55	2,1	ZŠ CZE	15,35	2	1,95
SŠ CI	15,83	2,17	2,33	SŠ CI	14,5	2,17	1,83
rest CZE	14,5	2,17	2,33	rest CZE	12	1,83	2
rest IR	16,67	2,33	2,5	rest IR	17	2,33	2
rest CY	19,67	2,67	2,83	rest CY	15,33	1,83	1,5

Výsledky:

Krátkodobost vyjadřuje klíčové slovo „minulost“. Nejhůře je hodnoceno na nevědomé úrovni českou základní školou (SUM 19,65 a známka 2,55) a kyperskou restaurací (SUM 19,67 a známka 2,67). Můžeme to přičíst historickému vývoji v druhé polovině minulého století, u Čechů to představuje komunistický režim a u Kypřanů osídlení poloviny ostrova Turkey. Výjimkou je česká restaurace, která nevědomě hodnotí „minulost“ nejlépe (SUM 14,5 a známka 2,17). Vysvětlila bych to nízkým věkovým průměrem zaměstnanců.

Tabulka 48: Zábava x radost

ZÁBAVA				RADOST			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	12,3	1,35	1,45	ZŠ CZE	8,9	1,15	1,1
SŠ CI	13,67	2	1,33	SŠ CI	15	1,83	1,17
rest CZE	14,33	2	1,33	rest CZE	9,5	1,17	1,17
rest IR	8,83	1,17	1	rest IR	11,67	1,5	1,17
rest CY	14,5	1,67	1,33	rest CY	14,17	1,67	1,17

Výsledky:

Klíčové slovo „zábava“ představující krátkodobost je nejhůře hodnoceno na nevědomé úrovni českou restaurací (SUM 14,33 a známka 2), naopak protipól „radost“ vyjadřující dlouhodobost hodnotí na nevědomé úrovni nejlépe jako druzí (SUM 9,5 a známka 1,17). Můžeme říci, že se snaží podílet i na činnostech, které přinesou výsledky až za nějakou dobu.

Tabulka 49: Smrt x život

SMRT				ŽIVOT			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	28,35	3,45	3,65	ZŠ CZE	10,25	1,35	1,3
SŠ CI	24	2,83	2,33	SŠ CI	14,5	1,83	1,33
rest CZE	20,33	2,5	3	rest CZE	19,67	2,67	1,5
rest IR	26,5	3,17	3,17	rest IR	12,67	1,33	1,17
rest CY	23,17	2,83	3	rest CY	14,5	2	1,17

Výsledky:

Hodnocení podnětového slova „smrt“ je u všech zkoumaných podnikových kultur je velmi negativní na nevědomé i vědomé úrovni. Protiklad tohoto výrazu „život“ hodnotí česká restaurace nejhůře (SUM 19,67 a známka 2,67) s velkým rozdílem od ostatních kultur. Nevědomé hodnocení je velice rozdílné od vědomého. Neztotožňují se s obecně přijímanými hodnotami.

Tabulka 50: Nálada x vzdělání

NÁLADA				VZDĚLÁNÍ			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	13,5	1,7	1,65	ZŠ CZE	15,2	1,9	1,45
SŠ CI	13,67	1,5	2,17	SŠ CI	16,33	2,17	1,5
rest CZE	17	2,17	1,67	rest CZE	16,17	2	1,5
rest IR	13,33	1,67	2	rest IR	12,67	1,33	1,83
rest CY	17,5	2,17	1,5	rest CY	17,17	2,17	2

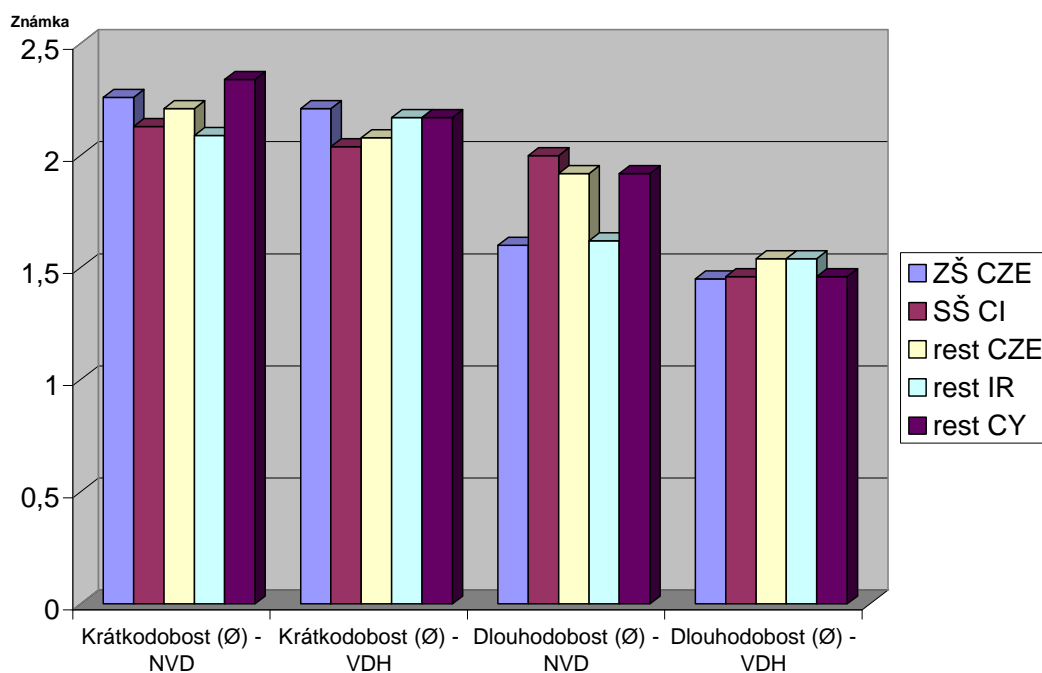
Výsledky:

Kyperská restaurace hodnotí klíčové slovo „nálada“ ze všech nejhůře (SUM 17,5 a známka 2,17). Vědomě ho ale hodnotí mnohem lépe. Stejně negativně (SUM 17,17 a známka 2,17) hodnotí podnětové slovo „vzdělání“, které je protipólem. Toto bych vysvětlila tím, že zaměstnanci nepovažují vzdělání za důležité.

Tabulka 51: Krátkodobost x dlouhodobost

Krátkodobost (průměr)				Dlouhodobost (průměr)			
Kultury	Faktory (Ø)			Kultury	Faktory (Ø)		
	NVD		VDH		NVD		VDH
	SUM	Známka	Známka		SUM	Známka	Známka
ZŠ CZE	18,45	2,26	2,21	ZŠ CZE	12,43	1,6	1,45
SŠ CI	16,79	2,13	2,04	SŠ CI	15,08	2	1,46
rest CZE	16,54	2,21	2,08	rest CZE	14,34	1,92	1,54
rest IR	16,33	2,09	2,17	rest IR	13,5	1,62	1,54
rest CY	18,71	2,34	2,17	rest CY	15,29	1,92	1,46

Graf 28: Krátkodobost x dlouhodobost



Výsledky a diskuze:

Podnětové slova představující krátkodobost hodnotí česká základní škola hodnotou v sumarizačním sloupci 18,45 a známkou nevědomého hodnocení 2,26 nejhůře. Naopak dlouhodobost hodnotí velmi pozitivně (SUM 12,43 a známka 1,6). Můžeme říci, že zaměstnanci základní školy se orientují spíše na úkoly, které mají dlouhodobý efekt.

Tato orientace na dlouhodobost je pro povolání učitele nezbytná. Irská restaurace nevědomě hodnotí klíčová slova vyjadřující dlouhodobost také pozitivně (SUM 13,5 a známka 1,62). Podobné jsou průměrné výsledky i u české restaurace (SUM 14,34 a známka 1,92). Dalo by se říci, že tyto podnikové kultury se přiklání spíše k dlouhodobosti. Zaměstnanci restaurací ví, že zvláště ve službách je důležité budovat si vztah se zákazníkem a vytvářet podmínky pro dlouhodobou spolupráci.

Z grafu je evidentní, že všechny zkoumané podnikové kultury se přiklání k dlouhodobosti. Hodnocení dlouhodobosti je u všech podnikových kultur lepší na vědomé úrovni.

5 DISKUZE

5.1. Diskuze k výsledkům dotazníku VSM

V kapitole 4.1. byly vyhodnoceny a oddiskutovány jednotlivé otázky z dotazníku VSM. Ve většině otázek je vidět určitý rozdíl mezi českou a zahraniční, konkrétně irskou, jihokorejskou a kyperskou podnikovou kulturou.

Jeden z rozdílů je, že zaměstnanci v irské a kyperské restauraci mají větší zájem o svůj osobní či rodinný život než zaměstnanci české restaurace. Pro Čechy je práce střed života, můžeme to přičíst minulému režimu, kdy totalitní systém lidí naučil, že práce je enormně významná.

Rozdíl mezi českou základní školou a střední školou v Pekingu můžeme vidět i v potřebě příležitosti pracovního růstu. Zaměstnanci české školy to nepovažují za tak důležité jako zaměstnanci školy v Pekingu. Je to dáno tím, že na české základní škole je příležitost pracovního růstu svým způsobem omezena, někteří jsou smířeni s tím, že budou vykonávat stále stejnou práci. Zatímco střední škola v Pekingu nabízí více příležitostí a možností, například má několik svých poboček v jiných zemích. Také v české restauraci chybí určitá ambicióznost dosáhnout něčeho dalšího, nepovažují příležitost pracovního růstu za tak důležitou jako zaměstnanci v irské a kyperské restauraci. Z mé zkušenosti mohu říci, že větší odpovědnost a účast na rozhodování motivuje zaměstnance irské restaurace k většímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci kyperské restaurace staví svoji kariéru na svém dlouhodobém působení v podniku.

V českém a kyperském prostředí se zaměstnanci restaurací cítí více nervózní a napjatí při práci než respondenti z irské restaurace. To se musí projevovat i směrem k zákazníkům, protože to souvisí s atmosférou pracovního procesu. Češi mají určitou obavu ze změn a touhu po jistotě, kterou nemají. V kyperské restauraci jsou na zaměstnance kladeny někdy až příliš velké nároky, pracují tak mnohdy pod velkým tlakem. Zatímco Irové dokáží unést změnu a v irské restauraci se dá pozorovat celkově lepší prostředí pro dobrou strategii řízení lidských zdrojů než v české a kyperské

restauraci. Česká základní škola je v tomto srovnatelná s pekingskou střední školou. Lze usuzovat, že nervozita zaměstnanců je způsobena velkou psychickou náročností, kterou toto zaměstnání obnáší.

Největší rozdíl je však v pojetí strategie řízení lidských zdrojů a týmové práce v podnikové kultuře. Týmová práce v českých i kyperských podnicích ještě není zcela zavedena. V tom zaostává česká a kyperská podniková kultura v porovnání s globálními trendy. Česká restaurace má ideální předpoklady (např. kvalifikace pracovníků pro své pracovní místo). A proto by měla mít lepší předpoklady pro konkurenceschopnost než irská restaurace, ale český šéf je od svých zaměstnanců oddělen neproniknutelnou bariérou a udržuje si formální mocenský odstup. Paradoxně si nadřízený neváží svých kvalifikovaných pracovníků. U některých českých respondentů je znát i určitá obava ze ztráty zaměstnání, někteří neumí vyjádřit svůj nesouhlas a často se podřizují něčemu, co jinak úplně nepřijímají za své. Všichni respondenti z kyperské restaurace zastávají názor, že se podřízení občas nebo zřídka bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Zaměstnanci kyperské restaurace mohou podávat náměty a připomínky, ale ve skutečnosti to nefunguje tak, jako v irské restauraci. Málokdy se k jejich názorům a podnětům přihlíží. Irskému nadřízenému záleží i na jeho nekvalifikovaných lidech ve firmě a vytváří z nich tým, v jehož čele stojí jako následovníhodný vzor pro ostatní. V Irsku je takováto podniková kultura vede k tomu, aby své názory a připomínky konzultovali se svým nadřízeným, ke kterému mají vztah plný důvěry a tak je zabezpečována týmová spolupráce. Irský majitel restaurace získává od svých zaměstnanců podněty a podporuje v nich tvůrčí schopnosti, je to přesně to, k čemu se máme my v českých podmínkách a Kypřani ve svých podmínkách dopracovat, chceme-li vstupovat do znalostní ekonomiky, tak jako jinde ve světě.

5.2. Diskuze k výsledkům TBSD

Z výsledků, získaných rozbořem TBSD, je patrné, že všechny zkoumané podnikové kultury upřednostňují malý mocenský odstup, a to na vědomé i nevědomé úrovni hodnocení. Zaměstnanci cítí, že je pro ně malý mocenský odstup přínosnější než velký mocenský odstup. Ke své spokojenosti potřebují atmosféru důvěry, sounáležitost a blízký kontakt se svým nadřízeným.

Ze srovnání kulturních dimenzí individualismus a kolektivismus je zřejmé, že všechny porovnávané podnikové kultury se přiklání spíše ke kolektivismu. Jdou tedy žádoucím směrem, kam by se společnost měla posouvat. Nejlépe je kolektivismus přijímán střední školou v Pekingu. Nejpomaleji ke kolektivismu spějí zaměstnanci kyperské restaurace. Podlé mého pozorování, má většina zaměstnanců kyperské restaurace problém s vnitřní komunikací a s rozdělováním odpovědnosti mezi sebou.

Z analýzy výsledků TBSD je evidentní, že k feminitě se přiklání všechny podnikové kultury, které srovnávám. Feminitu vnímají velmi kladně česká základní škola a irská restaurace. U české základní školy to lze vysvětlit tím, že na téměř všech základních školách převažuje ve struktuře zaměstnanců počet žen. Na této konkrétní základní škole je ředitelkou žena, i tato skutečnost se podepsala na těchto výsledcích. Podle mého pozorování mohou říci, že irská restaurace se orientuje na dlouhodobější plánování a ženy mají úplně stejné postavení jako muži. Naopak většina zaměstnanců a managementu kyperské restaurace se soustředí na maximální okamžitý zisk. Vědomě si ale uvědomují, že to není správná cesta k úspěchu. Zároveň v restauraci výrazně převyšuje počet mužů a ženy jsou na vedoucích pozicích jen velmi zřídka.

Ze srovnání dalších dvou kulturních dimenzí na vědomé a nevědomé úrovni riziko a jistota vyplývá, že všechny zkoumané podnikové kultury mají malou snahu vyhnout se riziku a nejistotě. Výsledky české restaurace a české základní školy jsou odlišné, restaurace se přiklání k riziku, zatímco česká základní škola má největší snahu se riziku a nejistotě vyhýbat. Je to zřejmě způsobeno pracovištěm, kde působí. V restauraci musí být zaměstnanci více tvořiví a akceschopní, na základní škole preferují více klidu a jistoty.

Ze srovnání kulturních dimenzí krátkodobost a dlouhodobost vychází, že zkoumané podnikové kultury se přiklání k dlouhodobosti. Z grafu, který srovnává vědomé a nevědomé hodnocení těchto kulturních dimenzí je zřejmé, že dlouhodobost je hodnocena všemi podnikovými kulturami lépe na vědomé úrovni. Zaměstnanci restaurací ví, že zvláště ve službách je důležité budovat si vztah se zákazníkem a vytvářet podmínky pro dlouhodobou spolupráci. Můžeme říci, že zaměstnanci škol se orientují spíše na úkoly, které mají dlouhodobý efekt. Tato orientace na dlouhodobost je pro povolání učitele nezbytná.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo porovnání různých podnikových kultur a specifikace rozhodujících faktorů podnikové kultury podniku v souvislosti se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů. Analýza jednotlivých podnikových kultur byla provedena zúčastněným pozorováním, šetřením formou dotazníku a použitím testu barevně sémantického diferenciálu (TBSD). Výsledky jednotlivých otázek dotazníku byly oddiskutovány v kapitole 4.1. a výsledky analýzy TBSD byly okomentovány v kapitole 4.2. I když byly pro výzkum použity malé vzorky na úrovni sond, i přesto můžeme vyhodnotit některé výrazné rozdíly v podnikové kultuře, protože se jedná především o kvalitativní výzkum.

Z vyhodnocení odpovědí v dotazníku i z výsledků analýzy TBSD vyplývá, že základní škola má obdobné trendy v podnikové kultuře jako česká restaurace. To znamená, že podniková kultura v České republice je podobná jak v soukromém tak státním sektoru.

Z výsledků jsme zjistili, že pro Čechy je práce střed života. Zaměstnanci v zahraničí mají větší zájem na svém osobním či rodinném životě než zaměstnanci v České republice.

Bohužel lze také říci, že čeští respondenti nepovažují příležitost pracovního růstu za tak důležitou jako zaměstnanci v zahraničí. Větší odpovědnost a účast na rozhodování zaměstnanec obecně motivuje k většímu pracovnímu výkonu – a tak tomu v zahraničí je.

V irské a kyperské restauraci a na pekingské střední škole řadí úctu k tradici ve svém žebříčku poněkud výše než zaměstnanci v České republice. Úcta k tradici vypovídá o vazbě podnikové kultury na regionální kulturu, čím je tato vazba silnější, tím má podnik lepší šanci fungovat dlouhodoběji a má větší perspektivu.

V českých podnicích, v kyperské restauraci a na pekingské střední škole se zaměstnanci cítí více nervózní a napjatí při práci než respondenti z irské restaurace. To se musí projevat i směrem k zákazníkům, protože to souvisí s atmosférou pracovního procesu. Češi mají určitou obavu ze změn a touhu po jistotě, kterou se jim nedaří získat.

V kyperské restauraci jsou na zaměstnance kladeny někdy až příliš velké nároky, pracují tak mnohdy pod velkým tlakem. Zatímco Irové dokáží unést změny, a možná i proto se v podniku dá pozorovat celkově lepší prostředí vztahů zaměstnanců a nadřízeného, které tvoří podnikovou kulturu znalostní ekonomiky včetně spojení v tým. Česká základní škola je v tomto srovnatelná s pekingskou střední školou. Lze usuzovat, že nervozita zaměstnanců je způsobena velkou psychickou náročností, kterou toto zaměstnání obnáší.

V českém, ale i kyperském prostředí není zvykem tvořit tým. V tomto nejvíce zaostává česká i kyperská podniková kultura v porovnání s globálními trendy znalostní ekonomiky. V Irsku mají zaměstnanci ke svému nadřízenému vztah spojený s důvěrou a vytváří s ním jeden tým. On získává od svých zaměstnanců podněty a podporuje v nich tvůrčí schopnosti, které jsou ochotni poskytnout podniku. Je to přesně to, k čemu se máme ve znalostní ekonomice dopracovat.

Všechny zkoumané podnikové kultury preferují na vědomé i nevědomé úrovni spíše malý mocenský odstup. Zaměstnanci cítí, že je pro ně přínosnější než velký mocenský odstup. Ke své spokojenosti potřebují atmosféru důvěry, sounáležitost a blízký kontakt se svým nadřízeným.

Zároveň se všechny porovnávané podnikové kultury přiklání spíše ke kolektivismu. Jdou tedy žádoucím směrem, kam by se společnost se znalostní ekonomikou založenou na týmovosti měla posouvat. Nejlépe je kolektivismus přijímán střední školou v Pekingu. Nejpomaleji ke kolektivismu spějí zaměstnanci kyperské restaurace. Podlé mého pozorování, má většina zaměstnanců kyperské restaurace problém s vnitřní komunikací ve firmě a s rozdělováním odpovědnosti mezi sebou.

Feminitu vnímají velmi kladně česká základní škola a irská restaurace. Téměř na všech českých základních školách převažuje ve struktuře zaměstnanců počet žen. Podle mého pozorování mohou říci, že se irská restaurace orientuje na dlouhodobější plánování a ženy mají úplně stejné postavení jako muži. Naopak většina zaměstnanců a managementu kyperské restaurace se soustředí na maximální okamžitý zisk. Vědomě si ale uvědomují, že to není správná cesta k úspěchu. Zároveň v restauraci výrazně převyšuje počet mužů a ženy jsou na vedoucích pozicích jen velmi zřídka.

Česká základní škola a česká restaurace se liší v postoji k riziku. Restaurace se přiklání k riziku, zatímco základní škola má větší snahu se riziku a nejistotě vyhýbat. Je to způsobeno pracovištěm, kde působí. V restauraci musí být zaměstnanci více tvořiví a akceschopní, na základní škole preferují více klidu a jistoty.

Zaměstnanci restaurací jsou si vědomi, že zvláště ve službách je důležité budovat si vztah se zákazníkem a vytvářet podmínky pro dlouhodobou spolupráci. Stejně tak zaměstnanci škol se orientují spíše na úkoly, které mají dlouhodobý efekt. Tato orientace na dlouhodobost je pro povolání učitele nezbytná.

Z výsledků můžeme potvrdit hypotézy, že podniková kultura je rozdílná v České republice a v zahraničí a že silná podniková kultura zvyšuje důvěru a motivaci zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení podnikové kultury by mohly být podobné jak pro podnikovou kulturu v české základní škole a restauraci tak pro podnikovou kulturu v kyperské restauraci. Můžeme říci, že se nachází přibližně na stejné úrovni. Nadřízení by si měli ke svým zaměstnancům vybudovat vztah založený na důvěře a tvořit s nimi jeden tým. Měli by se svými zaměstnanci častěji komunikovat, získávat od nich podněty a probudit v nich tvůrčí potenciál, který budou podniku ochotni poskytnout. Jen tak se přiblíží žádoucímu směru, kterým se posouvá podniková kultura v pekingské střední škole a irské restauraci.

V globálním světě je podniková kultura s trendy znalostní ekonomiky jedním z motorů celé ekonomiky, a proto každá podniková kultura, která chce být na globálním trhu konkurenceschopná, by se měla tímto směrem ubírat.

7 SUMMARY

The main objective of my diploma work is to compare different corporate cultures and to specify bottom lines of corporate cultures with the focus on company strategy in human resources. The analysis and research were carried out in three restaurants, at one primary school and at one high school. The first restaurant is in Ireland, co. Kerry, the second restaurant is located in the Czech Republic, České Budějovice and the third restaurant is in Cyprus, Paphos. The primary school is in České Budějovice and the high school is located in Beijing, China.

The research was done according to the results of Values Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994) and to the results of test of colourfully semantic differential (TBSD). There are 6 employees working in each restaurant and everybody filled the questionnaire in. At primary school the research was carried out with 20 employers and at high school again with 6 employees of South Korean origin. The results from questionnaires mentioned above and the TBSD were displayed in tabular and graphical form.

As we can see, both analysis results show that primary school is similar to trends in corporate culture as Czech restaurant. This means that the corporate culture in the Czech Republic is similar in both the private and public sectors.

From the results we also found that employees in foreign countries consider more important to have sufficient time for personal life. On the contrary Czech employees feel the enormous importance of intensive work systematically taught during the past communist-socialistic reign.

We also found out that Czech, Cypriot and South Korean employees feel more nervous or tense at work than employees in Ireland. It is connected with working atmosphere and we can easily watch it as customers. There is better atmosphere for corporate culture in Ireland than in other studied countries.

If we compare team work, there is the biggest difference in corporate culture. It is not an usual practice to work in team among Czech and Cypriot employees. The Czech superior is distanced from his employees and he does not appreciate enough his

qualified staff. Paradoxically the Irish superior does not have so qualified staff as the Czech superior. However, he can build a strong team, motivate them and encourage their creativism.

All studied corporate cultures prefer on conscious and unconscious level rather small power distance. Staff feels that it is more beneficial than a large power distance. To their satisfaction they need an atmosphere of trust, solidarity and close contact with their superiors. At the same time all compared corporate culture leans more to collectivism. Femininity is perceived very positively at Czech primary school and Irish restaurant. Almost all Czech primary schools employ more women than men. In my observation, I can say that the Irish restaurant focuses on long-term planning, and women have exactly the same footing as men. On the contrary, most employees and management of Cypriot restaurant focuses on the maximum immediate profit. It is very rare to have a women in leadership positions. All restaurants are inclined to risk, while a primary school has a greater desire to avoid risk and uncertainty. The restaurant staff must be more creative and operational, the primary school prefer more peace and security. Restaurant employees are aware that, particularly in services is important to build relationships with customers and create conditions for long-term cooperation. Similarly, the school staff focus more on tasks that have long-term effect.

The findings confirm the hypothesis that corporate culture is different in the Czech Republic and abroad and we can also say that stronger corporate culture make employers more motivated and loyal.

Suggestions to improve the corporate culture would be similar for corporate cultures of Czech primary school, Czech restaurant and Cypriot restaurant. We can say that they are at about the same level. The superiors should build relationships of trust with their employees and form a team with them. They should also communicate with them more often, get suggestions from them and awaken their creative potential, which they will be willing to provide.

In a global world, the corporate culture with the trends of the knowledge economy, is one of the engines of the economy, and therefore any corporate culture that wants to be competitive in the global market, should take that direction.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s., 2006. 100 s. ISBN 80-251-0505-9

BROOKS, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE Jr., J. G. *Cultures and organization: software of the mind*. MacGraw-Hill, 2004. 434 s. ISBN 97-8007-143-959-6

HOFSTEDE, G. Geert Hofstede [online]. 2009 [cit. 2011-04-18]. Cultural dimensions. Dostupné z WWW: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=46#compare>.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0

JIRÁSEK, A. J. *Klastry ve znalostní ekonomice*. MODERNÍ ŘÍZENÍ, měsíčník vydavatelství *Economia* 2007, roč. XLII. č. 6, s.15-17. ISSN 0026-8720

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOLMAN, L. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*. Praha: Credit, 2001. 188 s. ISBN 80-213-0735-8

KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty v řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF, 2002a. 54 s. ISBN 80-7040-584-8

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF, 2002b. 189 s. ISBN 80-7040-581-3

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 120 s. ISBN 80-8069-105-3

KRNINSKÁ, R. et al. *Rozvoj tacitních znalostí manažerů : jak vyhledávat, rozvíjet a využívat skryté znalosti a zkušenosti manažerů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010d. Tacitní znalosti a teoretická východiska jejich výkladu v souvislosti s podnikovou kulturou a regiony, s. 70-75. ISBN 978-80-7318-938-9.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management. (Lidé, kultura a management)*. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Jihlava: Grada, 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2

ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2

ŠČEPICHIN, V., ŠČEPICHINOVÁ, G. J., KOLÁŘOVÁ H. *Test barevně schématického diferenciálu (Verze pro dospělé osoby 1. díl)*. České Budějovice: nakladatelství VADIM, 1992. 70 s.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Values Survey Module Questionnaire – česká verze

Příloha 2: Values Survey Module Questionnaire – english version

Příloha 3: TBSD – česká verze

Příloha 4: TBSD – english version

Příloha 1

Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994) - česká verze

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)

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

1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

1 2 3 4 5

4. mít jistotu zaměstnání

1 2 3 4 5

5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

1 2 3 4 5

6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích

1 2 3 4 5

7. mít příležitost pracovního růstu

1 2 3 4 5

8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

1 2 3 4 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)

9. Osobní stálost a spolehlivost

1 2 3 4 5

10. Šetrnost

1 2 3 4 5

11. Vytrvalost

1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici

1 2 3 4 5

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

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

14. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)

1 = naprosto souhlasím

2 = souhlasím

3 = nejsem rozhodnut(a)

4 = nesouhlasím

5 = naprosto nesouhlasím

15. Většině lidí se dá věřit

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

21. Jste:

1. muž
2. žena

22. Kolik vám je let:

1. méně než 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 a více

23. Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):

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

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

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

25. Jaká je Vaše státní příslušnost?

Děkuji za Vaši spolupráci!

Příloha 2

Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994) - english version

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

1 = of utmost importance

2 = very important

3 = of moderate importance

4 = of little importance

5 = of very little or no importance

1. have sufficient time for your personal or family life

1 2 3 4 5

2. have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.)

1 2 3 4 5

3. have a good working relationship with your direct superior

1 2 3 4 5

4. have security of employment

1 2 3 4 5

5. work with people who cooperate well with one another

1 2 3 4 5

6. be consulted by your direct superior in his/her decisions

1 2 3 4 5

7. have an opportunity for advancement to higher level jobs

1 2 3 4 5

8. have an element of variety and adventure in the job

1 2 3 4 5

In your private life, how important is each of the following to you? (please circle one answer in each line across):

9. Personal steadiness and stability

1 2 3 4 5

10. Thrift

1 2 3 4 5

11. Persistence (perseverance)

1 2 3 4 5

12. Respect for tradition

1 2 3 4 5

13. How often do you feel nervous or tense at work?

1. never
2. seldom
3. sometimes
4. usually
5. always

14. How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

1. very seldom
2. seldom
3. sometimes
4. frequently
5. very frequently

*To what extent do you agree or disagree with each of the following statements?
(please circle one answer in each line across):*

- 1 = strongly agree*
- 2 = agree*
- 3 = undecided*
- 4 = disagree*
- 5 = strongly disagree*

15. Most people can be trusted

1 2 3 4 5

16. One can be a good manager without having precise answers to most questions that

subordinates may raise about their work

1 2 3 4 5

17. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be

avoided at all costs

1 2 3 4 5

18. Competition between employees usually does more harm than good

1 2 3 4 5

19. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks it is in the company's best interest

1 2 3 4 5

20. When people have failed in life it is often their own fault

1 2 3 4 5

Some information about yourself (for statistical purposes):

21. Are you:

1. male
2. female

22. How old are you?

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

23. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete

(starting with primary school)?

1. 10 years or less
2. 11 years
3. 12 years
4. 13 years
5. 14 years
6. 15 years
7. 16 years
8. 17 years
9. 18 years or over

24. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?

1. No paid job (includes full-time students)
2. Unskilled or semi-skilled manual worker
3. Generally trained office worker or secretary
4. Vocationally trained craftsperson, technician, informatician, nurse, artist or equivalent
5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
7. Manager of one or more managers

25. What is your nationality?

Thank you very much for your cooperation!

Příloha 3

TBSD – česká verze

radost				
práce				
matka				
samota				
minulost				
já (sám)				
děti				
útok				
život				
otec				
zábava				
smrt				
sex				
klid				1.
bolest				2.
kamarádi				3.
úzkost				4.
ticho				5.
hádky				6.
ideální žena				7.
vítězství				8.
strach				9.
nuda				10.
lidé				11.
nemoc				12.

ideální muž				
vzdělání				
rvačka				
léky				
dětství				
manžel				
hluk				
muži				
štěstí				
nálada				
změna				
snění				
ideál já				
mileneč				
domov				
ženy				
povinnosti				
budoucnost				
pracoviště				
sny				
být první				
láska				
nadřizený				
únava				
intimní styk				
alkohol				
věk:		povolání:		

Příloha 4

TBSD – english version

delight				
work				
mother				
solitude				
past				
myself				
children				
attack				
life				
father				
pleasure				
death				
sex				
stillness				1.
pain				2.
friends				3.
anxiety				4.
silence				5.
argument				6.
ideal woman				7.
win				8.
fear				9.
boredom				10.
people				11.
illness				12.

ideal man				
education				
fight				
medicaments				
childhood				
husband				
noise				
men				
luck				
mood				
change				
dreaming				
ideal me				
lover				
home				
women				
responsibilities				
future				
workplace				
dreams				
to be first				
love				
superior (boss)				
tiredness				
intime contact				
alcohol				
age:		job position:		