

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Podniková kultura různých firem

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

Autor
Lucie Mrázová

2008

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŽE	5
2.1.	Definice podnikové kultury	5
2.2.	Charakteristiky podnikové kultury	6
2.3.	Podniková kultura a její úrovně	7
2.4.	Prostředky podnikové kultury.....	9
3.4.2	Verbální symboly.....	9
3.4.2	Symbolická jednání.....	10
2.5.	Funkce podnikové kultury	11
2.6.	Projevy podnikové kultury a její význam pro organizace	11
2.7.	Silná podniková kultura	13
2.4.1	Silná podniková kultura a její souvislosti	15
2.8.	Typologie podnikové kultury.....	18
2.9.	Řízení lidských zdrojů	21
2.9.1	Vymezení obsahu pojmu „řízení lidských zdrojů“	21
3.4.2	Základní znaky a rysy řízení lidských zdrojů	22
3.4.2	Role řízení lidských zdrojů v podniku	22
3.4.2	Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů.....	23
3	METODICKÝ POSTUP	25
3.1.	Hlavní cíl bakalářské práce	25
3.2.	Hypotézy.....	25
3.3.	Specifikace zkoumaných souborů	25
3.3.1	Základní škola.....	25
3.4.2	Restaurace v České republice	25
3.4.2	Restaurace v Irsku.....	26
3.4.	Sběr dat	26
3.4.2	Používané techniky sběru dat	26
3.4.2	Realizace sběru dat	26
3.5.	Zpracování dat	27
4	VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	28
4.1.	Vyhodnocení „Values Survey Module Questionnaire“ (Geert Hofstede, 1994)	28
5	DISKUZE	85
6	ZÁVĚR	87
7	SUMMARY	89
8	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	90
9	PŘÍLOHY	93

1 ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je porovnání různých podnikových kultur 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 profesní tak i 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 nadřízených 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.

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. 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, může 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):

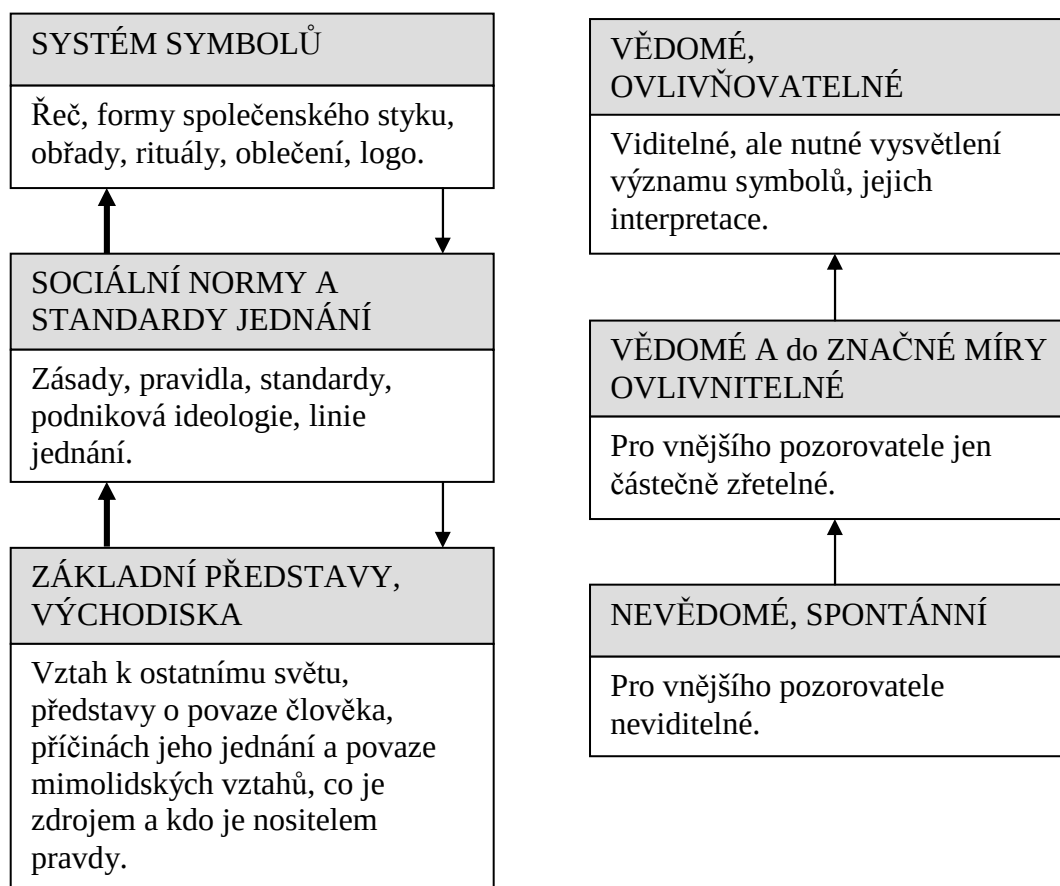
- Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních 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).

3.4.2 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 jednoché vysvětlení, tzv. bez otázek).

3.4.2 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 „zapadnou“ nebo naopak). Důležité jsou v této souvislosti normy chování, které kolektiv z 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.

2.4.1 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 neznamená 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 věcné 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 Deal a Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	Malá	Kultura „procesní“	Kultura „sázky na budoucnos t“
		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 ochránářští 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. Řízení lidských zdrojů

2.9.1 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).

3.4.2 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.

3.4.2 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 nejnázat nastartovat sebepoznávacím 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.

3.4.2 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 společenství je významným sebezpoznavacím prvkem v rámci společenství. Převédeme-li si toto tvrzení do roviny podnikové reality, pochopení a přijetí symbolů podnikové kultury a úzké napojení na tyto symboly vede prostřednictvím sebezpoznání 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).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1. Hlavní cíl bakalářské práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je porovnání různých podnikových kultur a specifikace rozhodujících faktorů podnikové kultury podniku v souvislosti se strategií podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

Dílčí cíle této bakalářské práce jsou analyzovat kulturu vybraných podniků pomocí kvantitativních metod formou dotazníku 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

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.

3.4.2 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 „restaurace

CZE“. Restaurace je umístěna v centru města a funguje už téměř 3 roky. Respondenti jsou jak číšníci, kuchaři, tak i provozovatel restaurace.

3.4.2 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 „restaurace 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, kuchaři i provozovatel této restaurace.

3.4. Sběr dat

3.4.2 Používané techniky sběru dat

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

- zúčastněné pozorování,
- vlastní dotazníkové šetření se zaměstnanci podniků (reprezentující kvantitativní 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 tematických okruhů.

Pracovní postup při sběru dat

Zaměstnanci vybraných podniků byli v průběhu roku 2007 osloveni a požádáni o spolupráci při zjištění potřebných údajů. Zaměstnancům byl předložen dotazník (viz příloha 1 a 2) k vyplnění. Údaje z dotazníkového šetření byly zpracovány do výsledků dotazníkového šetření v březnu 2008.

3.5. Zpracování dat

Ke každé otázce z dotazníku byla nejprve zpracována výsledná tabulka a z ní vytvořeny grafy. Výsledky jsou doplněny rozbořením 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.

4 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

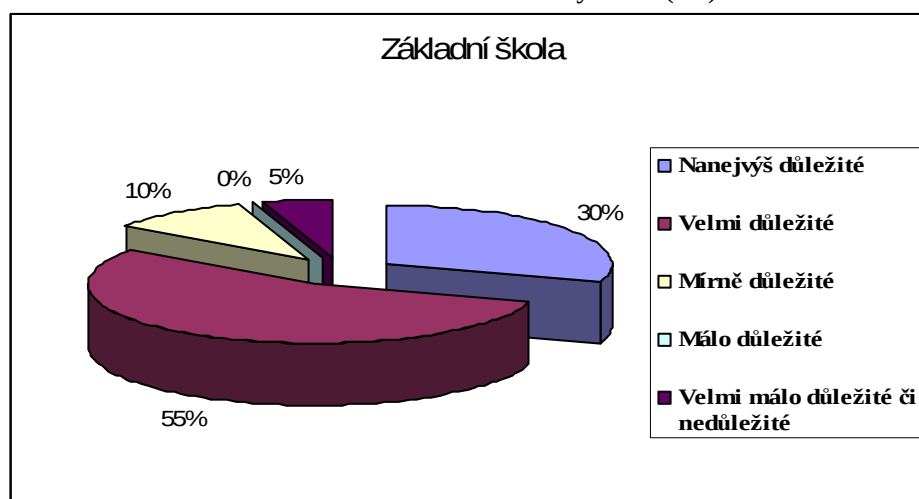
4.1. Vyhodnocení „Values Survey Module Questionnaire“ (Geert Hofstede, 1994)

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?**

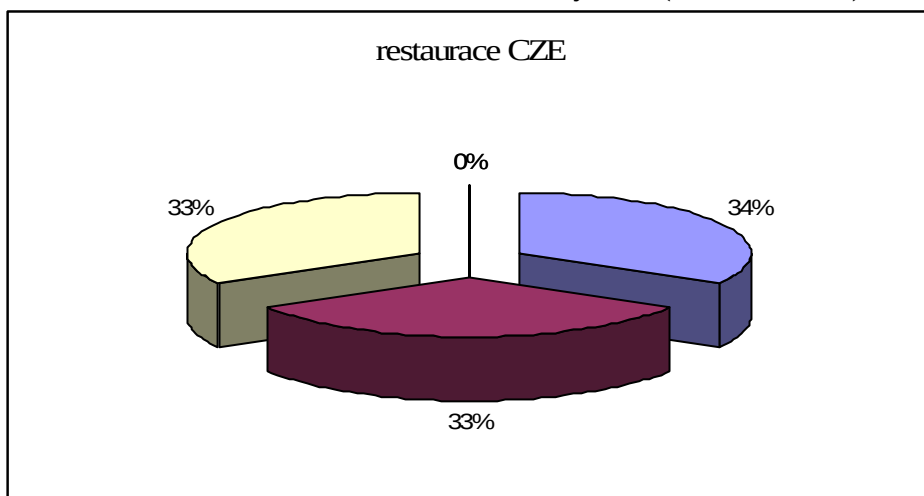
Tabulka 1: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život

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

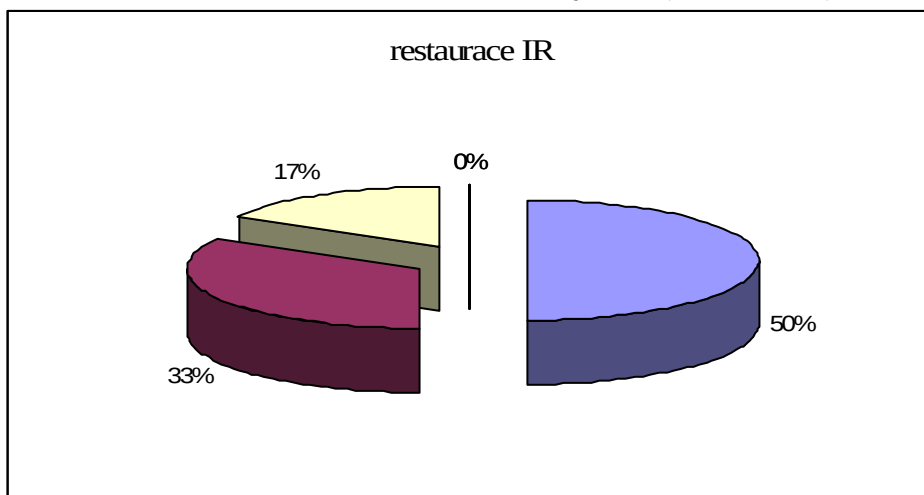
Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život (ZŠ)



Graf 2: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život (restaurace CZE)



Graf 3: Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Více než polovina respondentů (55%) 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, 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.

Diskuze:

Na 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 učitel) je velmi málo důležité či nedůležité mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

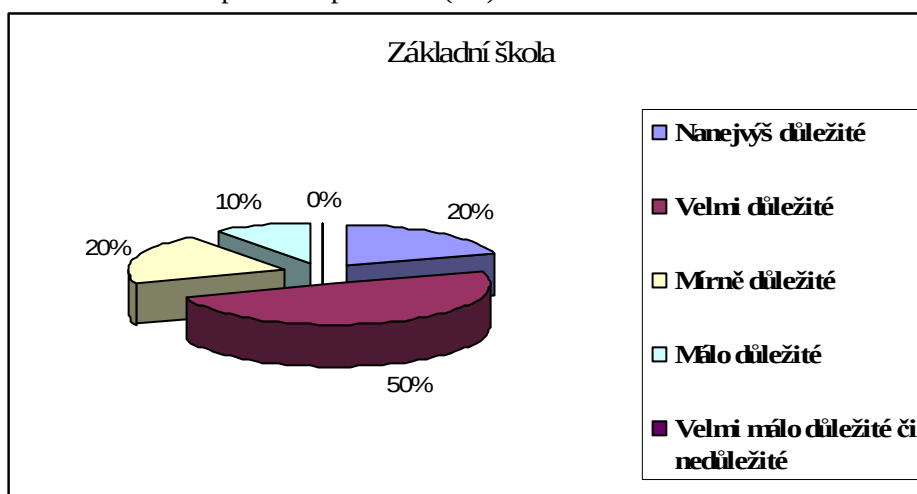
Můžeme říci, že zaměstnanci v irské restauraci mají větší zájem na svém osobním či rodinném životě než zaměstnanci české restaurace. Může souviset s tím, že v Irsku je menší počet pracovních hodin v týdnu. Pro Čechy je práce střed života. Totalitní systém lidi naučil, že práce je enormně významná.

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.)?**

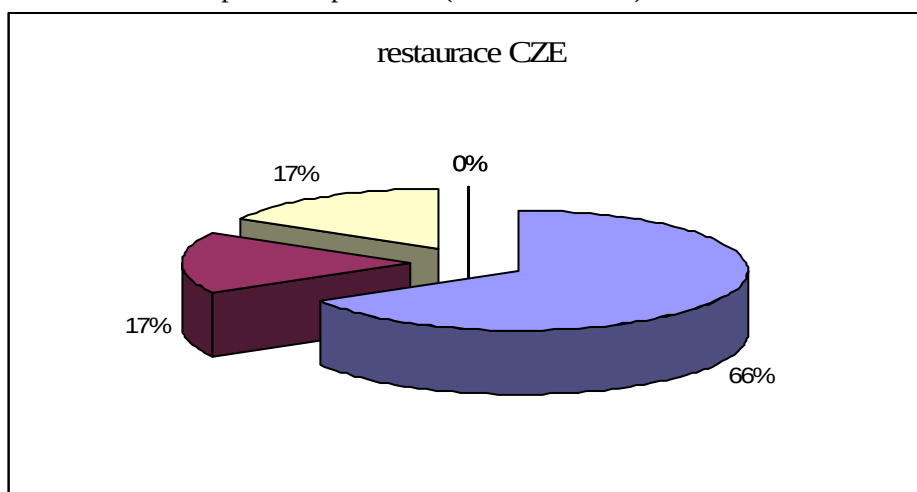
Tabulka 2: Mít dobré pracovní prostředí

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

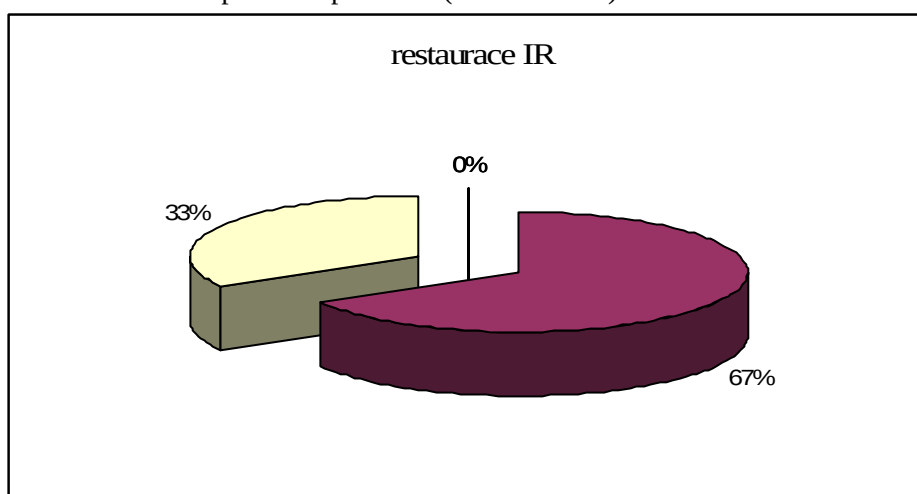
Graf 4: Mít dobré pracovní prostředí (ZŠ)



Graf 5: Mít dobré pracovní prostředí (restaurace CZE)



Graf 6: Mít dobré pracovní prostředí (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

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

Diskuze:

Na 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.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

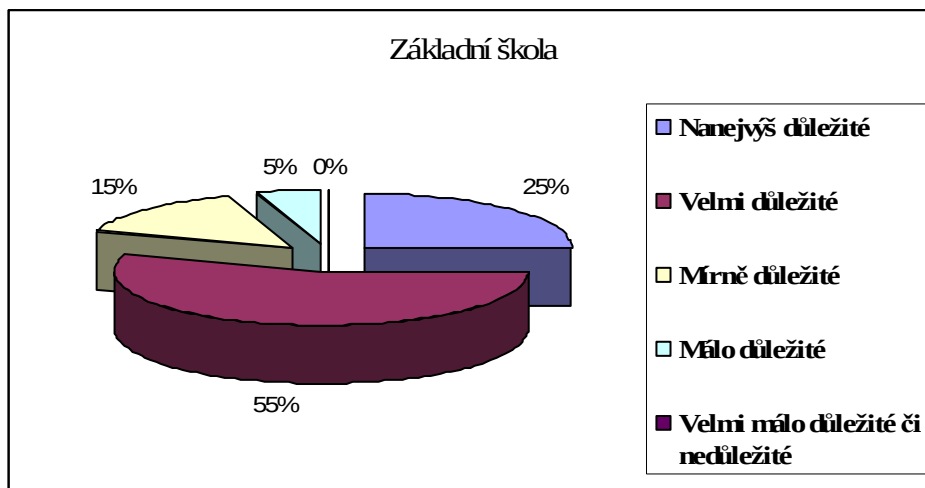
Respondenti z české restaurace touží po dobrém pracovním prostředí o něco málo více než zaměstnanci irské restaurace. Obecně je v Irsku lepší úroveň, co se týče pracovního prostředí, klade se na něj větší důraz a je výsledkem humanizace práce. V České republice je často problém dobré pracovní podmínky zabezpečit. Irové dobré pracovní prostředí mají a mohou ho vnímat svým způsobem jako samozřejmost, Češi si ho přejí.

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?**

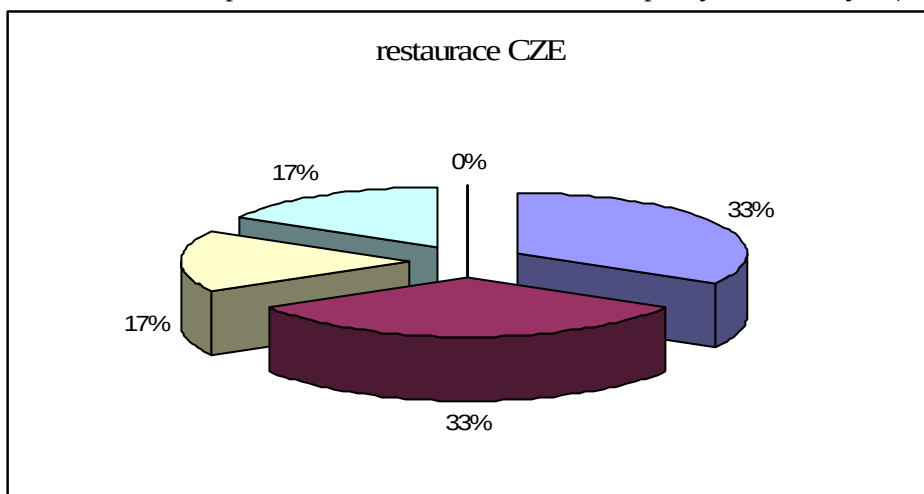
Tabulka 3: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným

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

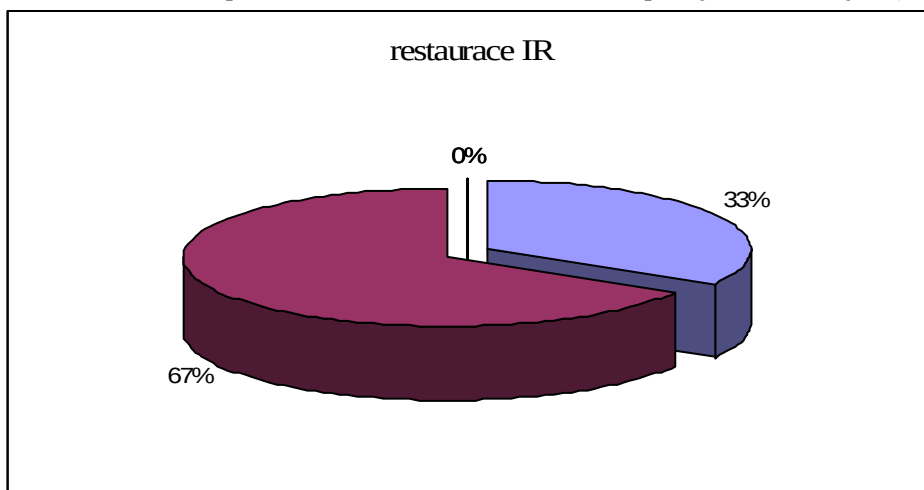
Graf 7: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným (ZŠ)



Graf 8: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným (restaurace CZE)



Graf 9: Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Přes polovinu respondentů (55%) 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.

Diskuze:

Převážná většina zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

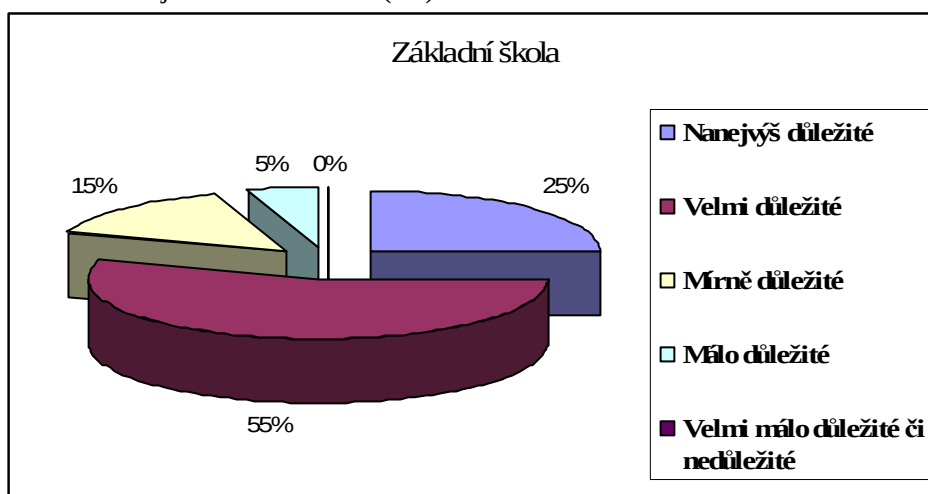
V české restauraci jsou dvě třetiny zaměstnanců přesvědčeni, že je velmi důležité nebo nanejvýš důležité si dobře rozumět s přímým nadřízeným v pracovních záležitostech, zatímco v irské restauraci si toto myslí všichni respondenti. V irské restauraci mají více zažitou týmovou práci a uznávají společné cíle podniku. Pojetí týmové práce je velký rozdíl v podnikové kultuře, je to trend, ke kterému směřujeme.

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**?

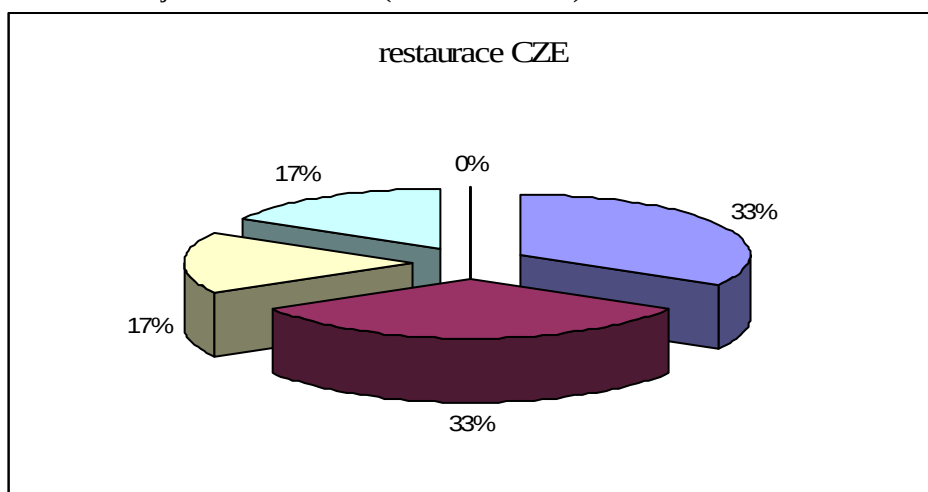
Tabulka 4: Mít jistotu zaměstnání

	ZŠ		restaurace CZE		restaurace IR	
	počet	%	počet	%	počet	%
Nanejvýš důležité	9	45	1	16,7	3	50
Velmi důležité	7	35	4	66,7	3	50
Mírně důležité	4	20	0	0	0	0
Málo důležité	0	0	0	0	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0	1	16,7	0	0

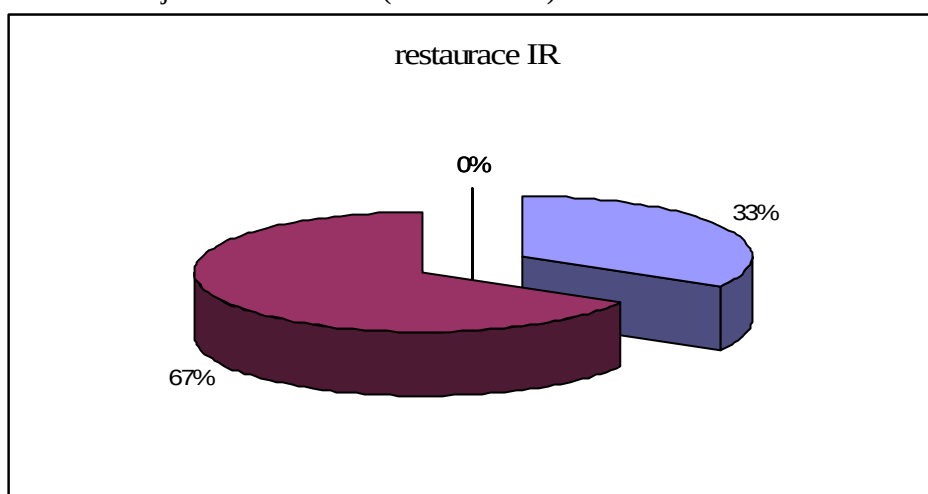
Graf 10: Mít jistotu zaměstnání (ZŠ)



Graf 11: Mít jistotu zaměstnání (restaurace CZE)



Graf 12: Mít jistotu zaměstnání (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

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

Diskuze:

Na základních 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 a irské 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 (nadřazený).

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

Diskuze:

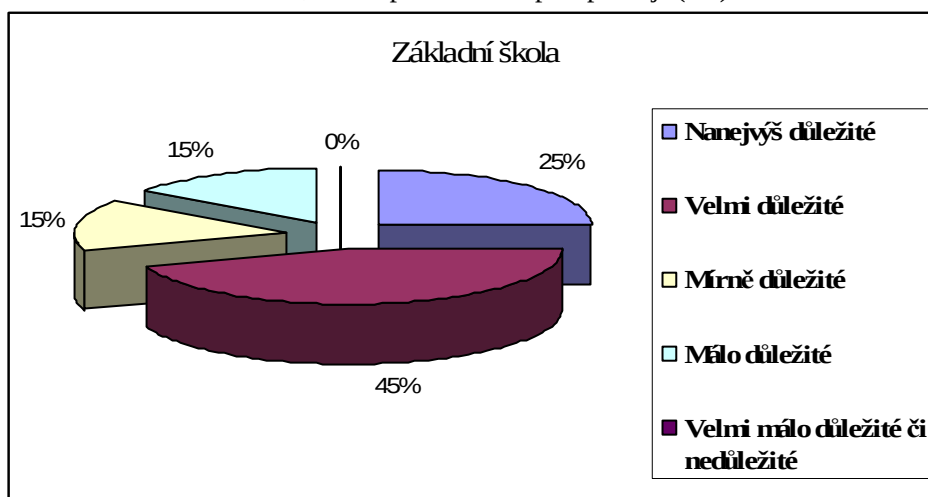
Jistota zaměstnání je pro zaměstnance české restaurace v převážné většině velmi důležitá nebo nanejvýš důležitá, ale pro nadřazeného je jistota zaměstnání velmi málo důležitá či nedůležitá. Můžeme to přičíst mladému věku respondenta a jeho dobrodružné povaze. Naopak v irské restauraci všichni respondenti 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 podřídít. Šéf v irské restauraci má ve svých zaměstnancích jistotu i své práce a uvědomuje si to, zatímco šéf v české restauraci to neví.

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**?

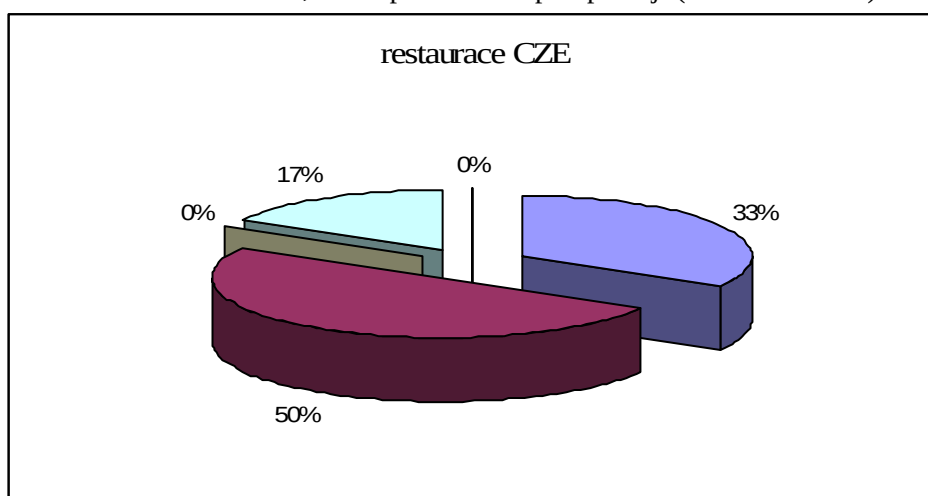
Tabulka 5: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují

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

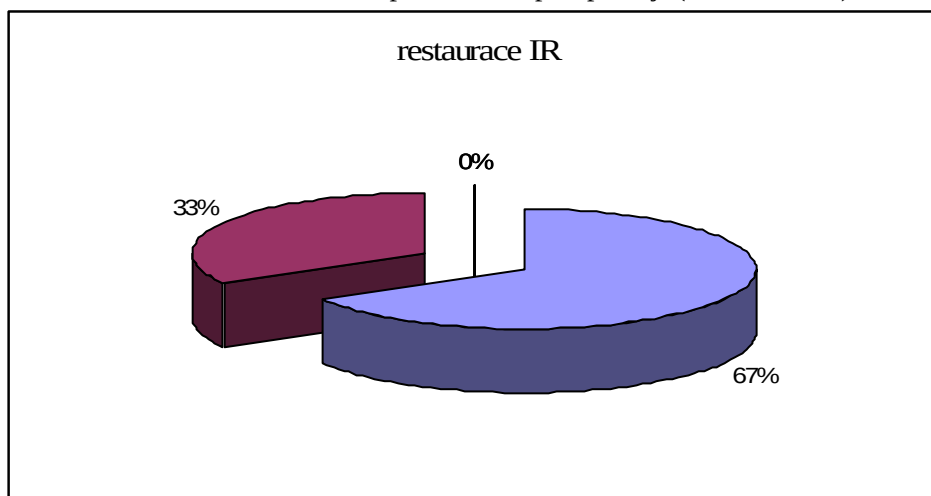
Graf 13: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují (ZŠ)



Graf 14: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují (restaurace CZE)



Graf 15: Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Na 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.

Diskuze:

Pro více než dvě třetiny dotázaných 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 nemá potřebu dobré týmové práce, protože její pracovní úkoly jsou přesně dané a individuální.

Výsledky v české a irské 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%).

Diskuze:

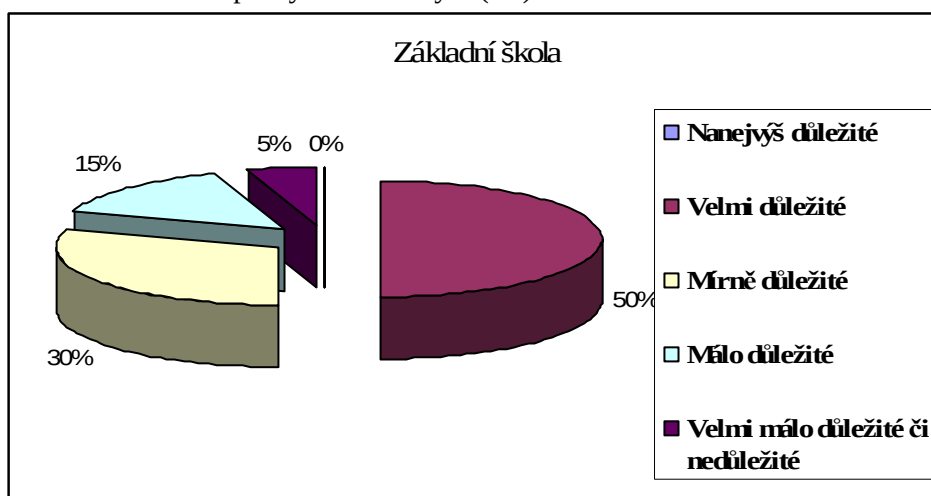
Více než 4/5 zaměstnanců české restaurace je přesvědčena, že pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují je nanejvýš nebo velmi důležité, ale část zaměstnanců si myslí, že to je málo důležité. Nelze tedy říci, že se všichni shodnou na tom, jak by měla vypadat vzájemná spolupráce. Zatímco v irské 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 české restauraci se šéf sám odděluje, má mocenský odstup a tvoří si formální autoritu, ale šéf v irské restauraci má autoritu přirozenou.

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?**

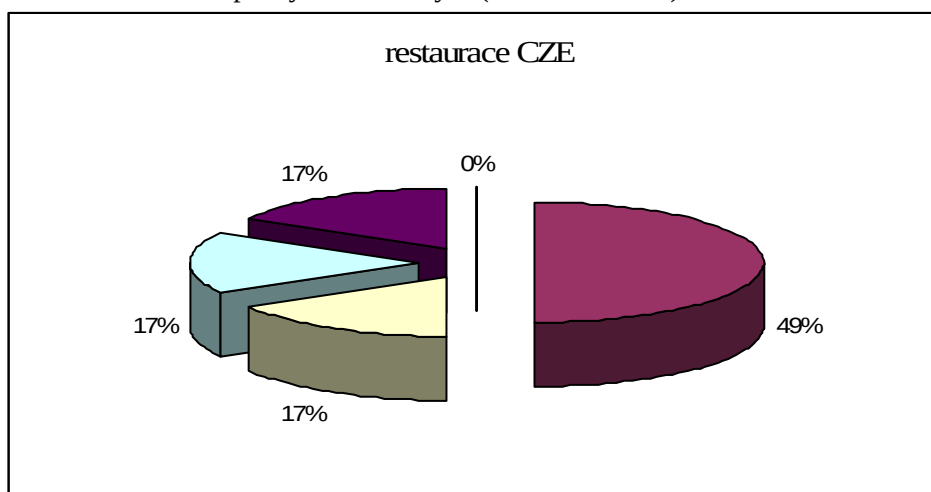
Tabulka 6: Radit se s přímým nadřízeným

	ZŠ		restaurace CZE		Restaurace IR	
	počet	%	počet	%	Počet	%
Nanejvýš důležité	0	0	0	0	1	16,7
Velmi důležité	10	50	3	50	3	50
Mírně důležité	6	30	1	16,7	2	33,3
Málo důležité	3	15	1	16,7	0	0
Velmi málo důležité či nedůležité	1	5	1	16,7	0	0

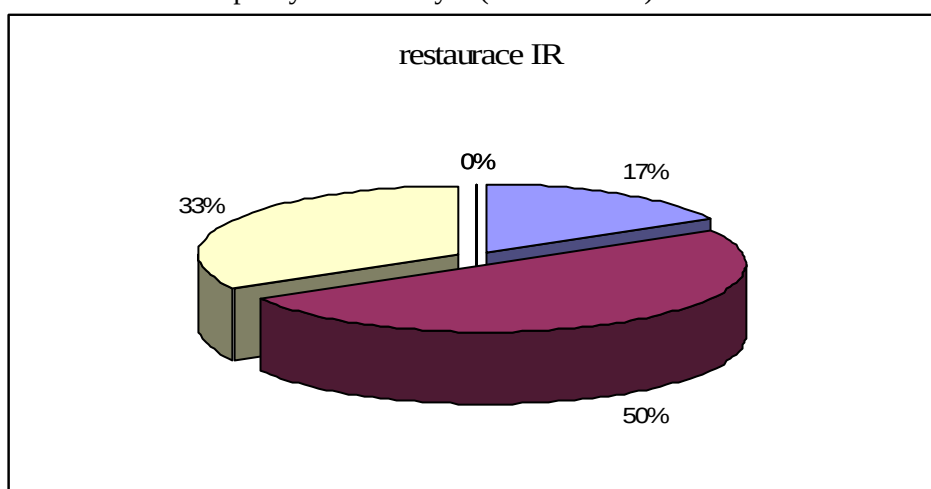
Graf 16: Radit se s přímým nadřízeným (ZŠ)



Graf 17: Radit se s přímým nadřízeným (restaurace CZE)



Graf 18: Radit se s přímým nadřízeným (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Polovina respondentů (50%) ze 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.

Diskuze:

Pro zaměstnance základní školy je 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 nařízeními.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

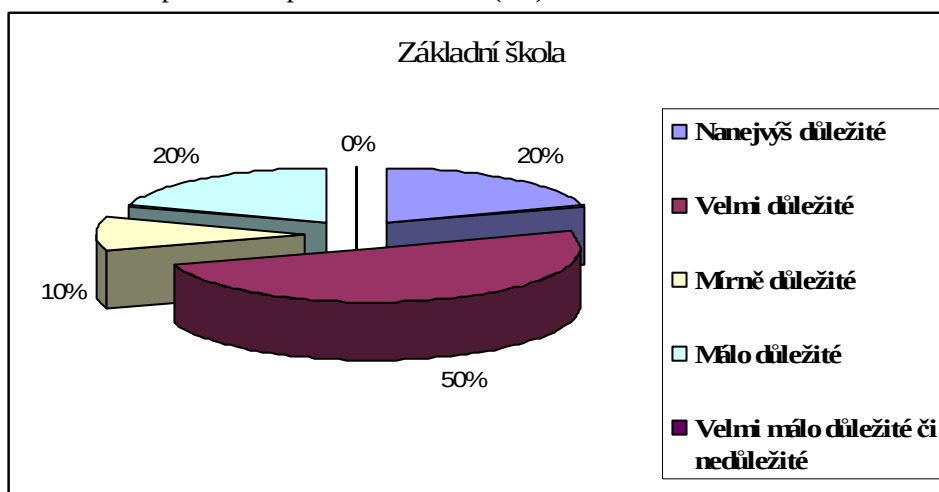
Za velmi důležité, když se přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, to považuje celá polovina respondentů české restaurace, ostatní to považují za méně důležité či nedůležité. Minimálně polovina zaměstnanců nemá potřebu se podílet na rozhodnutích svého přímého nadřízeného. Nejsou zvyklí mít kompetence 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.

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?**

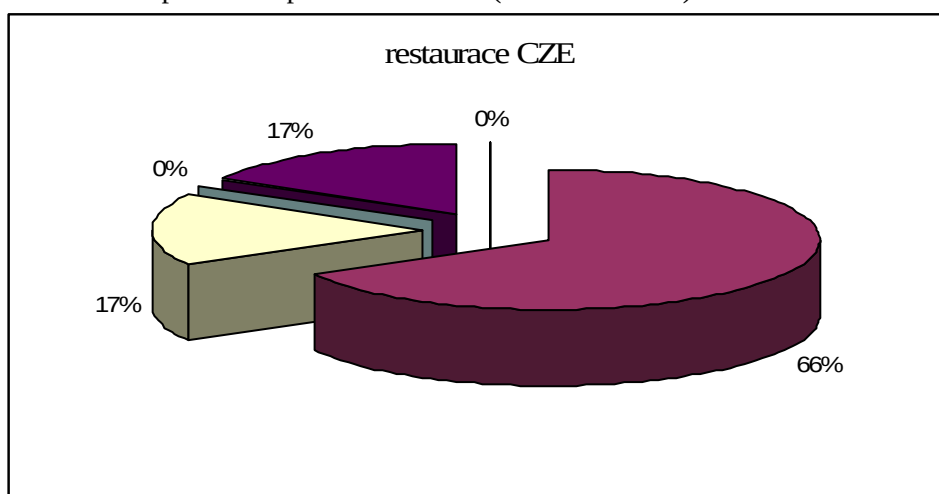
Tabulka 7: Mít příležitost pracovního růstu

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

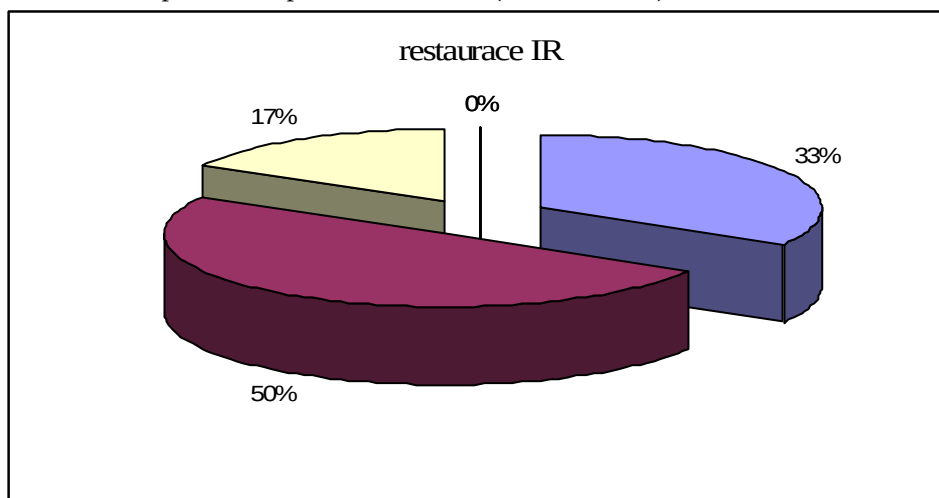
Graf 19: Mít příležitost pracovního růstu (ZŠ)



Graf 20: Mít příležitost pracovního růstu (restaurace CZE)



Graf 21: Mít příležitost pracovního růstu (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Mít příležitost pracovního růstu považuje na 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.

Diskuze:

Přibližně dvě třetiny zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

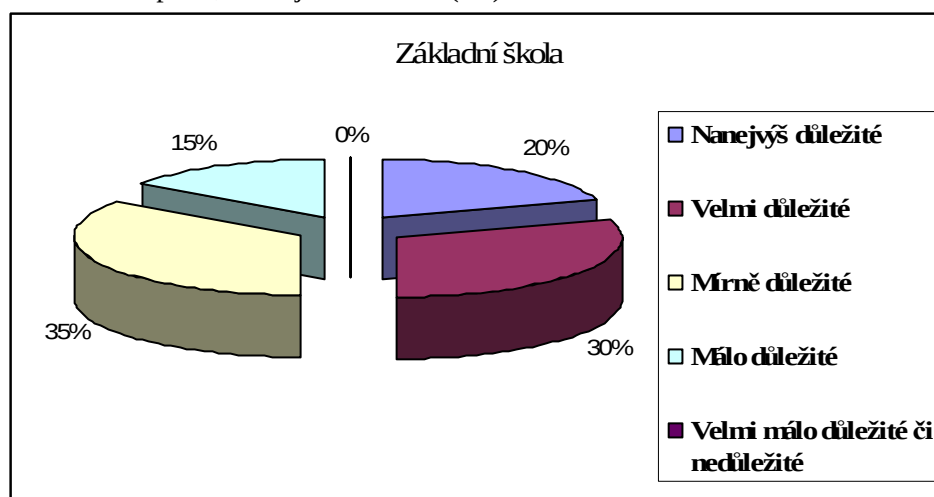
V české restauraci považuje příležitost pracovního růstu za velmi důležitou dvě třetiny zaměstnanců, naopak za mírně nebo velmi málo důležitou ji považuje zbylá třetina zaměstnanců, chybí zde učitá ambicióznost dosáhnout něčeho dalšího. V irské restauraci je pro naprostou většinu respondentů příležitost pracovního růstu nanejvýš nebo velmi důležitá. Větší odpovědnost a účast na rozhodování je motivuje k většímu pracovnímu výkonu.

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?

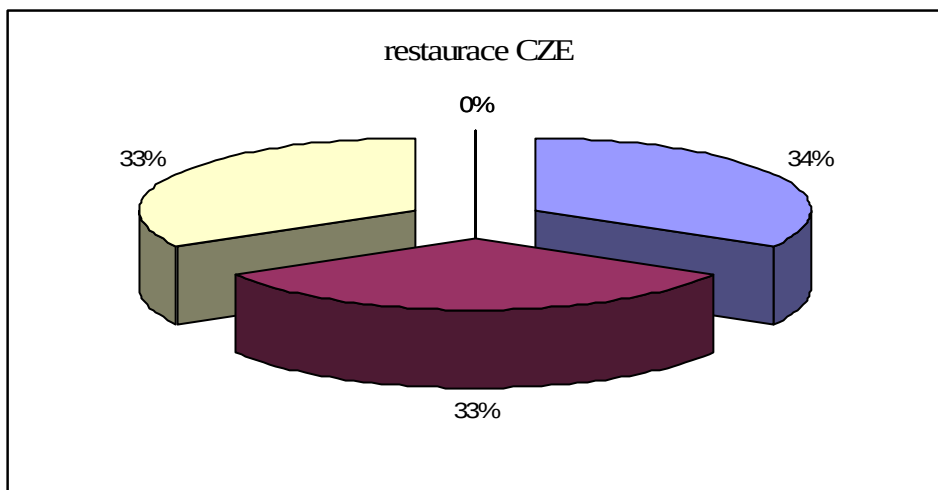
Tabulka 8: Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství

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

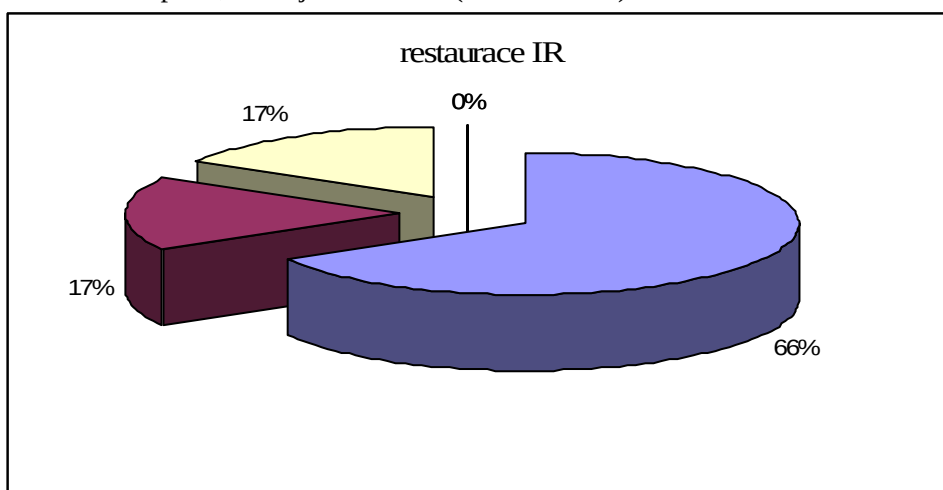
Graf 22: Mít práci, která je rozmanitá (ZŠ)



Graf 23: Mít práci, která je rozmanitá (restaurace CZE)



Graf 24: Mít práci, která je rozmanitá (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Téměř třetina respondentů (30%) na 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.

Diskuze:

Polovina zaměstnanců 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 svých možností udělat rozmanitou a dobrodružnou.

Výsledky v české a irské 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.

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 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.

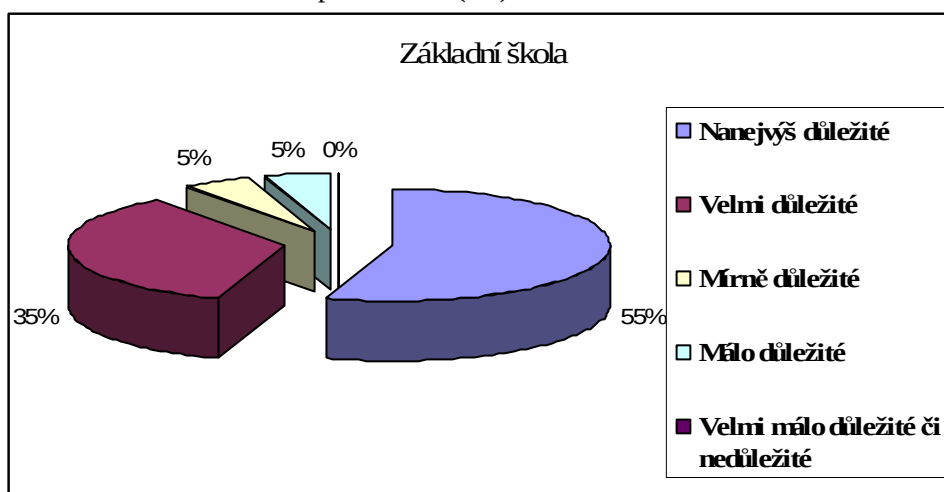
Otázka 9: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Osobní stálost a spolehlivost

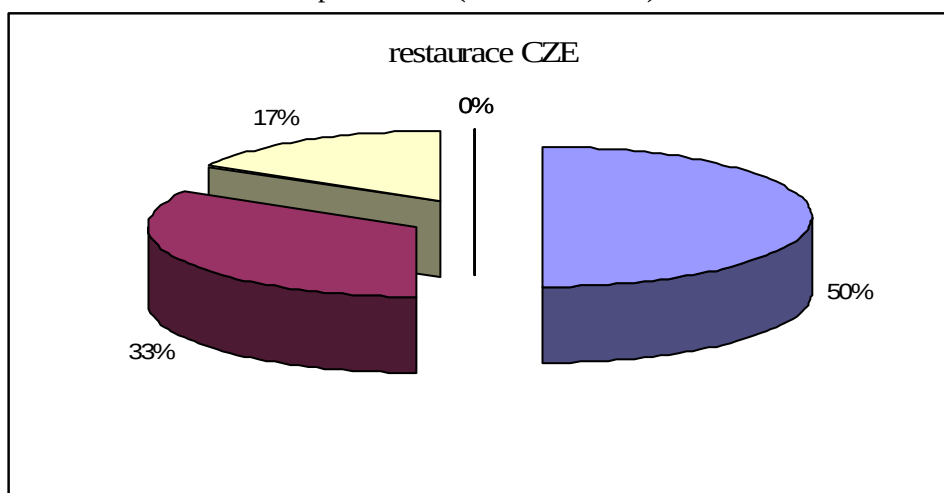
Tabulka 9: Osobní stálost a spolehlivost

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

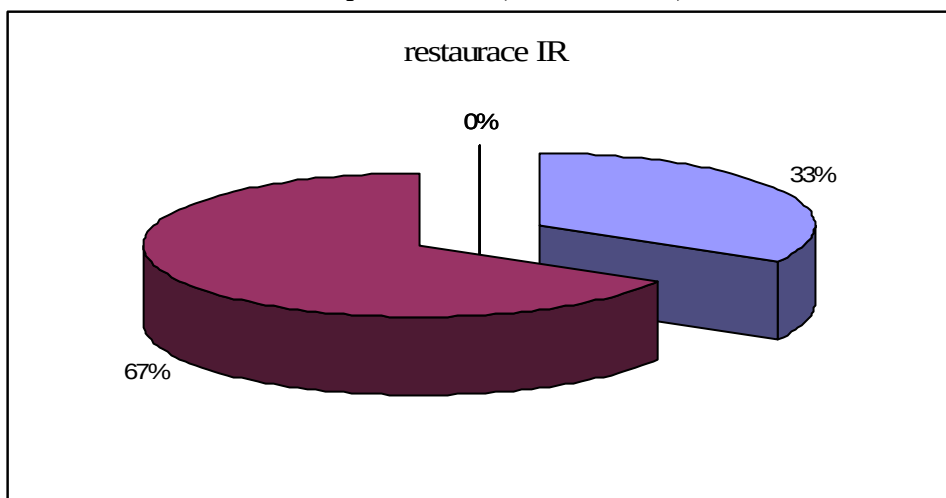
Graf 25: Osobní stálost a spolehlivost (ZŠ)



Graf 26: Osobní stálost a spolehlivost (restaurace CZE)



Graf 27: Osobní stálost a spolehlivost (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Pro více než polovinu respondentů (55%) je nanejvýš důležitá v osobním životě 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.

Diskuze:

Téměř většina zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

Pro 4/5 zaměstnanců 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 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.

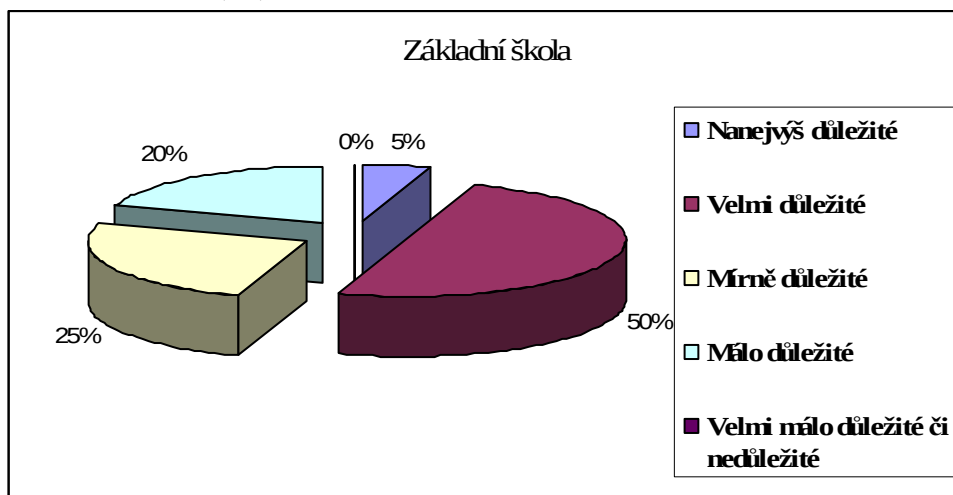
Otázka 10: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Šetrnost

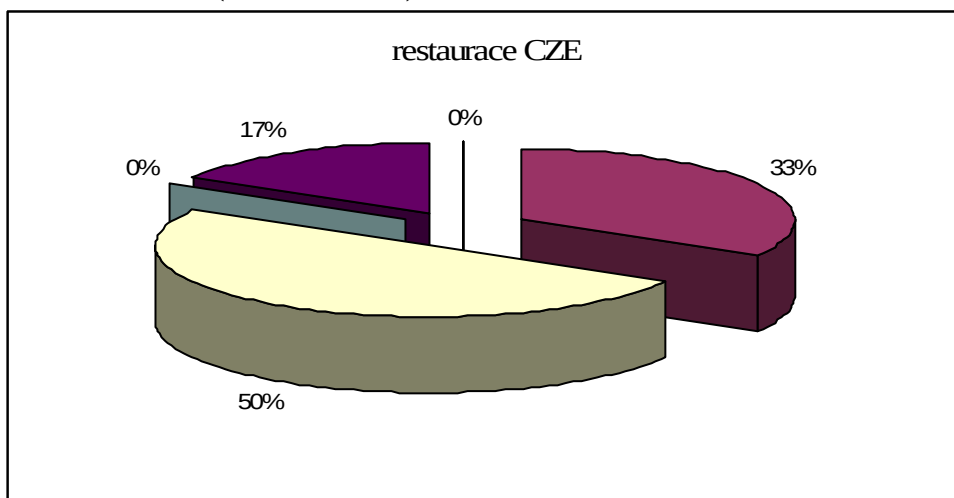
Tabulka 10: Šetrnost

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

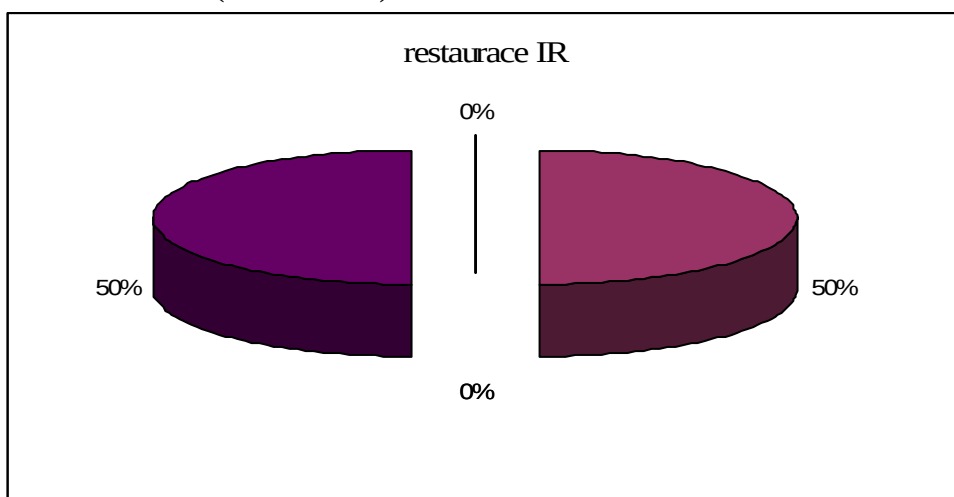
Graf 28: Šetrnost (ZŠ)



Graf 29: Šetrnost (restaurace CZE)



Graf 30: Šetrnost (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

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

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců považuje šetrnost nanejvýš 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.

Výsledky v české a irské 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.

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. V irské restauraci je pro polovinu zaměstnanců šetrnost velmi důležitá a pro druhou polovinu málo důležitá či nedůležitá. 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.

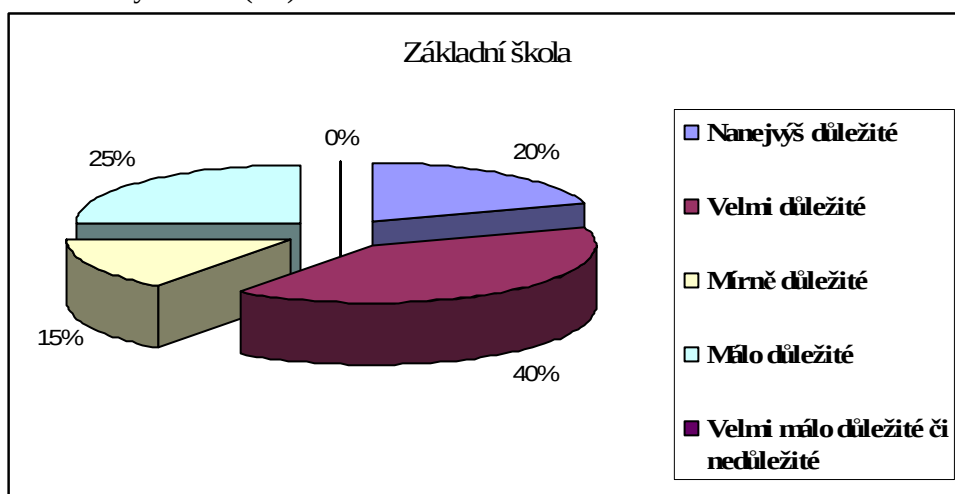
Otázka 11: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Vytrvalost

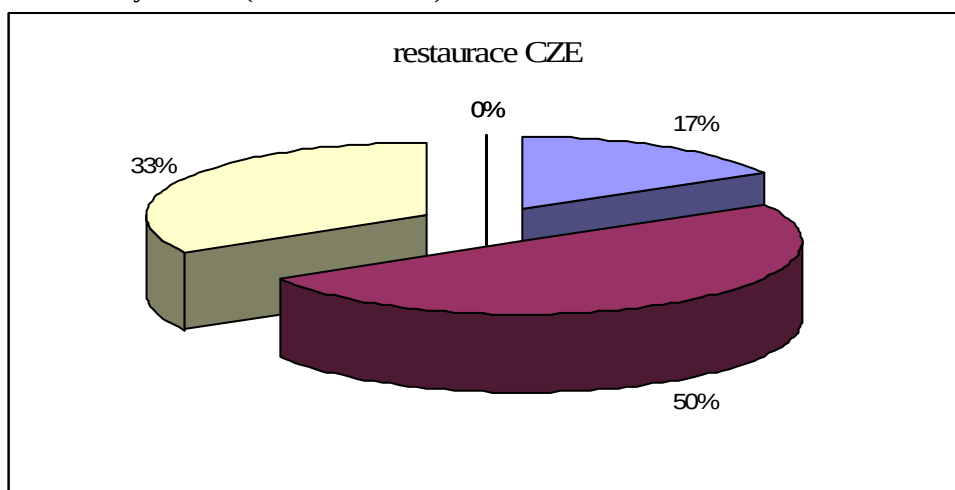
Tabulka 11: Vytrvalost

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

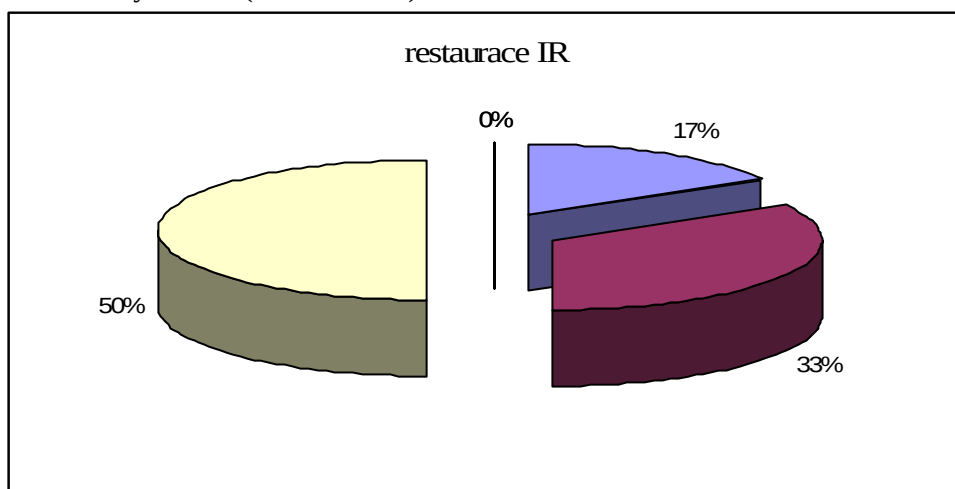
Graf 31: Vytrvalost (ZŠ)



Graf 32: Vytrvalost (restaurace CZE)



Graf 33: Vytrvalost (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Pro 40% respondentů 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%).

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. Stejně tak jako trpělivost, tak i vytrvalost hraje určitou roli u pedagogických pracovníků.

Výsledky v české a irské 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.

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. Pro zaměstnance české 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.

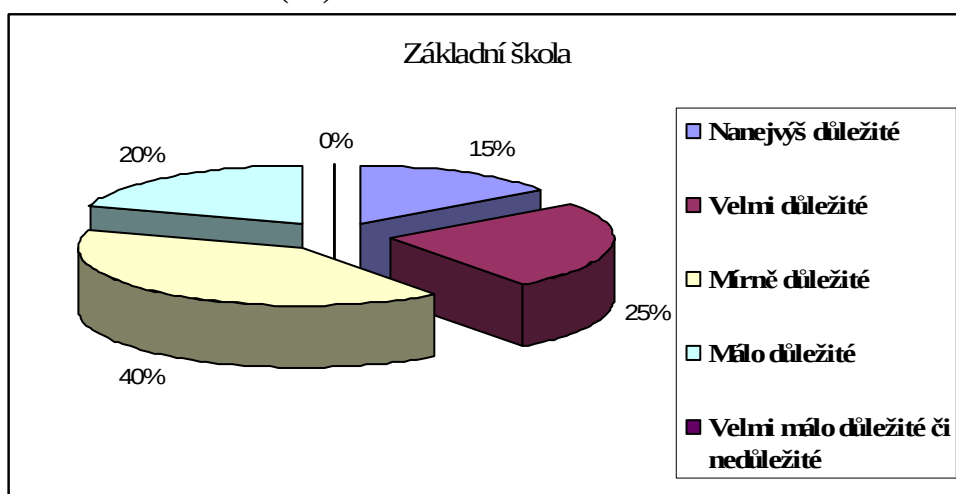
Otázka 12: Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

Úcta k tradici

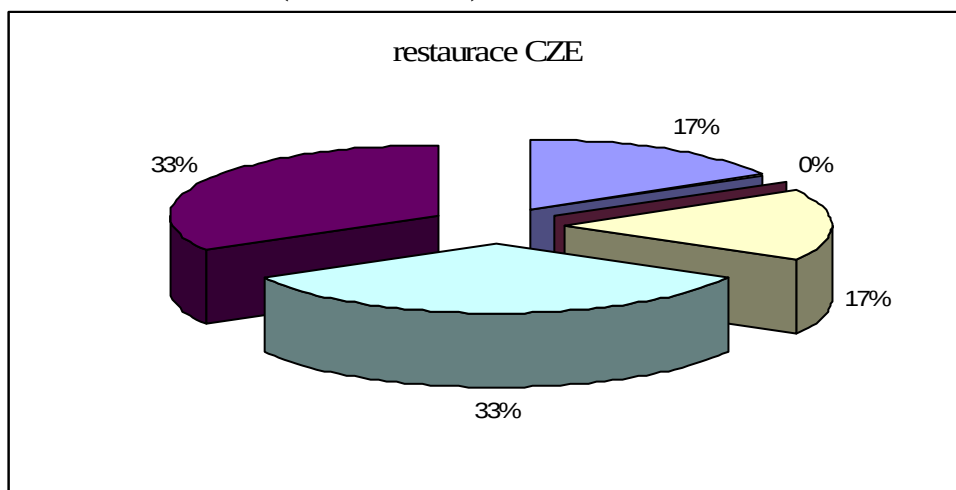
Tabulka 12: Úcta k tradici

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

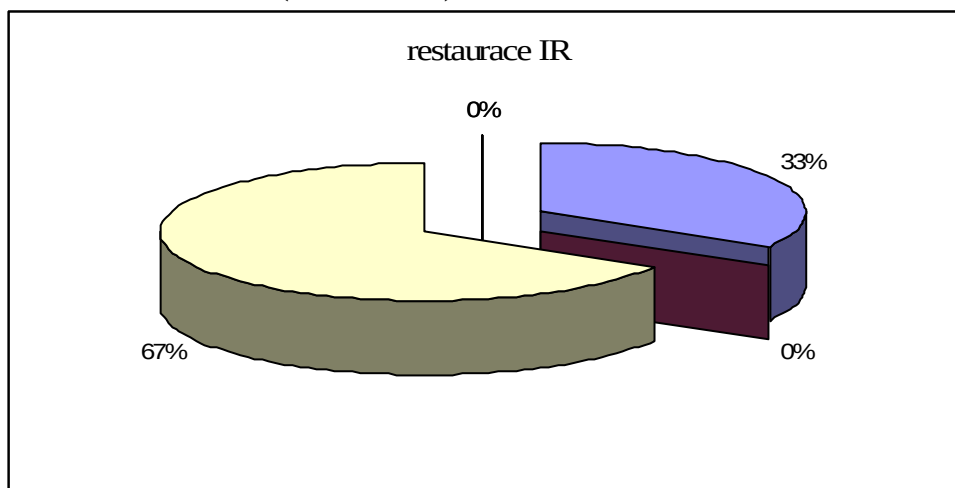
Graf 34: Úcta k tradici (ZŠ)



Graf 35: Úcta k tradici (restaurace CZE)



Graf 35: Úcta k tradici (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Téměř pro polovinu zaměstnanců (40%) na 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.

Diskuze:

Pro více než polovinu zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

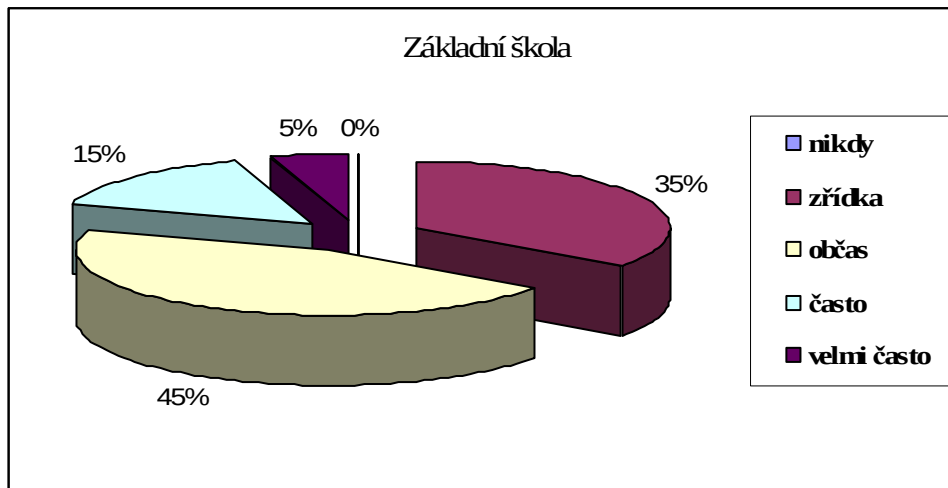
Skoro všichni zaměstnanci považují úctu k tradici za mírně, málo nebo velmi málo důležitou. Pouze pro malou část je úcta k tradici nanejvýš důležitá. V irské restauraci řadí úctu k tradici ve svém žebříčku poněkud výše, pro 4/5 zaměstnanců je mírně důležitá a nanejvýš důležitá. Irové mají obecně vyšší nacionální cítění, proto úctu k tradici považují za důležitější. 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?

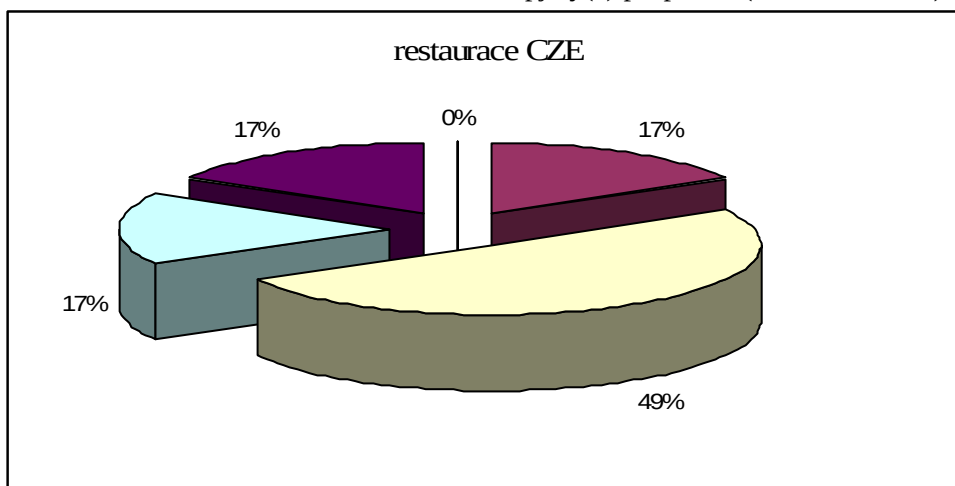
Tabulka 13: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

	ZŠ		restaurace CZE		restaurace IR	
	počet	%	počet	%	počet	%
nikdy	0	0	0	0	2	33,3
zřídka	7	35	1	16,7	1	16,7
občas	9	45	3	50	3	50
často	3	15	1	16,7	0	0
velmi často	1	5	1	16,7	0	0

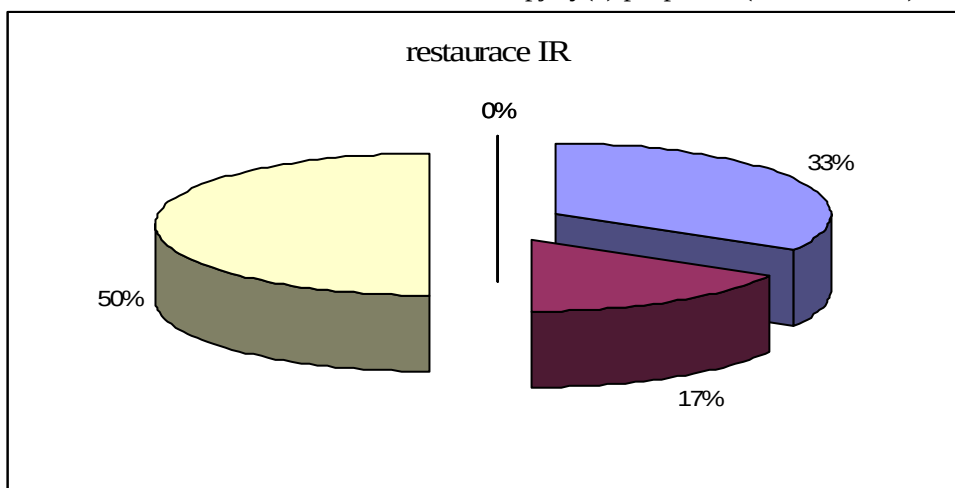
Graf 36: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? (ZŠ)



Graf 37: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? (restaurace CZE)



Graf 38: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Nejpočetnější skupiny zaměstnanců jsou 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%).

Diskuze:

Nervozita zaměstnanců by se dala přičíst velké psychické náročnosti, kterou toto zaměstnání obnáší.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

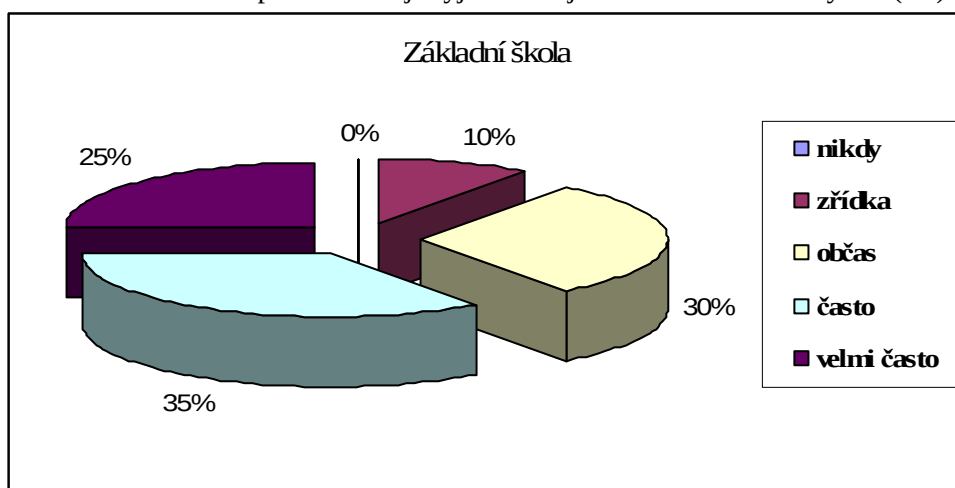
V české restauraci se zaměstnanci cítí více nervózní a napjatí při práci než respondenti z irské restaurace. To se musí projevovat i na zákaznících, protože to souvisí s atmosférou pracovního procesu. Češi mají určitou obavu ze změn a mají touhu po jistotě, kterou nemají. Zatímco Irové dokáží unést změnu a v irské restauraci se dá pozorovat celkově lepší prostředí pro podnikovou kulturu než v české restauraci.

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

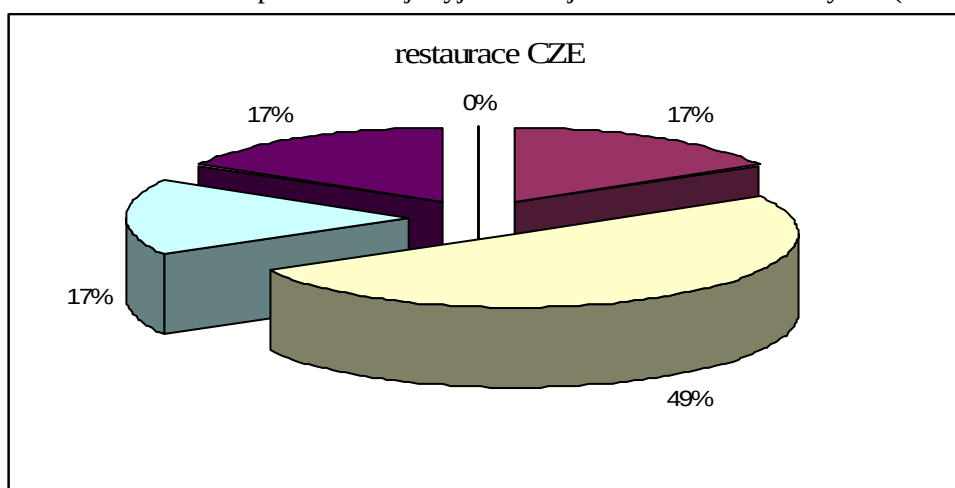
Tabulka 14: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

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

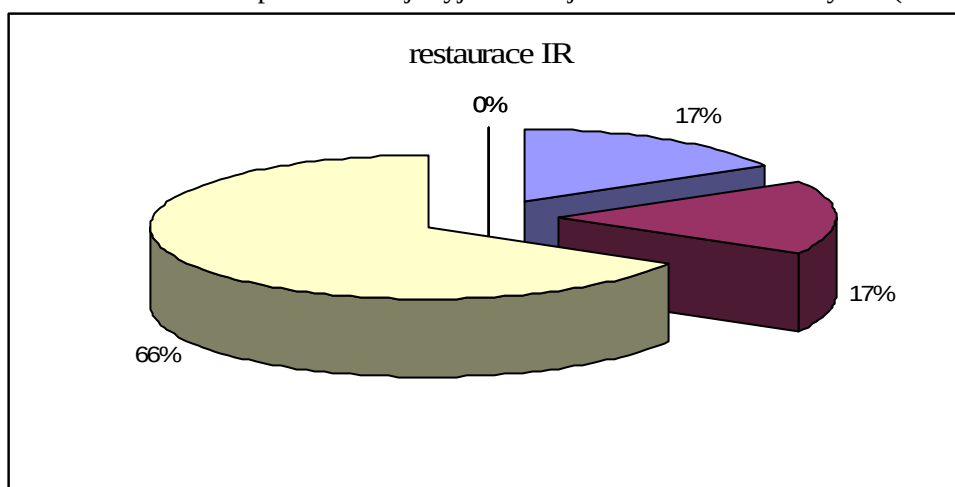
Graf 39: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými? (ZŠ)



Graf 40: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými? (restaurace CZE)



Graf 41: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými? (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Na 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.

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské 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.

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 důvěřivý vztah a tvoří s nimi 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.

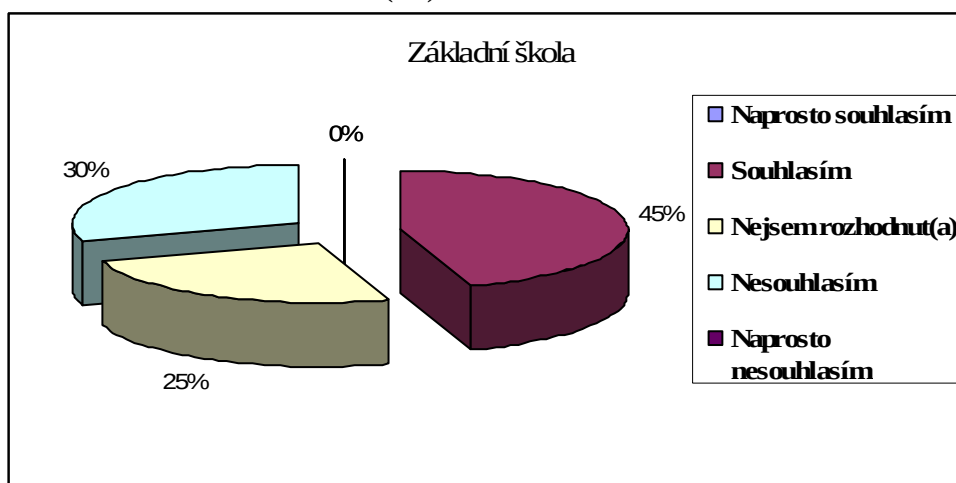
Otázka 15: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Většině lidí se dá věřit.

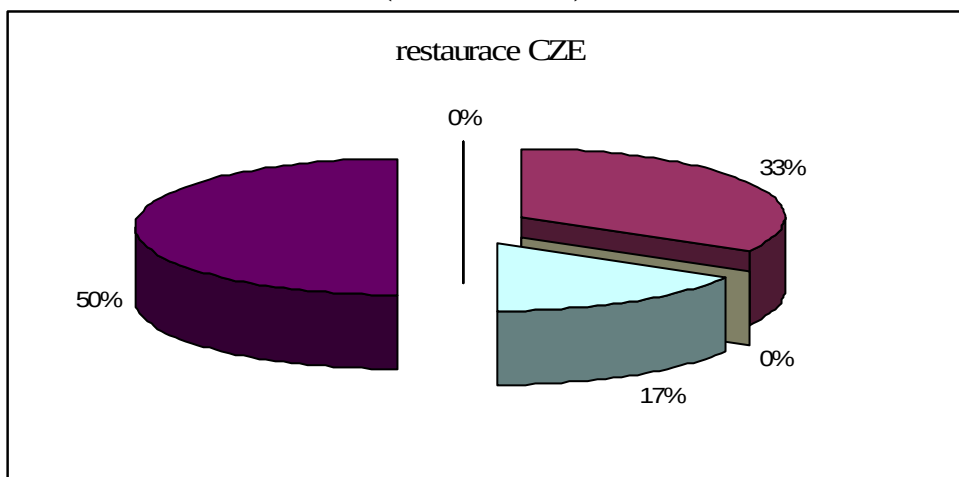
Tabulka 15: Většině lidí se dá věřit

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

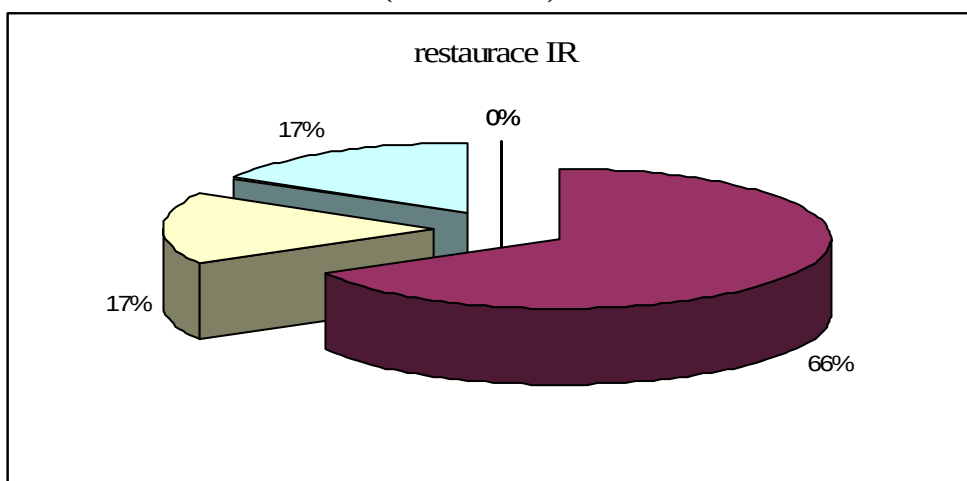
Graf 42: Většině lidí se dá věřit (ZŠ)



Graf 43: Většině lidí se dá věřit (restaurace CZE)



Graf 44: Většině lidí se dá věřit (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

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

Diskuze:

Téměř polovina zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské restauraci:

V české restauraci naprosto 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.

Diskuze:

V české 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. 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.

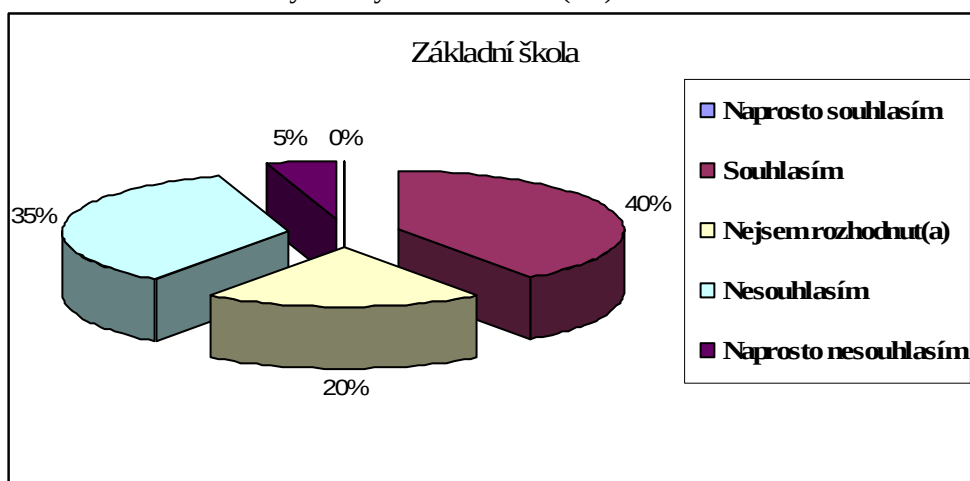
Otázka 16: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

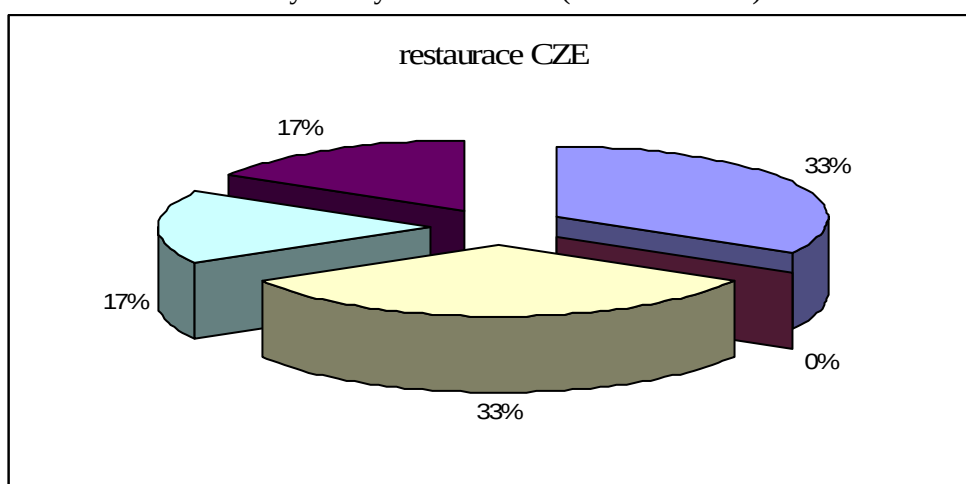
Tabulka 16: Člověk může být dobrým manažerem

	ZŠ		restaurace CZE		restaurace IR	
	počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	0	0	2	33,3	2	33,3
Souhlasím	8	40	0	0	1	16,7
Nejsem rozhodnut(a)	4	20	2	33,3	1	16,7
Nesouhlasím	7	35	1	16,7	2	33,3
Naprosto nesouhlasím	1	5	1	16,7	0	0

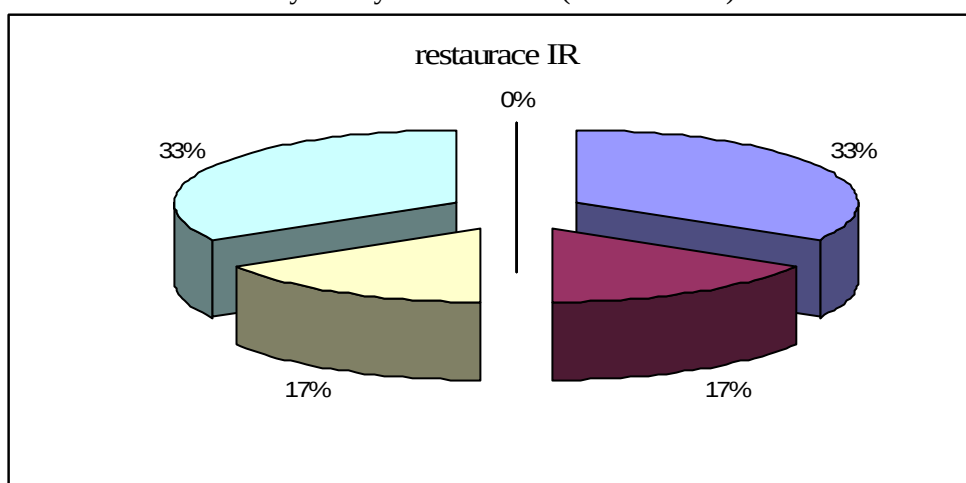
Graf 45: Člověk může být dobrým manažerem (ZŠ)



Graf 46: Člověk může být dobrým manažerem (restaurace CZE)



Graf 47: Člověk může být dobrým manažerem (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

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

Diskuze:

Skoro polovina zaměstnanců 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.

Výsledky v české a irské 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.

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. Podobná 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. Dávají přednost jiným schopnostem manažera než je tato, může mít autoritu, i když nebude odborník. Češi odbornost vyžadují.

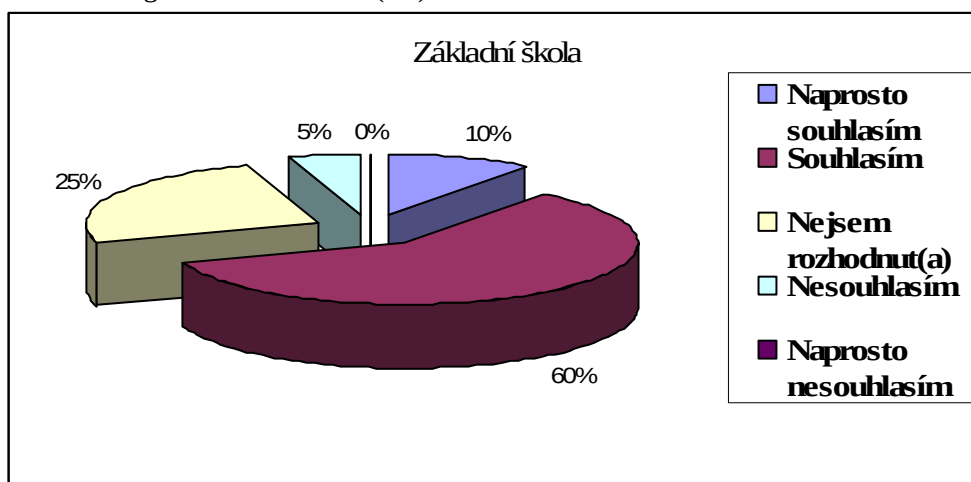
Otázka 17: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

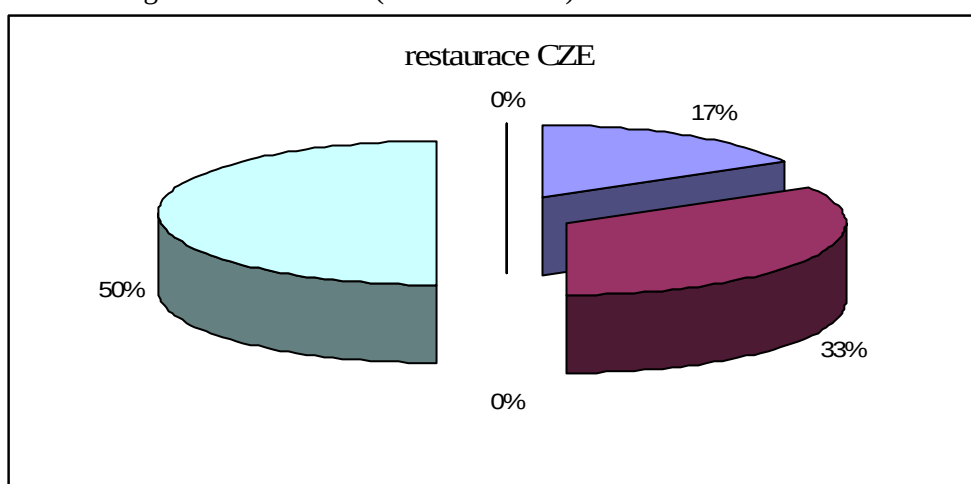
Tabulka 17: Organizační struktura

	ZŠ		restaurace CZE		restaurace IR	
	Počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	2	10	1	16,7	1	16,7
Souhlasím	12	60	2	33,3	1	16,7
Nejsem rozhodnut(a)	5	25	0	0	1	16,7
Nesouhlasím	1	5	3	50	3	50
Naprosto nesouhlasím	0	0	0	0	0	0

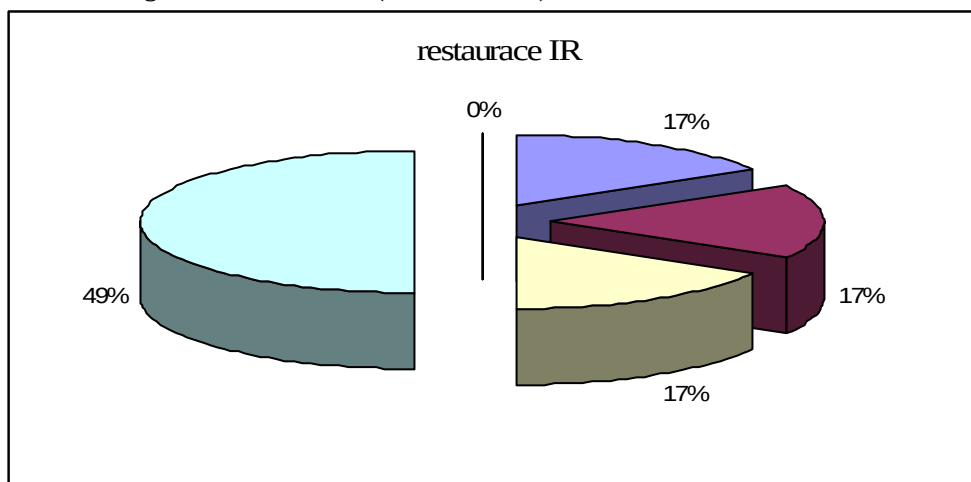
Graf 48: Organizační struktura (ZŠ)



Graf 49: Organizační struktura (restaurace CZE)



Graf 50: Organizační struktura (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Přes polovinu respondentů (60%) na 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.

Diskuze:

Na 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. Zaměstnanci na základní škole nemají zkušenosti s organizační strukturou, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, ve většině jim vyhovuje model jednoho nadřízeného.

Výsledky v české a irské 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.

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.

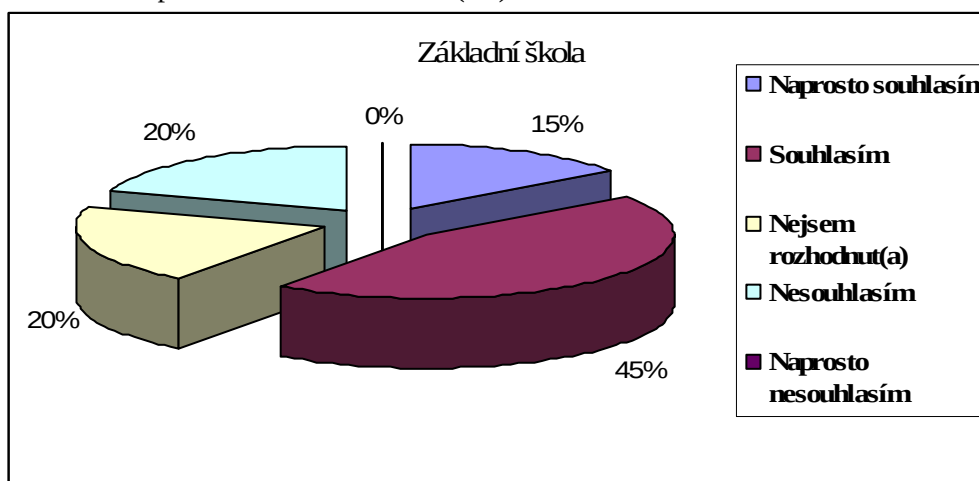
Otázka 18: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku.

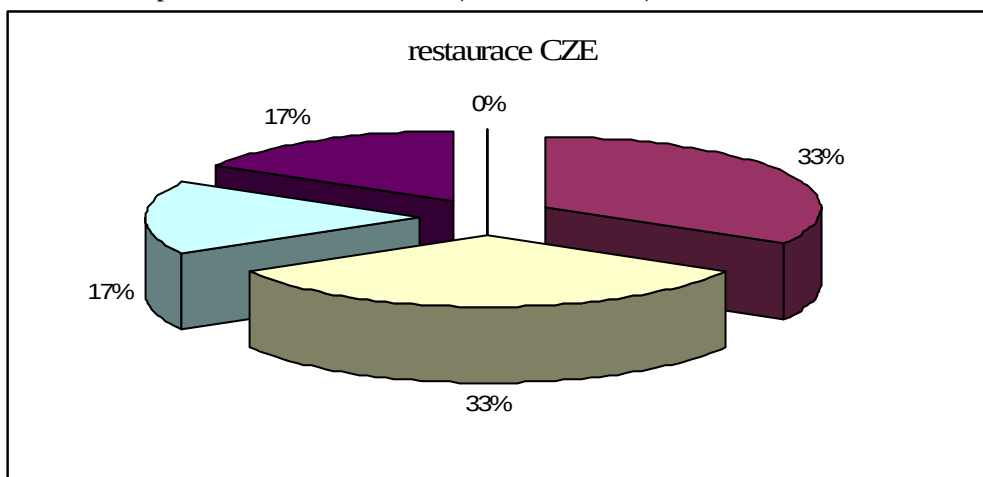
Tabulka 18: Soupeření mezi zaměstnanci

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

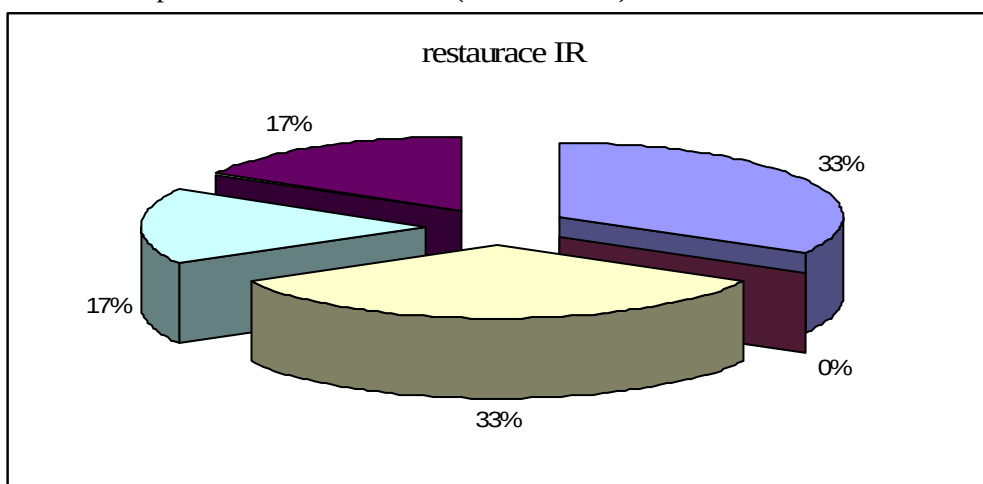
Graf 51: Soupeření mezi zaměstnanci (ZŠ)



Graf 52: Soupeření mezi zaměstnanci (restaurace CZE)



Graf 53: Soupeření mezi zaměstnanci (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Téměř polovina respondentů (45%) na 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 výrokiem nesouhlasí 20% respondentů.

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců na 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.

Výsledky v české a irské 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.

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.

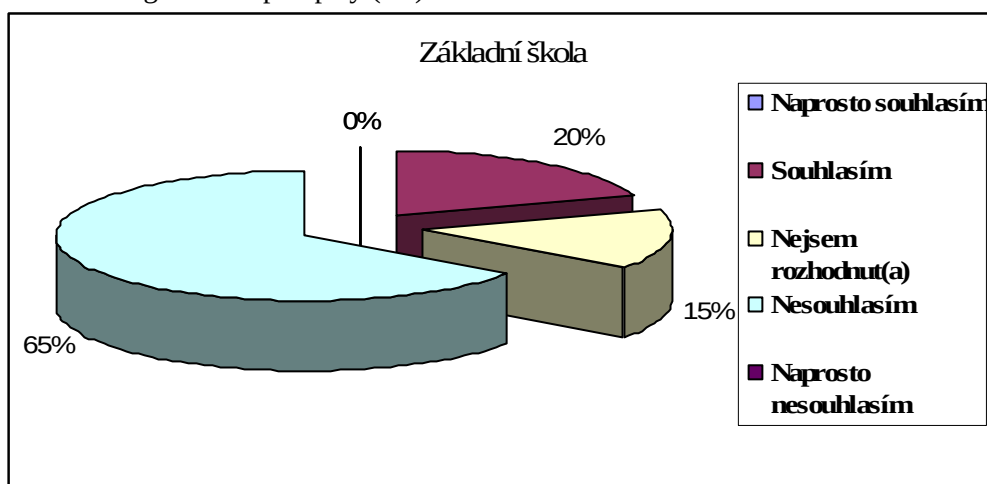
Otázka 19: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

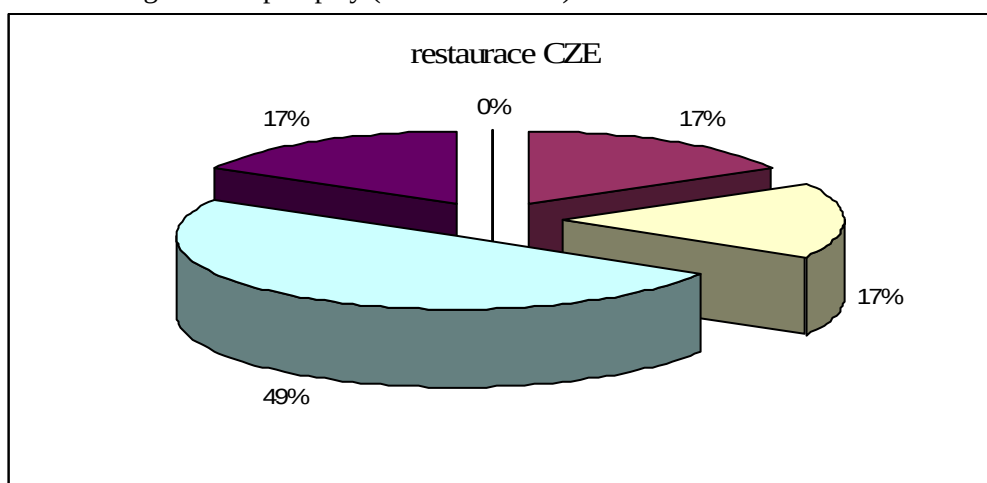
Tabulka 19: Organizační předpisy

	ZŠ		restaurace CZE		Restaurace IR	
	Počet	%	počet	%	Počet	%
Naprosto souhlasím	0	0	0	0	1	16,7
Souhlasím	4	20	1	16,7	0	0
Nejsem rozhodnut(a)	3	15	1	16,7	2	33,3
Nesouhlasím	13	65	3	50	3	50
Naprosto nesouhlasím	0	0	1	16,7	0	0

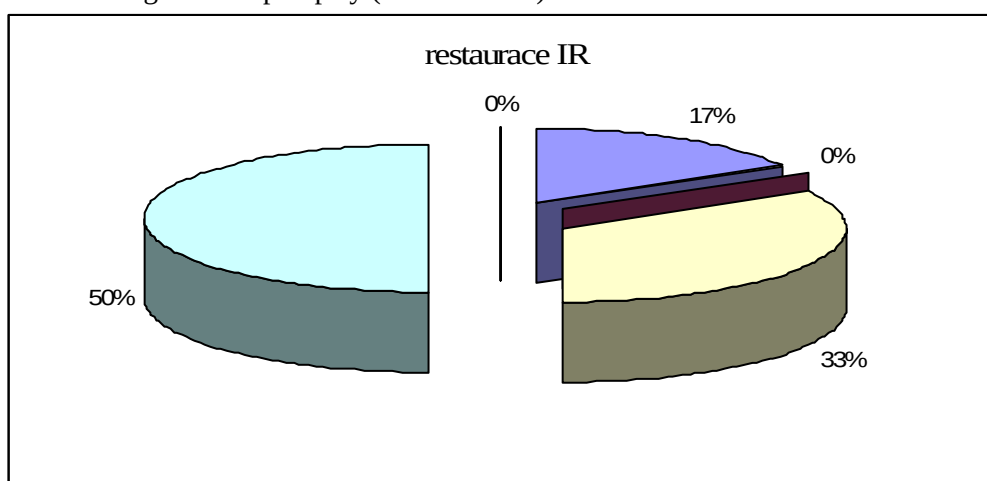
Graf 54: Organizační předpisy (ZŠ)



Graf 55: Organizační předpisy (restaurace CZE)



Graf 56: Organizační předpisy (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

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 základní školy, 20% zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí a 15% o tom není rozhodnuto.

Diskuze:

Téměř dvě třetiny zaměstnanců 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. Lze to vysvětlit někdy určitou zkosnatělostí předpisů a nařízení, které si často zaměstnanci upravují ke svým potřebám.

Výsledky v české a irské 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.

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 pouze polovina zaměstnanců, ale malá část s tímto výrokem naprosto souhlasí. Podle mé zkušenosti nadřízený často konzultuje organizační předpisy se svými zaměstnanci.

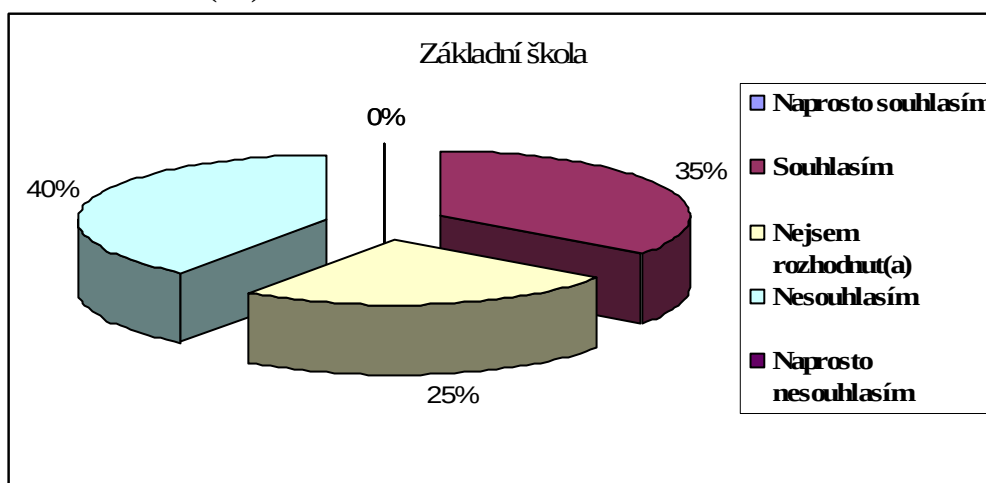
Otázka 20: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

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

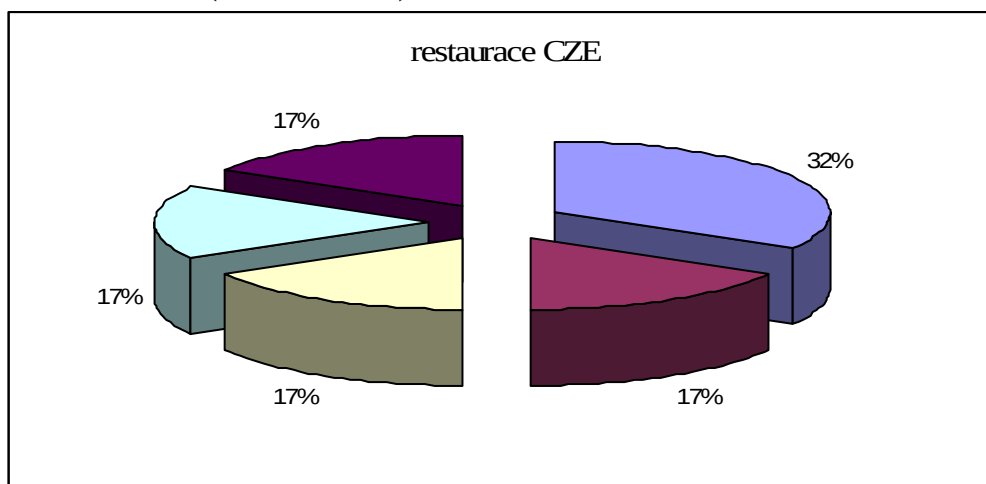
Tabulka 20: Selhání

	ZŠ		restaurace CZE		Restaurace IR	
	Počet	%	počet	%	počet	%
Naprosto souhlasím	0	0	2	33,3	2	33,3
Souhlasím	7	35	1	16,7	2	33,3
Nejsem rozhodnut(a)	5	25	1	16,7	0	0
Nesouhlasím	8	40	1	16,7	2	33,3
Naprosto nesouhlasím	0	0	1	16,7	0	0

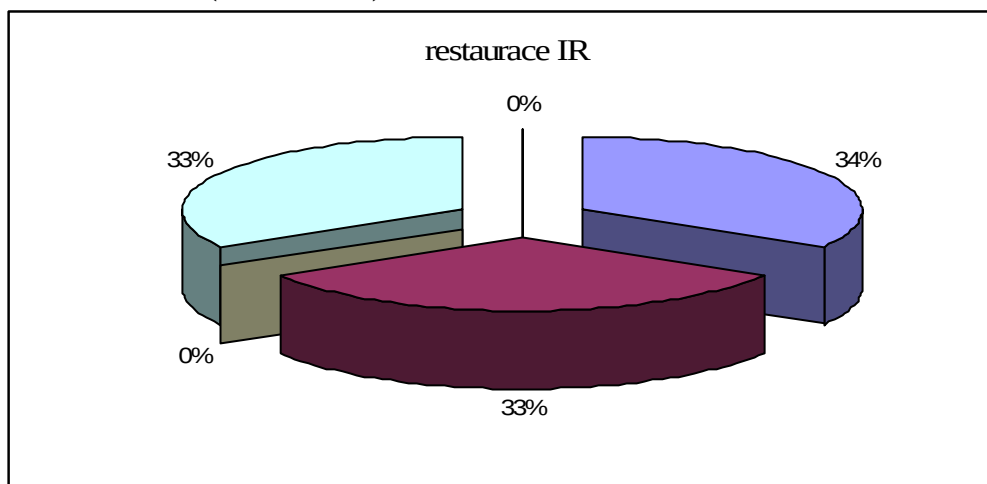
Graf 57: Selhání (ZŠ)



Graf 58: Selhání (restaurace CZE)



Graf 59: Selhání (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Na 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.

Diskuze:

Na 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. Příkladám to za vinu minulému režimu, ve kterém většina respondentů prožila část života, a selhání v životě nebylo kolikrát vlastní vinnou.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

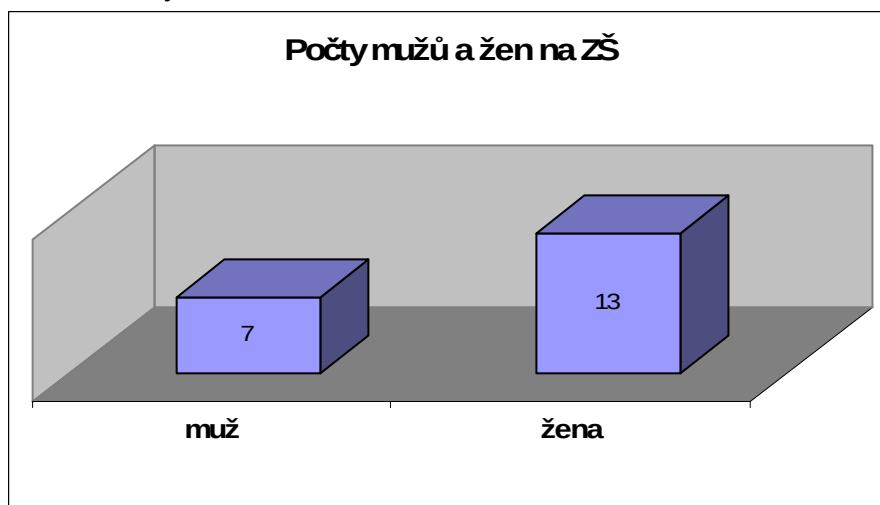
Zaměstnanci české restaurace jsou názorově rozděleni, převládá však souhlas s tím, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, pouze jedna třetina s tím nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. V irské restauraci ještě výrazněji převládá názor, že to je často vlastní chyba, jedna třetina zaměstnanců s tím nesouhlasí. Uvědomují si, že v dnešní době má každý stejnou šanci uspět a berou na sebe zodpovědnost za své selhání.

Otázka 21: Jste muž nebo žena?

Tabulka 21: Počty mužů a žen

	ZŠ		restaurace CZE		restaurace IR	
	počet	%	Počet	%	počet	%
Muž	7	35	3	50	3	50
Žena	13	65	3	50	3	50

Graf 60: Počty mužů a žen na ZŠ



Výsledky na ZŠ:

Muži jsou na základní škole zastoupeni 35% procenty, žen je 65%.

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 a irské restauraci:

V české i irské restauraci je mezi respondenty stejný počet mužů i žen.

Diskuze:

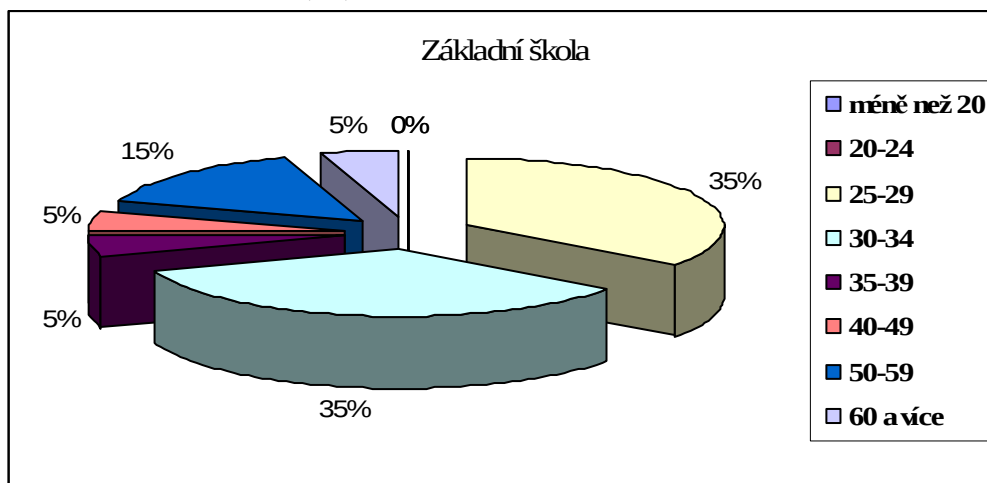
Počty mužů a žen jsou téměř vyrovnané. Záměrně jsem si vybrala základní soubor, který je v této otázce rovnoměrný.

Otázka 22: Kolik Vám je let?

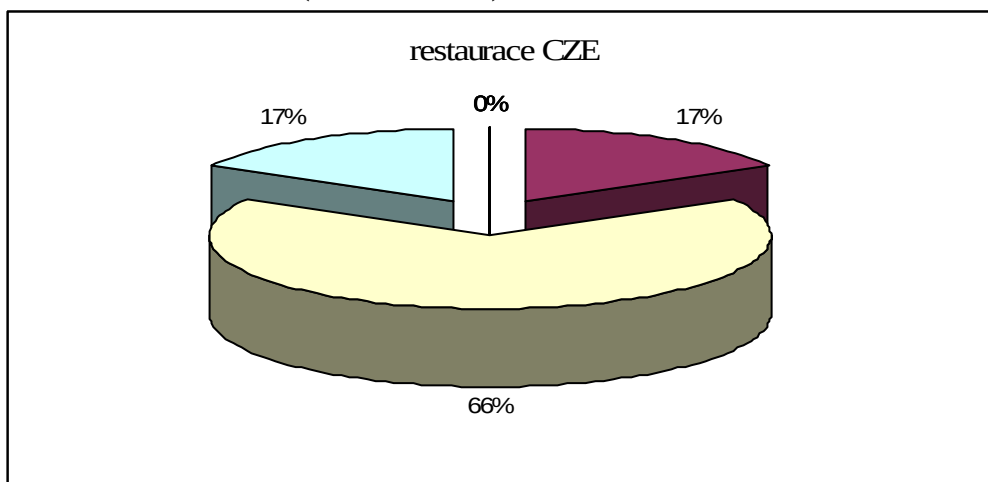
Tabulka 22: Věkové složení

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

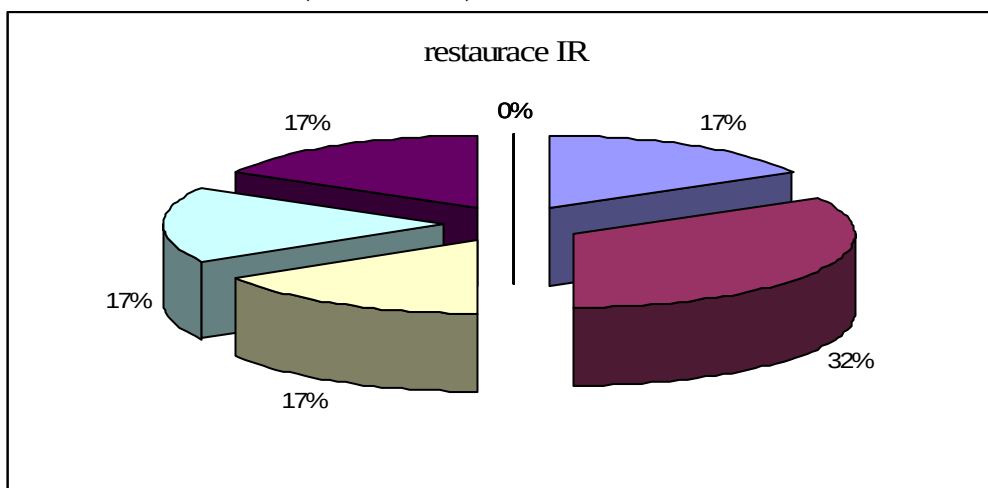
Graf 61: Věkové složení (ZŠ)



Graf 62: Věkové složení (restaurace CZE)



Graf 63: Věkové složení (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Ze zaměstnanců, 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%.

Diskuze:

Na této základní škole převládají zaměstnanci v středních letech. Početná je také skupina zaměstnanců těsně před odchodem do důchodu.

Výsledky v české a irské restauraci:

Převládají mladí lidé. V české restauraci je nejstaršímu zaměstnanci do 34 let a v irské do 39 let. Tento rozdíl můžeme vysvětlit, tím, že v Čechách se podnikat začalo dříve než v Irsku.

Diskuze:

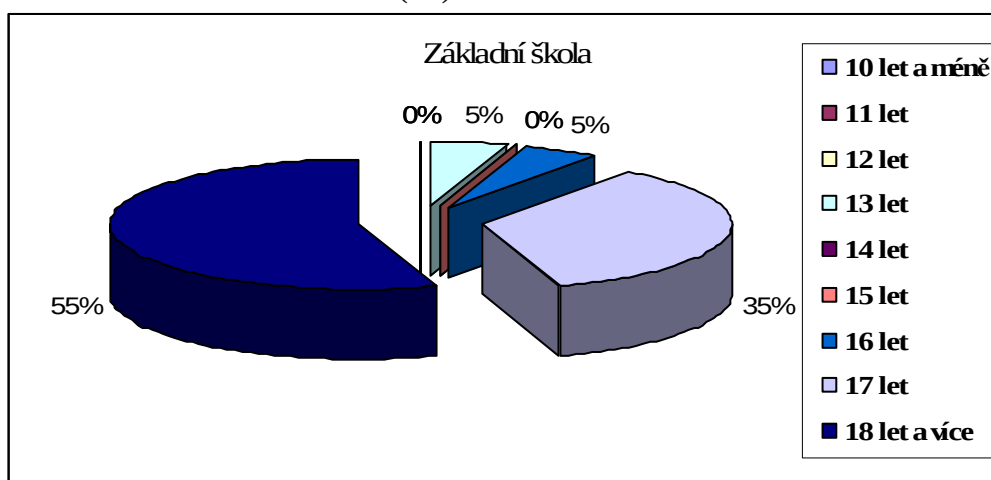
Tento typ zaměstnání vykonávají většinou mladší a fyzicky zdatnější lidé, proto je tady zastoupena spíše nižší věková kategorie.

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

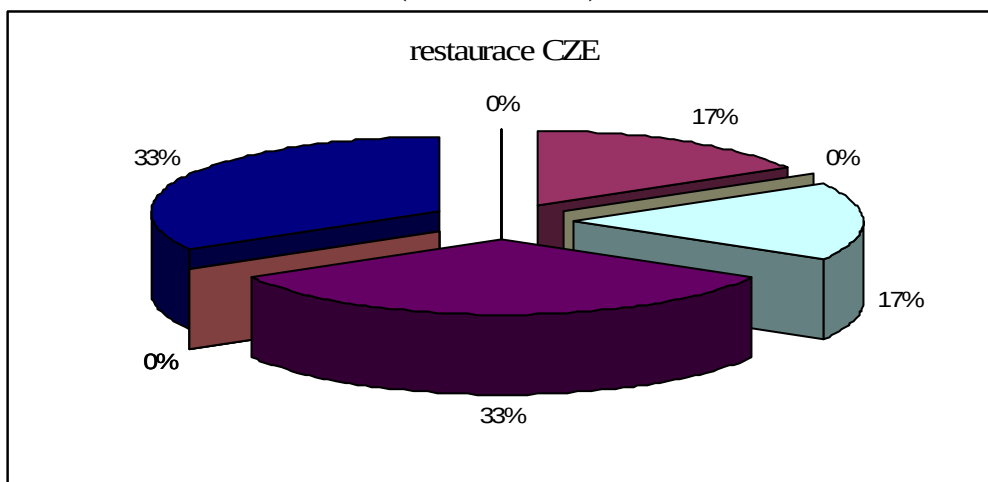
Tabulka 23: Doba školní vzdělání

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

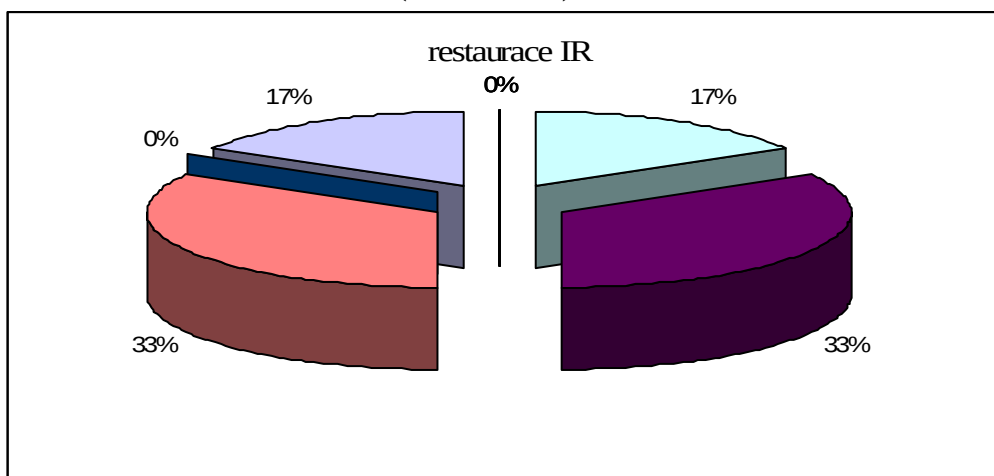
Graf 64: Doba školního vzdělání (ZŠ)



Graf 65: Doba školního vzdělání (restaurace CZE)



Graf 66: Doba školního vzdělání (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Na 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.

Diskuze:

Skoro všichni zaměstnanci 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.

Výsledky v české a irské 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.

Diskuze:

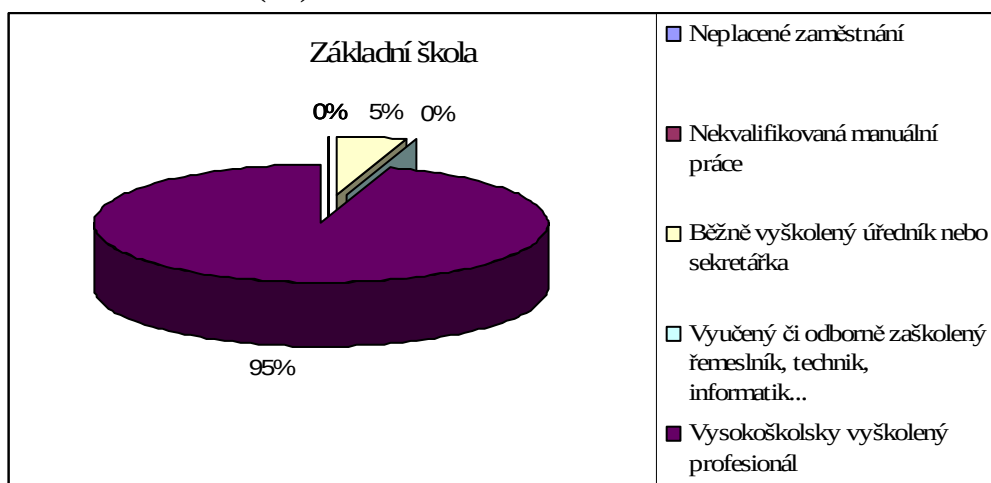
V české restauraci třetina zaměstnanců absolvovala 18 let nebo více školního vzdělání, jsou to vysokoškolsky vzdělaní lidé, kteří nesehnali místo ve svém oboru, a tak jsou zaměstnáni v restauraci. Polovina zaměstnanců absolvovala 14 nebo 13 let školního vzdělání. 11 let školního vzdělání odpovídá odbornému 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.

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

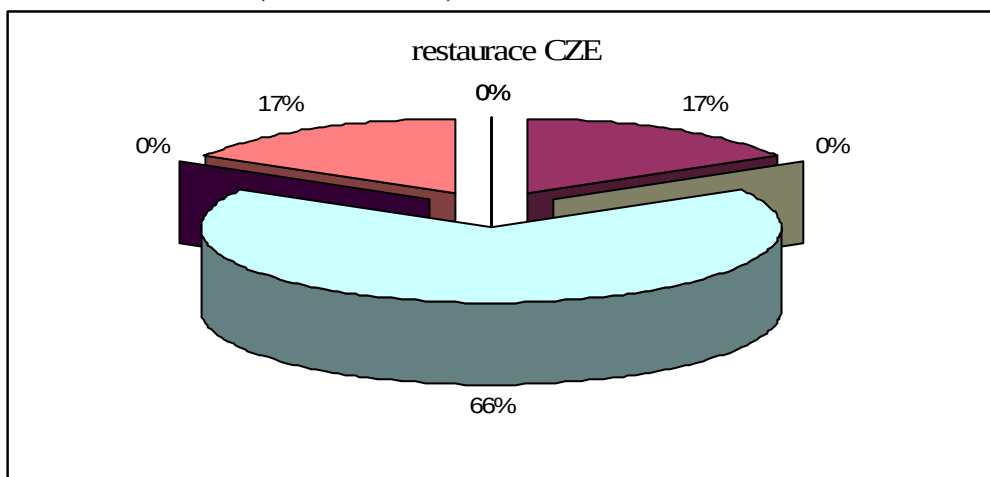
Tabulka 24: Zaměstnání

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

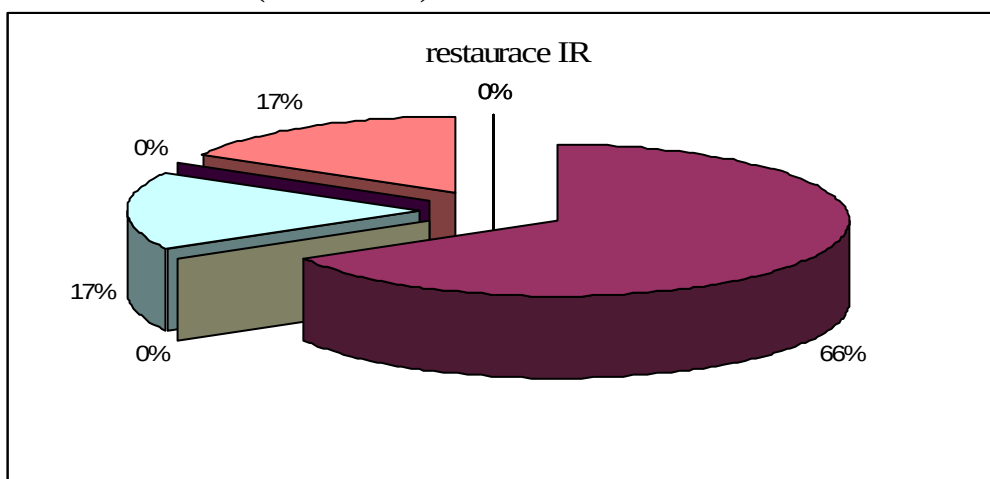
Graf 67: Zaměstnání (ZŠ)



Graf 68: Zaměstnání (restaurace CZE)



Graf 69: Zaměstnání (restaurace IR)



Výsledky na ZŠ:

Na základní škole jsou téměř všichni. Jediný, kdo nemá vysokoškolské vzdělání, je sekretářka a mzdová účetní.

Diskuze:

Povolání učitele vyžaduje vysokoškolské vzdělání. Pro povolání sekretářky je dostatečné vzdělání střední s maturitou.

Výsledky v české a irské 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.

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.

Otázka 26: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Tabulka 26: Státní příslušnost

	ZŠ		restaurace CZE		restaurace IR	
	počet	%	Počet	%	počet	%
Česká	20	100	6	100	6	100
Irská	0	0	0	0	0	0
Jiná	0	0	0	0	0	0

Výsledky na ZŠ:

Na základní škole jsou všichni české státní příslušnosti.

Diskuze:

Učitelé na této základní škole jsou všichni české státní příslušnosti. Ani nikdo z vyučujících cizích jazyků není jiné státní příslušnosti.

Výsledky v české a irské restauraci:

Všichni zaměstnanci v české restauraci jsou české státní příslušnosti a zároveň všichni respondenti z irské restaurace jsou irské státní příslušnosti.

Diskuze:

Tito respondenti byli vybráni záměrně, aby prezentovali českou a na druhé straně irskou podnikovou kulturu.

5 DISKUZE

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

Jeden z rozdílů je, že zaměstnanci v irské 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 lidi naučil, že práce je enormně významná.

V české restauraci také chybí učitá ambicióznost dosáhnout něčeho dalšího, nepovažují příležitost pracovního růstu za tak důležitou jako zaměstnanci v irské restauraci. Větší odpovědnost a účast na rozhodování zaměstnance motivuje k většímu pracovnímu výkonu.

V českém prostředí se zaměstnanci cítí více nervózní a napjatí při práci než respondenti z irské restaurace. Na základní škole se 20% respondentů cítí často nebo velmi často při práci nervózní, v české restauraci to je celá jedna třetina, zatímco ani jeden ze zaměstnanců irské restaurace se necítí často nebo velmi často při práci nervózní nebo napjatý. 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. Zatímco Irové dokáží unést změnu a v irské restauraci se dá pozorovat celkově lepší prostředí pro dobrou strategii řízení lidských zdrojů než v české restauraci.

Největší rozdíl je však v pojetí strategie řízení lidských zdrojů a týmové práce v podnikové kultuře. Týmová práce v českých podnicích ještě není zcela zavedena. V tom zaostává česká 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 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. Irskému nadřízenému záleží i na jeho nekvalifikovaných lidech ve firmě a vytváří z nich tým, v jehož čele stojí jako následováníhodný vzor pro ostatní. Takováto podniková kultura je 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 dopracovat, chceme-li vstupovat do znalostní ekonomiky tak jako jinde ve světě.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské 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 a šetřením formou dotazníku. Výsledky jednotlivých otázek byly oddiskutovány v kapitole 4 a poté shrnuty v předchozí kapitole. I když byly pro výzkum použity malé vzorky na úrovni sond, i přesto můžeme vyhodnotit některé výrazné rozdíly v podnikové kultuře, které z výsledků jasně vyplynuly.

Z vyhodnocení odpovědí v dotazníku 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.

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

V irské restauraci radí úctu k tradici ve svém žebříčku poněkud výše než zaměstnanci v České republice. Velkou roli hraje i důležitá vazba podnikové kultury na region, takový podnik má šanci fungovat dlouhodoběji a má větší perspektivu.

V českých podnicích 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 zároveň touží po jistotě, kterou se jim nedaří získat. Zatímco Irové dokáží unést změnu a v podniku se dá pozorovat celkově lepší prostředí vztahů zaměstnanců a nadřízeného, které tvoří podnikovou kulturu znalostní ekonomiky včetně spojení v tým.

V českém prostředí není zvykem tvořit tým. V tomto nejvíce zaostává česká podniková kultura v porovnání s globálními trendy. 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.

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.

V Irsku se podniková kultura ubírá trendy znalostní ekonomiky. Je to jeden z motorů celé ekonomiky, a proto se z Irska stal „ekonomický tygr“ Evropy. My k tomuto trendu teprve směřujeme.

7 SUMMARY

The main objective of my baccalaureate 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 two restaurants and at one primary school. The first restaurant is in Ireland, co. Kerry, and the second restaurant is located in the Czech Republic, České Budějovice. The primary school is also in České Budějovice.

The research was done according to the results of Values Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994). 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.

As we can see, irish employees 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 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 Czech.

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 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 creativity.

Corporate culture is different in the Czech Republic and abroad. We can also say that stronger corporate culture make employers more motivated and loyal.

In Ireland they have been already following the tendency of knowledge economy, we are only getting near to this tendency and it will take some time to get there.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

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

GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8

HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. Praha: SPN, 1977. 338 s.

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

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

KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: JU ZF, 2002a. 56 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

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 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

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 800-7169-260-3

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 114 s. ISBN 80-7169-018-X

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

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 223 s. ISBN 80-247-0470-6

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

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-866419-35-5

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Values Survey Module Questionnaire – česká verze

Příloha 2: Values Survey Module Questionnaire – english version

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!

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!