

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

**Podniková kultura vybraných firem**  
**v mezinárodním prostředí**

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

Autor  
Bc. Martina Rešlová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina REŠLOVÁ**  
Osobní číslo: **E09601**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Podniková kultura vybraných firem v mezinárodním prostředí**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Specifikace podnikové kultury vybraných firem v mezinárodním prostředí a jejich vzájemné porovnání.

#### **Metodika práce :**

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře ve znalostní ekonomice. Teoreticky získané informace soustředit do literární rešerše. Použití standardizovaného dotazníku VSM94 a jeho doplnění určitou formou Testu barevně sémantického diferenciálu. Zpracovaná a vyhodnocená data získaná z dotazníkového průzkumu doplnit informacemi z pozorování a neřízených rozhovorů. Po utřídění údajů se soustředit na komparaci a analýzu podnikových kultur vybraných firem na mezinárodním poli. Nastínit důvody případného rozdílu podnikových kultur v jednotlivých firmách.

#### **Rámcová osnova:**

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50-60  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

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

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1063-3.

KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 56 s. ISBN 80-7040-584-8.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

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


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.


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

Datum zadání diplomové práce: 25. ledna 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2011

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
P.S.  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

## **Prohlášení**

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

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

V Chýnově dne 15. 4. 2011

.....  
Martina Rešlová

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracovávání této diplomové práce. Poděkování patří také Ing. Martinu Pechovi za pomoc s vyhodnocením některých dat.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE .....</b>	<b>4</b>
2.1	Definice podnikové kultury.....	5
2.2	Charakteristiky podnikové kultury.....	6
2.2.1	Prvky podnikové kultury .....	7
2.2.1.1	Hodnoty .....	8
2.2.1.2	Normy.....	8
2.2.1.3	Artefakty.....	9
2.3	Vytváření podnikové kultury .....	10
2.4	Význam podnikové kultury pro organizace .....	11
2.5	Klasifikace podnikové kultury .....	12
2.6	Podniková kultura a její úrovně .....	14
2.7	Typologie podnikové kultury .....	15
2.8	Výzkum podnikové kultury.....	16
2.8.1	Podnikové kultury různých zemí.....	17
2.8.2	Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho.....	18
2.9	Koncepce podnikové kultury .....	20
2.9.1	Národní podniková kultura.....	21
2.9.2	Globální podniková kultura.....	23
2.10	Podniková kultura a jedinec .....	24
<b>3</b>	<b>METODICKÝ POSTUP.....</b>	<b>25</b>
3.1	Cíl diplomové práce .....	25
3.2	Hypotézy .....	25
3.3	Vymezení zkoumaných souborů.....	25
3.3.1	Dvuhvězdičkové hotely.....	25
3.3.2	Hotelový řetězec.....	25
3.4	Sběr a postup hodnocení získaných dat .....	26
3.4.1	Úvodní neřízený rozhovor.....	26
3.4.2	Dotazník VSM 94.....	26
3.4.2.1	Zpracování a vyhodnocování dotazníku VSM 94.....	27
3.4.3	Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) .....	28

3.4.3.1	Práce s TBSD .....	29
3.4.3.2	Kulturní dimenze podle TBSD.....	29
3.4.3.3	Vyhodnocování TBSD .....	30
<b>4</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....</b>	<b>32</b>
4.1	Vyhodnocení dotazníku VSM 94.....	32
4.1.1	Vyhodnocení dotazníku VSM 94 pro hotely.....	32
4.1.1.1	PDI – index vzdálenosti moci .....	33
4.1.1.2	IDV – index individualismu .....	33
4.1.1.3	MAS – index maskulinity.....	34
4.1.1.4	UAI – index vyhýbání se nejistotě .....	34
4.1.1.5	LTO – index dlouhodobé orientace.....	34
4.1.2	Vyhodnocení dotazníku VSM 94 pro hotelový řetězec .....	35
4.1.2.1	PDI – index vzdálenosti moci .....	36
4.1.2.2	IDV – index individualismu .....	36
4.1.2.3	MAS – index maskulinity.....	36
4.1.2.4	UAI - index vyhýbání se nejistotě.....	37
4.1.2.5	LTO – index dlouhodobé orientace.....	37
4.2	Vyhodnocení TBSD .....	37
4.2.1	Vyhodnocení TBSD pro hotely.....	37
4.2.1.1	Mocenský odstup.....	38
4.2.1.2	Individualismus vs. kolektivismus .....	39
4.2.1.3	Maskulinita vs. feminita.....	40
4.2.1.4	Nejistota vs. jistota .....	42
4.2.1.5	Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace .....	43
4.2.2	Vyhodnocení TBSD pro hotelový řetězec .....	45
4.2.2.1	Mocenský odstup.....	45
4.2.2.2	Individualismus vs. kolektivismus .....	47
4.2.2.3	Maskulinita vs. feminita.....	49
4.2.2.4	Nejistota vs. jistota .....	50
4.2.2.5	Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace .....	52
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU .....</b>	<b>54</b>
5.1	Shrnutí výsledků průzkumu pro „Hotel ČR“ .....	54
5.1.1	Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94 .....	54
5.1.2	Shrnutí výsledků TBSD .....	54

5.2	Diskuze pro „Hotel ČR“.....	54
5.3	Shrnutí výsledků průzkumu pro „Hotel ŠP“ .....	55
5.3.1	Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94 .....	55
5.3.2	Shrnutí výsledků TBSD .....	56
5.4	Diskuze pro „Hotel ŠP“ .....	56
5.5	Shrnutí výsledků průzkumu pro „HŘ-ČR“ .....	57
5.5.1	Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94 .....	57
5.5.2	Shrnutí výsledků TBSD .....	57
5.6	Diskuze pro „HŘ-ČR“.....	58
5.7	Shrnutí výsledků průzkumu pro „HŘ-ŠP“ .....	59
5.7.1	Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94 .....	59
5.7.2	Shrnutí výsledků TBSD .....	59
5.8	Diskuze pro „HŘ-ŠP“ .....	60
<b>6</b>	<b>DISKUZE .....</b>	<b>61</b>
6.1	Diskuze srovnávající hotely v ČR a ve Španělsku.....	61
6.2	Diskuze srovnávající články hotelového řetězce v ČR a Španělsku.....	63
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY.....</b>	<b>70</b>
<b>9</b>	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMA</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
	<b>PŘÍLOHY</b>	



# 1 ÚVOD

V současné společnosti probíhají globalizační procesy, které způsobují růst významu lidského kapitálu. V rámci znalostní společnosti hraje lidský kapitál čím dál důležitější roli, přičemž důraz je kladen především na vnitřní kvalitu lidí spolu s jejich tvůrčími schopnostmi. Rozvoj lidského potenciálu bude klíčovým faktorem při zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Firmy tak budou nuceny vytvářet podnikovou kulturu založenou na sdílených hodnotách, důvěře a součinnosti, jelikož vybudováním silné podnikové kultury je možné podněcovat pracovníky k rozvoji svých znalostí a dovedností.

V dnešní době, kdy se většina firem pohybuje v multikulturním prostředí, je důležité si uvědomovat, do jaké míry a jakým způsobem se může národní kultura pracovníků projevit v celkové kultuře podniku. Vedoucí pracovníci by měli brát v potaz kulturní odlišnosti svých zaměstnanců a přizpůsobit jim styl řízení, jinak by mohlo docházet ke vzniku nepříznivého pracovního klima.

Pro dosažení žádoucího pracovního prostředí je nevyhnutelné, aby vedoucí pracovníci zaměřili svoji pozornost nejen na řízení podniku, ale také na řízení podnikové kultury. Ta se stává nezbytnou obzvláště ve firmách, které poskytují služby, a kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Silná a žádoucí podniková kultura vede k jednotnému smýšlení a dobré komunikaci mezi zaměstnanci. Kvalitní pracovní výkon jednotlivců může být trvale udržitelný pouze tehdy, pokud existuje snaha o sladění základních cílů a hodnot podniku s potřebami a přáními pracovníků. Tímto způsobem lze v organizaci vytvořit klima, které bude motivující pro všechny zaměstnance a povede k dosažení podnikových cílů. Vybudování podnikové kultury by se mělo stát pro každou firmu samozřejmostí a měla by být chápána jako základ pro její dobré fungování.

Cílem práce je specifikace podnikové kultury vybraných firem v mezinárodním prostředí a jejich vzájemné porovnání. Zkoumanými subjekty jsou menší hotely, z nichž jeden se nachází v České republice a druhý ve Španělsku. Dále byly vybrány hotely mezinárodního hotelového řetězce, který má zastoupení v obou zmíněných státech a v dalších zemích světa. Ze získaných výsledků budou zjišťovány případné rozdílnosti podnikových kultur a jejich možné příčiny.

## **2 LITERÁRNÍ REŠERŠE**

### **2.1 Definice podnikové kultury**

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice zřejmě nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Uvedená definice zdůrazňuje, že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné (Armstrong, 2007).

Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace. Ty se projevují v myšlení, cítění, chování členů organizace a artefaktech (tj. výtvořech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010).

Schein in Bedrnová, Nový (1994) tvrdí, že 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.

Podniková kultura určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Stanovuje rovněž kritéria, míru přijatelnosti, způsoby jednání a vedení lidí. Jednotlivé personální a sociální procesy se tak mohou uskutečňovat jen v takové formě a mohou sledovat jen takové cíle, které jsou v souladu se základními principy dané podnikové kultury (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Truneček (2004) dodává, že podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje. Podniková kultura je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohodovaná, to znamená, že její změnu nelze nařídit nebo se o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná, a přitom je sama součástí kultur vyšších řádů, například kultury oboru, regionální kultury, národní kultury.

## 2.2 Charakteristiky podnikové kultury

Pro podnikovou kulturu charakteristické postoje, normy a hodnoty vznikají výlučně v samotném podniku. Představují určité společné vyladění, nalezení nejmenšího společného jmenovatele pro pochopení a interpretaci podnikové reality, obdobný náhled na kritické situace a shodná kritéria jejich řešení i ostatního každodenního rozhodování. Podniková kultura je skupinový fenomén, který se ale projevuje v konkrétním chování jednotlivce (Nový et al., 1996).

Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů). Členy organizace je vnímána v podobě podnikového klimatu a ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy a zároveň je jimi také ovlivňována (Armstrong, 1999).

Zadrazilová (2004) uvádí, že charakteristickými znaky kultury jsou:

- *učení* – kultura není vrozená, nebo biologicky založená, ale získaná v procesu učení a nabývání zkušeností,
- *sdílení* – lidé kulturu sdílejí jako členové skupin, organizací a společnosti, kultura tedy není specifická pro jednotlivce,
- *symboličnost* – kultura je založena na lidské schopnosti používat jednu věc k reprezentování druhé, tedy na schopnosti používat nejrůznějších symbolů k vyjádření určitého skrytého významu,
- *adaptabilita* – kultura je založena na lidské schopnosti přizpůsobovat se podmínkám, je tedy v čase proměnlivá, byť je tento proces velmi pomalý.

Podnikovou kulturu lze charakterizovat řadou typických projevů či znaků, které zachytí jak vnímavý návštěvník při obchodním jednání, tak i zcela nezúčastněný návštěvník při exkurzi. Některé znaky však je možno odhalit až podrobnými psychologicko-sociologickými výzkumy. Jedním z typických znaků je pocit sounáležitosti pracovníka s firmou, stupeň jeho integrace s firmou. Dalším rysem je postoj vedení firmy k iniciativě zaměstnanců (Malý, Dědina, 1996).

Zatímco dle Kaspera in Nový a Schroll-Machl (2005) lze podnikovou kulturu vymezit deseti charakteristickými znaky:

1. Podniková kultura je tvořena lidmi a má individuální charakter.
2. Je výsledkem kolektivního jednání.
3. Působí jako regulátor chování.
4. Základní předpoklady jsou členy podniku všeobecně akceptovány.
5. Traduje se.
6. Lze si ji osvojit prostřednictvím symbolů a modelovým učením.
7. Je schopná přizpůsobit se novým skutečnostem a organizačním požadavkům.
8. Všechny aspekty podnikové kultury jsou pro členy v podstatě vědomé.
9. Mnoho znaků je nevědomých, a ne přímo zachytitelných.
10. Podnikovou kulturu lze chápat jako výsledek i jako proces specifického vývoje podniku.

Podle Němce (1998) je podniková kultura souhrn manažerské strategie, taktiky a stylu řízení, který je charakteristický pro danou společnost. Odráží se v atmosféře, tradici, stylu oblékání i v sociálním systému uplatňovanému v organizaci a odlišujícímu ji od jiných. Pracovníky společně sdílená organizační kultura se upevňuje, pokud společnost prosperuje, ale rozpadá se při jejím neúspěchu. Pokud se manažer ztotožní s kulturou vytvořenou v jeho společnosti, má jisté zázemí a může rychleji rozhodovat. V opačném případě se účinnost jeho řízení snižuje.

### **2.2.1 Prvky podnikové kultury**

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a akční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010).

### 2.2.1.1 Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě. Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, růst, inovace, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, týmová práce. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů (Armstrong, 1999).

Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Hodnoty jsou skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité, mají spolu s normami a pravidly regulující funkci: určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích (Lukášová, Nový et al., 2004).

Lukášová (2010) uvádí, že hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné.

Kolektivně přijímané hodnoty podporují firemní kulturu. Není překvapivé, že pozornost věnovaná systému organizačních hodnot se stává vrcholnou prioritou řídicího týmu (Brooks, 2003).

### 2.2.1.2 Normy

Armstrong (1999) považuje normy za nepsaná pravidla chování, „pravidla hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o politiku nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Normy se týkají stránek chování:

- jak *manažeri* zacházejí se členy svých týmů a jak tyto týmy reagují na své manažery,
- *postavení* – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení,

- *ambice* – očekávají se a schvalují otevřené ambice,
- *výkon* – vynucování norem výkonu je všeobecné.

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce), komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. (Lukášová, Nový et al., 2004).

Normy a hodnoty, které tvoří základnu kultury, se během času formují a rozvíjejí působením vnějšího prostředí organizace i jejích vnitřních procesů, systémů a technologie. Vnější prostředí tvoří ekonomické, tržní, konkurenční a společenské trendy. V rámci organizace kulturu formují cíle, strategie a technologie organizace, a zejména významné události, jako jsou velké krize, nebo vliv dynamického, vizionářského a inspirujícího ředitele. Je skutečností, že filozofie a hodnoty vrcholového vedení budou časem hrát dominantní roli (Armstrong, 1999).

### **2.2.1.3 Artefakty**

Artefakty zahrnují podle Scheina in Lukášová, Nový et al. (2004) všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je tedy vidět, slyšet), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. Jsou snadno pozorovatelné a popsitelné, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně dešifrovatelný a interpretovatelný.

Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo memorandech, způsob jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru (Armstrong, 1999).

Symbolické artefakty materiální povahy jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejnáze pochopitelné, jelikož mají materiální povahu. Dle Krninské (2002a) se jedná o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo firmy, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn., aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu. Mají-li tyto symboly přinést požadovaný efekt, musí být nejen konzistentní se všemi ostatními symboly podnikové kultury, ale musí být využívány trvale a při každé příležitosti.

## 2.3 Vytváření podnikové kultury

Robbins in Armstrong (1999) tvrdí, že základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály.

Podle Lukeše a Nového (2005) cesty k utváření firemní kultury mohou být velmi různé, avšak jejími iniciátory a současně i realizátory mohou být (1) zaměstnanci nebo (2) majitelé firmy, resp. její řídicí pracovníci. V prvním případě vzniká kultura firmy zdola, spontánně a s mnoha riziky. Patří mezi ně především skutečnost, že přes dobré úmysly nebude odpovídat dlouhodobé strategii firmy. Bude spíše korespondovat se zájmy, přáními a viděním věcí podle kritérií zaměstnanců než podnikatele samotného. Firma tak může získávat charakter, který si podnikatel nikdy nepřál a jehož následná korekce může stát nejen mnoho úsilí a nepříjemných sociálních situací, ale i osobních konfliktů, odchody zaměstnanců či dokonce postupný vnitřní rozklad celé firmy. Ve druhém případě spočívá výhoda v tom, že:

- definovaná pravidla hry formuluje podnikatel, který tak do nich vkládá své konkrétní představy, hodnoty a ideály, které byly mnohdy hlavním důvodem jeho podnikání, nebo byly přinejmenším při zrodu myšlenky samostatně podnikat,
- takto utvořený rámec firemní kultury je skutečně výrazným nástrojem prosazení dlouhodobější strategie firmy,
- již od samého počátku mají všechny aktivity, které podnikání představují nebo ho doprovázejí, jasné kontury, vnitřní logiku a lze tak očekávat synergický efekt.

Hodnoty a normy, které tvoří základnu kultury, se formují čtyřmi způsoby. Za prvé, jak názorně ukazuje Schein in Armstrong (2007), kulturu formují „vůdci“ v organizaci, zejména pak ti, kteří ji formovali v minulosti. Lidé se ztotožňují s vizionářskými vůdci – s tím, jak se chovají a co očekávají. Všimají si toho, čemu takoví vůdci věnují pozornost, a berou si je za své vzory. Za druhé, jak uvedl Schein

in Armstrong (2007), kulturu formují tzv. kritické případy – významné události, v nich lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. Za třetí, jak uvedli Furnham a Gunter in Armstrong (2007), kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání. Za čtvrté, kulturu ovlivňuje prostředí organizace.

Organizační kultura vzniká v hlavách zakladatelů organizace a udržuje se třemi prostředky: personálním výběrem, akcemi vedení a socializací nových členů. S internacionalizací ekonomiky se však národní význam organizační kultury stírá (Bělohávek, 1996).

Organizační kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času (Lukášová, Nový et al., 2004).

## **2.4 Význam podnikové kultury pro organizace**

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 odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti (Armstrong, 1999).

V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje řízení lidských zdrojů ovlivňování pracovníků musí být řídicími pracovníky formulován vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky, avšak současně musí přihlídnout k silným či slabým stránkám personálního obsazení pracovních míst svého podniku. Ty mohou na jedné straně tvořit významný potenciál pro dosažení podnikatelských záměrů. Na druhé straně však mohou být nepřekonatelným limitem jejich realizace. Je zde patrný význam propojení významu podnikové kultury ve spojitosti s řízením lidských zdrojů (Krninská, 2002a).

Firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Je nezbytná, proto zkoumáme tento pojem důkladněji, abychom umožnili pochopit chování organizací



a stanovit a vysvětlit organizační problémy a činnosti. Podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli řídit a vést (Brooks, 2003).

Organizační kultura zahrnuje manažerské funkce a charakteristiku organizace. Management je jednak příčinou, ale také i částí organizační kultury. Již existující kultura nějaké organizace odráží minulost a přítomnost manažerského plánování, organizování, vedení a kontrolování aktivit. Jestliže management může vytvořit organizační kulturu, měl by jí být schopen také změnit. To ale není tak jednoduché a snadné. Manažeři musí procvičovat plánování, organizování, vedení a kontrolu toho, že myšlení, hodnoty se shodují s požadovanou kulturou. Všechny čtyři funkce mohou přispívat ke změně kultury, ale obecně je známo, že vedení je nejvíce důležité (Ivancevich, Matteson, 1990).

Obecně je úkolem manažerů vytvářet takový systém motivace a stimulace, který napomáhá soustavně zvyšovat úroveň vnitropodnikového klimatu. Přitom lpění na tradicích firmy může být někdy brzdou rozvoje podnikové kultury. Lepším vodítkem je srovnání vlastní úrovně s nejlepšími firmami (benchmarking) a přejímání jejich pozitivních zkušeností, případně u nejlepších firem vytváření nových, netradičních vizí, které posunou podnikovou kulturu vpřed tak, aby odpovídala inovační strategii podniku (Malý, Dědina, 1996).

## **2.5 Klasifikace podnikové kultury**

Podle Armstronga (2007) již bylo podniknuto mnoho pokusů klasifikovat nebo kategorizovat kulturu organizace, aby se tak vytvořila základna pro analýzu kultury v organizacích a pro podnikání kroků, směřujících k jejich posílení nebo změně.

Harrison in Armstrong (2007) vytvořil kategorie toho, co nazval „ideologie organizace“. Jsou to ideologie:

- *orientované na moc* – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost;
- *orientované na lidi* – konsenzuální, kontrola managementem je odmítána;
- *orientované na úkol* – zaměření na schopnost, dynamické;
- *orientované na roli* – zaměření na legálnost, legitimitu a byrokracii.

Handy in Armstrong (2007) založil svou typologii na Harrisonově klasifikaci, i když dával přednost slovu „kultura“ před slovem „ideologie“, protože kultura více vyjadřuje atmosféru vše prostupujícího způsobu života nebo vše prostupující soustavu norem. Jeho čtyři typy kultury jsou:

- *Kultura moci* je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.
- *Kultura role* je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- *Kultura úkolu* je kulturou, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moc. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce.
- *Kultura osoby* je kulturou, v níž jedinec je středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.

Schein in Armstrong (2007) identifikoval následující čtyři kultury:

- *Kultura moci* je kulturou, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti a kde se projevují tendence k podnikavosti.
- *Kultura role* je kultura, v níž moc je vyváženě rozdělena mezi „vůdce“ a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definována.
- *Kultura úspěchu* je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost a vysoce hodnoceny aktivita, nadšení a účinek.
- *Kultura podpory* je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity. Vztahy jsou charakteristické vzájemností a důvěrou.

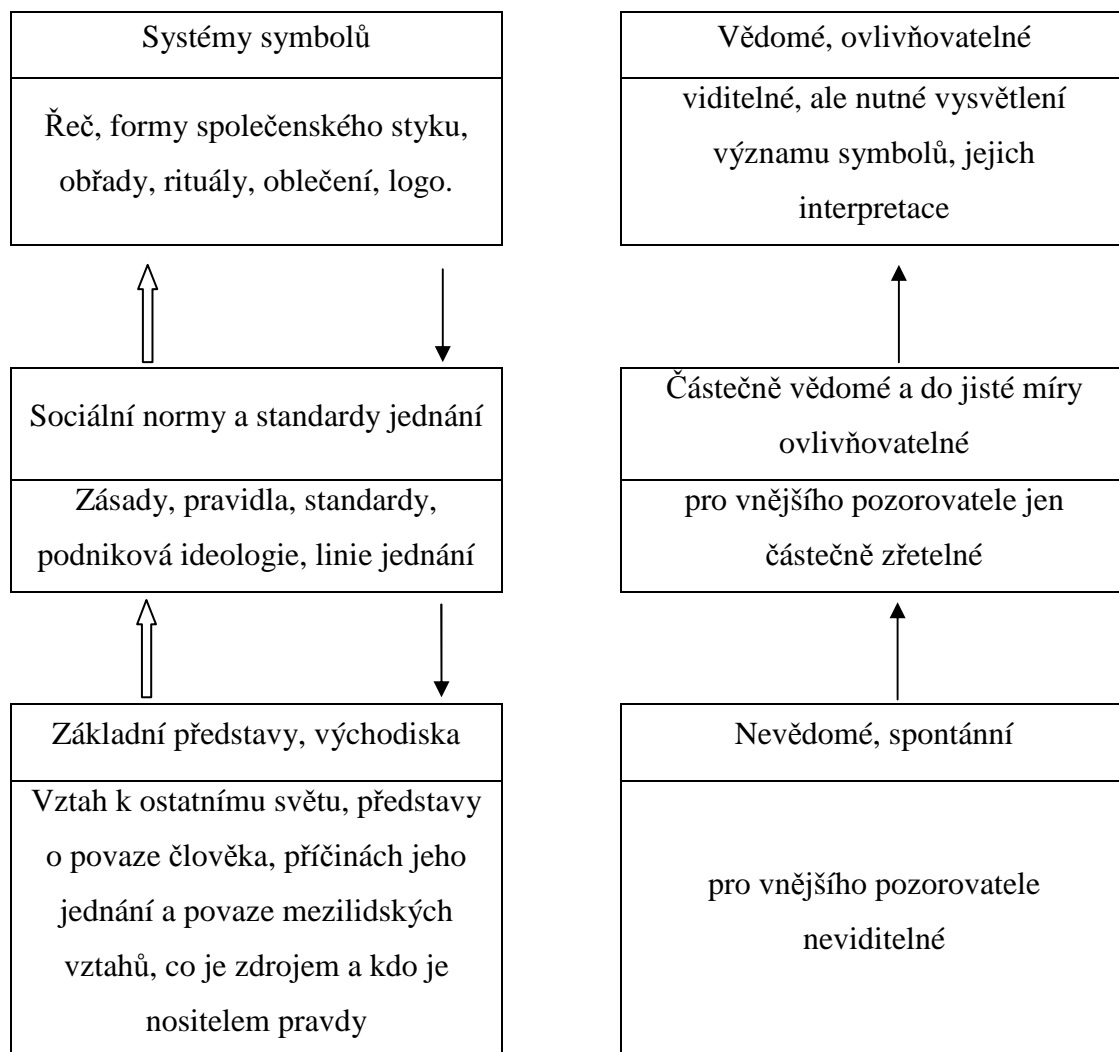
## 2.6 Podniková kultura a její úrovně

Schein in Nový et al. (1996) píše, že podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců,
- pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku,
- symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociální norem. Na střední úrovni podnikové kultury jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům. Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Zde jde o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, rituály, oblečení apod. (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Schéma 1: Podniková kultura a její úrovně



Zdroj: Schein in Bedrnová, Nový et al. (1994)

## 2.7 Typologie podnikové kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje jakýsi ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, kterému je třeba se vyhnout (Bedrnová, Nový, 1994).

Lukášová (2010) uvádí, že typologie, které byly dosud vyvinuty, identifikují typické obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje. Pokusíme-li se

utřídít nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány, můžeme rozlišit čtyři základní skupiny typologií organizační kultury:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Ouchi in Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že typologie vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitější 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.

## **2.8 Výzkum podnikové kultury**

Podle Vysekalové a Mikeše (2009) výzkum firemní kultury musí vycházet z její charakteristiky, být zaměřen na jednotlivé prvky, z kterých se skládá, i na její působení jako celku. Můžeme využít jak metody kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu. Jsou využívány i projektivní psychologické techniky. Při koncipování výzkumu můžeme vycházet z pravidel či norem zakotvených ve firmě nebo zadání formuluje management firmy na základě strategických cílů v oblasti lidských zdrojů. Analýza firemní kultury může napomoci Orientaci managementu ve firemní atmosféře, v převládajícím způsobu uvažování mezi zaměstnanci a ve způsobech, jakými přistupují k pracovní činnosti.

### 2.8.1 Podnikové kultury různých zemí

Mezinárodní srovnávací výzkumy se přiklánějí k tezi, že podnikové řídicí metody a jejich konkrétní používání je velmi silně ovlivňováno národní a regionální kulturou. Jako příklady jsou často udávány podnikové kultury amerických a německých firem, nejčastěji však japonských podniků, jejichž kultura je odvozována výlučně od národní kulturní tradice. V ní je též spatřován hlavní a rozhodující fenomén japonského úspěchu (Krninská, 2002b).

Porovnání kultur je možné v tom smyslu, že porovnáváme, jaký důraz klade příslušná kultura na jednotlivé prvky konkrétního chování člověka. Jednotlivé kultury můžeme tedy adekvátně srovnávat na úrovni obecných tendencí v chování příslušníků té které kultury. Tyto základní tendence v chování příslušníků kultury se nazývají dimenze kultury, které jsou vzájemně neprostupné. Mohou však být spojeny a vytvořeny typy kultur (Nový et al., 1996).

Inkels a Levinson in Nový et al. (1996) na základě rozsáhlých zkušeností uvádí, že jakákoliv národní kultura je popsitelná ve čtyřech dimenzích:

1. vztah k autoritě,
2. vztah jednatelce a společnost,
3. koncepce maskulinity a feminity,
4. způsoby řešení konfliktů.

Tyto dimenze byly potvrzeny a přesně charakterizovány na základě empirického výzkumu jako významné obecné faktory určující chování jedinců i v celé řadě dalších oblastí. Je možné říci, že v těchto dimenzích jsou formulovány nejvýznamnější ideje a hodnoty dané kultury a všechny další charakteristiky kultury s těmito základními dimenzemi úzce souvisejí. Dimenze se váží na několik odlišných základních situací, se kterými se lidé ve své dlouhé historii střetávali a na základě kterých se formovala obecná lidská zkušenost, tedy kultura (Nový et al., 1996).

Jak uvádí Nový et al. (1996) tyto jednotlivé základní dimenze se formovaly na úrovni:

- *Stanovení životních cílů a prosazování základní orientace chování jedince*

Můžeme rozeznat jednotlivé charakteristiky odlišující např. dlouhodobost nebo krátkodobost životních cílů, více cílů nebo jeden nejdůležitější životní cíl, význam normy nebo výsledku, zvýraznění osobního zájmu nebo zájmu společného.

- *Úpravy vertikálních vztahů a snahy o jejich uspořádání*

Mezi charakteristiky popisující tento okruh problémů patří velikost distance mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii, stabilita této hierarchické struktury a jejího obsazení.

- *Úpravy vztahů horizontálních*

Jde o rozdělení činností mezi jednotlivé skupiny sociálního celku. Přirozená dělba práce pak znamená i diferenciaci kultur s převahou femininních nebo maskulinních hodnot.

- *Vztahů k cizincům a k neznámému obecně*

Jednotlivé charakteristiky popisující kulturní společenství v této oblasti jsou: chladné, odtažitě vztahy, přístupnost, tolerance, přátelství, velký nebo malý odstup, zvědavost či odmítání nových zkušeností.

### **2.8.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho**

Hofstede in Bělohávek (1996) měl mimořádnou příležitost prozkoumat chování zaměstnanců mnohonárodní firmy HERMES ve 40 zemích světa. Vzhledem k tomu, že šlo o filiálky jediné organizace, stejným způsobem řízené, mohl veškeré rozdíly připisovat na vrub národním rozdílům. Exaktní matematická procedura pak seřadila různé země do 11 skupin podle podobné organizační kultury na základě:

- odstupu nadřízených od podřízených,
- obav z nejistoty (spojené se změnami v organizacích),
- stupně individualismu nebo kolektivismu,
- maskulinity (vliv pohlaví jedince na jeho pracovní postavení).

Hofstede (2007) popisuje, jak jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně, byť mnohdy nelze na první pohled odhalit logický důvod, proč by měly být vzájemně spjaty. Logika společností však není totéž, co logika jednotlivce, který je pozoruje. Seskupení různých aspektů dimenze je vždy založeno na statistickém vztahu, tj. na tendenci těchto jevů objevovat se společně a ne na nějakém ocelově pevném poutu.

Kulturní dimenze, jak uvádí Malý a Dědina (1996), vyjadřují nejjobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Hofstedeho dimenze jsou poměrně velmi známé a lze se s nimi setkat při každé zmínce o interkulturním managementu. Jsou to tyto kulturní dimenze:

- *Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě*

Jde o míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi.

- *Vzdálenost mocenských pozic*

Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom je důležitá spíše subjektivně vnímaná a tolerovaná vzdálenost.

- *Míra individualismu, resp. kolektivismu*

Kolektivismus a jeho protiklad, individualismus, jsou pojmy kulturologické a nikoli ideologické, jak jsou často prezentovány. Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost.

- *Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot*

Maskulinita je protikladem feminity. V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou



asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, péče o kvalitu života.

- *Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace*

V krátkodobě orientované společnosti je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost a všechny aktivity, které s těmito časovými úseky souvisejí. V dlouhodobě orientovaných společnostech je větší připravenost angažovat se v činnostech, které efekt přinesou až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (Malý a Dědina, 1996).

## **2.9 Koncepce podnikové kultury**

Kulturou společnosti se vyjadřuje vzájemné působení postojů, hodnot, tradic, přesvědčení i dalších hodnot, jež sdílejí lidé náležící k dané kultuře. Za kulturu nelze považovat jednotlivosti, nýbrž souhrn hodnot. Ty představují zásady, které členové určité skupiny uznávají a jimž se každý člen skupiny přizpůsobuje. V mnoha kulturách, avšak ne ve všech, mají hodnoty základ v náboženství (Šroněk, 2001).

Koncepce podnikové kultury spočívá v představě, že každý podnik si vytváří vlastní, samostatné a na vnějším prostředí jen v omezené míře závislé kulturní společenství. Jinými slovy, podnik je chápán jako určitý druh miniaturního společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory, ovlivňující mínění, postoje a jednání lidí. Přestože podniková kultura je relativně samostatným útvarem, je třeba zvážit, do jaké míry je jí myšlení a jednání spolupracovníků ovlivňováno a v jakém rozsahu je to širší kulturní a sociální prostředí, v němž se podnik nachází (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Podle Krninské (2002a) se dá říci, že kultura je v podstatě determinujícím fenoménem určitého společenství, jeho politického, ekonomického, i sociálního prostředí. Z hlediska řízení lidských zdrojů, současného stavu a výhledu do budoucnosti je vhodné členění kultury v prostoru, či kulturních společenstvích na úrovni:

- globální,
- národní, regionální,
- podnikové (firemní).

Znalosti o kulturních odlišnostech pomáhají osobám, aby zmírily případná nedorozumění. Měly by umožnit osobám pohybujícím se v odlišném kulturním prostředí předvídat možné reakce druhých. Mezinárodní vyjednávači nebo manažeři, kteří jsou připraveni na kulturní odlišnosti jiných národů a jsou vybaveni na kontakty a jednání s jinými, mají ulehčenou vlastní práci. Mohou se daleko více soustředit na věcnou stránku a na podstatu toho, co je předmětem jejich úsilí (Šroněk, 2001).

Prostředí, ve kterém většina organizací existuje, je stále dynamičtější a bouřlivější. Rychlá změna působí na pracující v organizaci a na organizační chování. Jedním z faktorů, který vytváří změnu v tomto prostředí, je internacionalismus a globalizace. Také informační technologie zmenšila svět, neboť komunikace přes hranice nebyla nikdy snadnější než nyní za použití e-mailu, internetu i telekonferencí, které poskytují okamžité spojení mezi lidmi v organizacích v rozdílných zemích (Brooks, 2003).

### **2.9.1 Národní podniková kultura**

Především národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury. Současně však národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo, a to hlavně pomocí základních mechanismů socializace. Mezinárodní srovnávací výzkumy se přiklánějí k tezi, že podnikové řídicí metody a jejich konkrétní používání jsou velmi silně ovlivněny národní kulturou (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Národní kultura je soubor hodnot, postojů, smýšlení a norem, které jsou sdíleny obyvateli dané země. Národní kultura se stala zakotvenou v právu a regulacích jednotlivých zemí tak dobře jako všeobecně akceptované normy sociálního systému dané země. Lidská společnost se učí čeho si všimnout a čeho ne, jak se chovat k sobě navzájem a jak ovládat odpovědnost, úspěch i neúspěch. Mnoho lidí si není vědomo toho, jak jejich kultura ovlivnila jejich hodnoty, postoje, smýšlení a normy. Ve většině zemí existuje dominantní národní kultura. Avšak většina stejnorodých národností jako je Japonsko, obsahuje ještě subkultury s rozdílnými charakteristikami (Gibson, Ivancevich et al., 1997).

Rozmanitost jednotlivých národních kultur, jejich projevů, vnitřního uspořádání a možností diferencí v jejich vlastním rámci vytváří dojem nedefinovatelnosti a metodické nepostižitelnosti. Přesto je z hlediska manažerské praxe nezbytné učinit mnohá srovnávání. Porovnání kultur je pak možné v tom smyslu, že porovnáváme, jaký důraz klade příslušná kultura na jednotlivé prvky konkrétního chování člověka. Jednotlivé kultury můžeme tedy adekvátně srovnávat na úrovni obecných tendencí v chování příslušníků té které kultury (Nový et al., 1996).

Hofstede in Lukášová, Nový et al. (2004) uvádí, že příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Zdrojem národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování není jen historie, náboženství apod. Silnými integrujícími faktory jsou také například jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém apod.

Národní kultury nejsou žádným strnulým a statickým útvarem, naopak jsou v permanentním vývoji. V každé době je v každém národě a společnosti nejen množství problémů a úkolů, s kterými je potřeba se vypořádat, ale národ a společnost vyvíjí i mnoho variant k řešení těchto problémů a pokouší se je prosadit a zachovat (Nový, Schroll-Machl, 2005).

Národní kulturní specifika v určité míře determinují konkrétní podobu podnikové kultury. Současně však předurčují míru aplikovatelnosti a možnost transferu systémů a metod vnitropodnikového řízení nejen mezi různými státy, ale i v rámci jediné mezinárodní společnosti. Cílevědomý a systematický rozbor těchto specifík se proto stává nedílnou součástí podnikové strategie mezinárodních firem, neboť ta se mohou stát významnými limity jejich úspěšnosti (Bedrnová, Nový, 1994).

Národní podnikatelská kultura vychází z podnikatelského prostředí dané země. Vyrůstá ze zeměpisných, politických, ekologických, sociálních a právních faktorů převažujících v zemi. Představuje průřez názory, hodnotami obvykle sdílenými v dané zemi a charakterizujícími způsob podnikání (Šroněk, 2001).

## 2.9.2 Globální podniková kultura

V současném světě, kde se objevuje nebezpečí, že budeme „pohlčeni“ nově se tvořící odcizenou globální kulturou (zatím odtrženou svým způsobem i od většiny etických hodnot, vzhledem k jejímu prioritnímu založení na fungování pouze tržně-ekonomických pravidel), stále více stoupá přirozený význam toho, že každý člověk potřebuje někam náležet, mít povědomí o svých kořenech jako o pevném bodu v dnešním světě, v němž se všechny jistoty stávají tak relativním pojmem (Krninská, 2002b).

Formování globální podnikové kultury předpokládá vytváření podmínek pro rozšíření základních prvků podnikové kultury mateřské firmy do všech dceřiných společností v různých zemích a regionech. Zahraniční filie nejsou chápány jako nositelé vlastní podnikové kultury formované kulturními vzorci národního prostředí, nýbrž jako integrální součást jediné a společné kultury (národní i podnikové) vzniklé v původním prostředí mateřské firmy (Bedrnová, Nový et al., 2004).

Globální proměny civilizace budou neúprosně zasahovat do vývoje jednotlivých regionů, jejich skutečná situace, současný i budoucí regionální rozvoj budou odpovídat adekvátní odezvě v regionech na celosvětové globalizační trendy. To znamená, že odpovídající reakce se bude odvíjet od kvality lidských zdrojů v regionech (Krninská, 2002b).

Podle Bedrnové a Nového (1994) i přes některé negativní průvodní jevy lze uvést nesporné výhody globální podnikové kultury:

- jediná a jednotná podniková kultura vytváří velmi funkční, tzn. rychlou a spolehlivou komunikační síť,
- globální podniková kultura standardizuje hodnotové systémy a normy jednání, a proto aktivity jednotlivých spolupracovníků (pracovních skupin) jsou snadno předpokladatelné, očekávatelné a identifikovatelné,
- jednotné symboly (barvy, značky, logo) vytvářejí podmínky pro shodnou mezinárodní identifikaci základních priorit a cílů firmy,
- globální podniková kultura urychluje a sjednocuje průběh vnitropodnikových dějů, a snižuje tak náklady na vzájemnou koordinaci, schvalování a přizpůsobování.

## **2.10 Podniková kultura a jedinec**

Novým pracovníkům je kultura organizace předávána v adaptačním procesu. Ještě před tím, než vstoupí do organizace, mají lidé obvykle již určité množství informací o její kultuře a kulturní aspekty jsou často jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují, zda se o místo v organizaci budou ucházet. Někdy vyvinou i značné úsilí při seznamování se s kulturou organizace a dokonce se začnou již předem ztotožňovat s hodnotami, které organizace vyznává (Lukášová, Nový et al., 2004).

Jednou z nejnáročnějších otázek organizačního chování je míra, do jaké národní kultura ovlivňuje chování jednotlivce, a následkem toho, zda je třeba chování upravit, když je postaveno před odlišnou kulturou. Národní kultury ovlivňují většinu aspektů chování jednotlivce včetně poznávacího rámce, kterým posuzujeme lidi z ostatních zemí. Lidé, kteří byli převážně ovlivněni svou vlastní kulturou a byli málo vystaveni kulturám jiných zemí nebo jim nebyli vystaveni vůbec, mohou mít tendenci směrem k etnocentričtějšímu nebo provinciálnějšimu pohledu, podle něhož jsou všechny kontakty s jinými kulturami viděny očima jeho vlastní kultury a podle toho posuzovány. To může vést k velmi úzkému pohledu na svět, ve kterém mohou být ostatní kultury považovány za negativní (Brooks, 2003).

## **3 METODICKÝ POSTUP**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Cílem práce je specifikace podnikové kultury vybraných firem v mezinárodním prostředí a jejich vzájemné porovnání.

### **3.2 Hypotézy**

Vzhledem ke zpracovávanému tématu byly stanoveny následující hypotézy:

- Podniková kultura hotelů spadajících pod jeden hotelový řetězec je ve dvou různých státech stejná.
- V podnicích nacházejících se ve stejném státě, lze nalézt společné znaky podnikové kultury.

### **3.3 Vymezení zkoumaných souborů**

#### **3.3.1 Dvuhvězdičkové hotely**

Pro zkoumání podnikové kultury byly vybrány dvuhvězdičkové hotely, z nichž jeden se nachází na území České republiky a druhý ve Španělsku. Oba hotely mají velmi podobnou organizační strukturu a nejsou součástí nadnárodních řetězců.

Zkoumaný soubor tvořili tři zaměstnanci v České republice i ve Španělsku. V České republice byli respondenty dva muži a jedna žena české národnosti, ve španělském hotelu byli dotazováni dvě ženy a jeden muž národnosti španělské. Hotely si přály zůstat ve výzkumu anonymní, dále budou uváděny jako „Hotel ČR“ a „Hotel ŠP“.

#### **3.3.2 Hotelový řetězec**

Vybraný hotelový řetězec má své jednotlivé hotely po celém světě a na český trh vstoupil nedávno. Zkoumaný soubor tvořilo sedm zaměstnanců v České republice i ve Španělsku. V České republice byli celkem dotazováni čtyři muži a tři ženy české národnosti, ve Španělsku skupinu respondentů tvořilo pět žen a dva muži národnosti španělské.

V práci je věnována pozornost tomu, zdali je podniková kultura hotelového řetězce v jeho vybraných člancích jednotná a má tedy nadnárodní charakter. Oba zkoumané hotely v rámci hotelového řetězce si přály zůstat anonymní, a proto budou dále uváděny jako „HŘ-ČR“ a „HŘ-ŠP“.

### **3.4 Sběr a postup hodnocení získaných dat**

Pro poznání podnikové kultury ve vybraných podnicích, ověření hypotéz a splnění cíle diplomové práce byly zvoleny následující metody zkoumání:

- úvodní neřízený rozhovor s vedoucím hotelu, resp. článku hotelového řetězce, který měl informativní charakter,
- dotazníkové šetření prostřednictvím dotazníku VSM 94 (The Values Survey Module 1994),
- „Test barevně sémantického diferenciálu“ (dále jen TBSD).

#### **3.4.1 Úvodní neřízený rozhovor**

S vedoucím hotelu, resp. článku hotelového řetězce byl veden rozhovor informativního charakteru, jehož cílem bylo:

- seznámení s tématem diplomové práce,
- seznámení s problematikou podnikové kultury,
- získání souhlasu k provedení výzkumu v podniku,
- ujištění se, že vedoucí rozumí metodám vyplnění dotazníku VSM 94 a TBSD,
- získání souhlasu ke zveřejnění dosažených výsledků výzkumu, za podmínky anonymity.

#### **3.4.2 Dotazník VSM 94**

Pro zkoumání podnikové kultury ve vybraných zemích byl nejprve použit dotazník VSM 94 (viz Příloha 1 a 2), který původně sloužil ke zkoumání národních kultur. Byl předložen zaměstnancům vybraných podniků a celkem bylo 10 respondentů z České republiky a 10 ze Španělska.

Dotazník měl 26 otázek, z nichž pro poznání podnikové kultury bylo nejdůležitějších prvních 20 „uzavřených“ otázek, kde respondenti vybírali pouze jednu odpověď, kdy bylo stanoveno, že dané tvrzení bylo při označení:

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

Odpovědi na otázky týkající se pohlaví a národnosti byly zmíněny v popisu menších hotelů a článků hotelového řetězce. Zbývající 3 otázky byly vyhodnoceny (viz Příloha 3) především pro statistické účely, avšak odpovědi respondentů na všechny otázky se mohou měnit v rámci zkoumaných národností a jsou taktéž ovlivněny dalšími charakteristikami, jako je právě věk, stupeň vzdělání atd.

### **3.4.2.1 Zpracování a vyhodnocování dotazníku VSM 94**

Dotazník byl vyhodnocován zvlášť pro menší hotely a články hotelového řetězce. Pro vyhodnocení dotazníku byl použit manuál k tomu určený (viz Příloha 4). Získané výsledky byly zpracovány do tabulek, z nichž některé byly pro lepší přehlednost doplněny grafem.

Otázky byly hodnoceny v číselné škále (1 až 5). Následně byly vypočteny jednotlivé indexy, které byly odvozeny z hlavního výsledku pro každou otázku, který se získal vynásobením počtu odpovědí hodnotou vybrané odpovědi a následně se vydělil počtem respondentů. Z dotazníku bylo vytvořeno pět kulturních dimenzí. Pro výpočet každé dimenze byly použity stanovené vzorce.

*Index vzdálenosti moci (PDI)* představuje stupeň očekávání a přijetí sociální nerovnosti méně mocnými příslušníky dané společnosti. Pro výpočet indexu se používá vzorec:  $PDI = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$ , kde například  $m(03)$  znamená dosažení již vypočteného hlavního výsledku pro otázku číslo 3. Čím nižší je výsledná hodnota indexu, tím je nižší přijatelnost sociální nerovnosti méně mocnými příslušníky v dané společnosti. Vyšší číslo indexu naopak značí přijatelnost sociální nerovnosti méně mocnými příslušníky dané země.

*Index individualismu (IDV)* vyjadřuje tendenci příslušníků společnosti vystupovat jako jednotlivec, nebo být naopak členy soudržných skupin. Pro výpočet indexu slouží vzorec:  $IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$ , kde například  $m(01)$  znamená dosažení již vypočteného hlavního výsledku pro otázku číslo 1. Hodnota indexu by se měla pohybovat mezi 0 a 100. Výsledek 0 vyjadřuje silný *kolektivismus* a hodnota 100 silný *individualismus*, ale i výsledky pod 0 a nad 100 jsou technicky také možné.



*Index maskulinity (MAS)* vyznačuje do jaké míry je vázáno rozdělení a intenzita rolí na jednotlivá pohlaví v dané společnosti. K výpočtu indexu slouží vzorec:  $MAS = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$ , kde například  $m(05)$  znamená dosazení již vypočteného hlavního výsledku pro otázku číslo 5. Nízké hodnoty výsledného indexu naznačují sklon k *feminismu* a hodnoty vysoké naopak sklon k *maskulinismu*.

*Index snahy vyhýbání se nejistotě (UAI)* představuje stupeň, kterým se členové institucí a organizací v rámci společnosti cítí ohroženi nejistotou, nevědomostí a pochybovačností. Ve společnostech s vysokou snahou vyhýbání se nejistotě jsou preferována přesně formulovaná pravidla, která umožňují nejistotu eliminovat. Pro výpočet indexu slouží vzorec:  $UAI = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$ , kde například  $m(13)$  znamená dosazení již vypočteného hlavního výsledku pro otázku číslo 13. Nízká hodnota indexu znamená slabý stupeň vyhýbání se nejistotě, naopak vysoká hodnota značí silný stupeň vyhýbání se nejistotě.

*Index dlouhodobé orientace (LTO)* vyjadřuje schopnost společnosti orientovat již vytvořené hodnoty na budoucí odměnu, prospěch se specifickou vytrvalostí a hospodárností. Krátkodobá orientace je tehdy, když společnost podporuje hodnoty vztahující se k minulosti a přítomnosti. Vyjadřuje určitý respekt k tradicím, uchování si „jednotné“ tváře a plnění sociální povinnosti. Vzorec pro výpočet indexu:  $LTO = -20m(10) + 20m(12) + 40$ , kde například  $m(10)$  znamená dosazení již vypočteného hlavního výsledku pro otázku číslo 10. Nízký index značí krátkodobou orientaci a vyšší číslo indexu vyjadřuje naopak dlouhodobou orientaci.

### **3.4.3 Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD)**

TBSD vychází z kvalitativních přístupů (použití barev) a při postupu realizace je zakomponována také kvantifikace výsledků (převod barev do numerických hodnot), tudíž je možné jednoduché kvantitativní srovnání dosažených výsledků, které zaručuje jejich objektivní zjištění. Test je možné použít jak v sociální, tak kulturologické sféře pro vyhodnocení kulturních dimenzí a nalezení hodnot, která zkoumaná societa sdílí (Krninská, 2002c).

Test barevně sémantického diferenciálu (viz Příloha 5 a 6) byl určen společně s dotazníkem VSM 94 pracovníkům zkoumaných subjektů. Celkem bylo 10 respondentů v České republice i ve Španělsku.

### **3.4.3.1 Práce s TBSD**

V TBSD respondenti pracovali s 12 barvami od sebe vzájemně dobře rozpoznatelnými a běžně se vyskytujícími v přírodě. Stanovením hierarchie barev (volba barev dle oblíbenosti od nejlepší k nejhorší) byly získány určité numerické hodnoty (číselně vyjádřené 1 až 12), které umožnily změřit vztah ke zkoumanému slovu (Ščepichin, Ščepichinová et al., 1992).

Pro každé slovo respondent vybíral 3 barvy. Ke každému pojmu přiřazoval barvy podle toho, jak se ke slovu hodily. Po vybarvení všech polí u všech výrazů, respondent oznámkoval každé slovo od 1 (nejlepší) do 4 (nejhorší) a následně seřadil hierarchii barev dle oblíbenosti (1 až 12) od nejhezčí barvy po nejošklivější.

### **3.4.3.2 Kulturní dimenze podle TBSD**

Ze slov, která jsou v TBSD obsažena, byly vybrány čtyři dvojice výrazů charakterizující určité kulturní dimenze. Celkem bylo použito dle Hofstedeho (2007) pět dimenzí:

1. *mocenský odstup*,
2. *individualismus vs. kolektivismus*,
3. *maskulinita vs. feminita*,
4. *vyhýbání se nejistotě*,
5. *dlouhodobá vs. krátkodobá orientace*.

V tabulce 1 jsou uvedeny jednotlivé kulturní dimenze a pojmy, které pro ně byly vybrány. Například klíčové slovo „být první“ bylo vybráno pro dimenzi *velký mocenský odstup*, protože je spojováno s oddělením nadřazeného a podřazeného a s chováním, kdy dotyčný zaměstnanec příliš nehledí na ostatní spolupracovníky při dosahování cílů. Pro opačnou kulturní dimenzi *malý mocenský odstup* byl vybrán výraz „vítězství“, který vyznačuje čestné jednání, kdy jedinec zohledňuje i ostatní zúčastněné osoby. Obdobným způsobem byly vybrány i další výrazy pro ostatní kulturní dimenze.

Tabulka 1: Kulturní dimenze podle TBSD

<b>1. Mocenský odstup</b>		<b>2. Individualismus vs. kolektivismus</b>	
<i>Velký mocenský odstup</i>	<i>Malý mocenský odstup</i>	<i>Individualismus</i>	<i>Kolektivismus</i>
být první	vítězství	já (sám)	kamarádi
já (sám)	ideál já	samota	lidé
nadřízený	ideální muž	povinnosti	pracoviště
hádky	ideální žena	práce	domov
<b>3. Maskulinita vs. feminita</b>		<b>4. Vyhýbání se nejistotě</b>	
<i>Maskulinita</i>	<i>Feminita</i>	<i>Nejistota</i>	<i>Jistota</i>
muži	ženy	změna	nuda
otec	matka	sny	klid
sex	láska	rvačka	ticho
milenka	manželka	šťěstí	únava
<b>5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace</b>			
<i>Krátkodobá orientace</i>	<i>Dlouhodobá orientace</i>		
minulost	budoucnost		
zábava	radost		
smrt	život		
nálada	vzdělání		

Zdroj: Vlastní archiv

### 3.4.3.3 Vyhodnocování TBSD

TBSD byl vyhodnocován zvlášť pro menší hotely a články hotelového řetězce. Test byl standardně vyhodnocen dle programu testového centra „Testcentrum HOGREFE“. Pro porovnání jednotlivých societ byl využit software TBSD Result Appraisal 2.0b a pro vyhodnocení žebříčku hodnot byl použit MS Excel.

#### 3.4.3.3.1 Žebříčky hodnot

Vybarvením všech polí v testu byla získána hierarchie hodnot v nevědomí jednotlivých respondentů na základě individuální preference barev. Pořadí barev

v barevné hierarchii bylo přejímáno jako číselné hodnoty. Barvy 1 až 6 byly považovány za pozitivní a označovány „+“. Barvy 7 až 12 byly brány jako negativní a značeny „-“. Převažující nevědomé hodnocení (NH) slova bylo:

- „+“, pokud byly všechny tři barvy pozitivní,
- „+-“, pokud byly dvě barvy pozitivní a jedna negativní,
- „-+“, pokud byla jedna barva pozitivní a dvě negativní,
- „-“, pokud byly všechny tři barvy negativní.

Celková nevědomá hodnota slova byla dána součtem hodnot barev. Při hodnocení society bylo nevědomé hodnocení zprůměrováno na celou sledovanou societu. Pro zkoumané society byl vypočten u každého pojmu aritmetický průměr sečtených hodnot „SUM“ a celkový součet byl u každého výrazu vydělen počtem pracovníků v hotelu. Aritmetické součty se standardně pohybují v rozmezí 3 až 36 a z výsledků lze určit hierarchii slov na žebříčku hodnot zkoumané society (viz Příloha 7 a 8). Pro seřazení slov byly průměrné součty rozděleny do 4 intervalů:

- (6 až 12,99) slova velmi pozitivně působící,
- (13 až 19,99) slova působící méně pozitivně,
- (20 až 26,99) slova působící spíše negativně,
- (27 až 33) slova působící velmi negativně.

#### **3.4.3.3.2 Vědomé a nevědomé hodnocení**

Vědomé hodnocení proběhlo očíslováním slov známkou od 1 (nejlepší) do 4 (nejhorší). Očíslováním všech výrazů byla získána hierarchie hodnot slov ve vědomí respondentů. Následně byla stanovena shoda, případně neshoda nevědomého hodnocení s hodnocením vědomým a míra neshody.

Při porovnávání nevědomého a vědomého hodnocení bylo považováno nevědomé (barevné) hodnocení za výchozí, tzn. od převažujícího nevědomého hodnocení se odečetla vědomá hodnota slova. Míra neshody tak mohla nabývat hodnot -3,-2,-1, 1, 2, 3 a 0 (shoda). Výsledky vědomého a nevědomého hodnocení respondentů byly zprůměrovány na jednotlivou zkoumanou societu.

## 4 ANALÝZA VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

### 4.1 Vyhodnocení dotazníku VSM 94

#### 4.1.1 Vyhodnocení dotazníku VSM 94 pro hotely

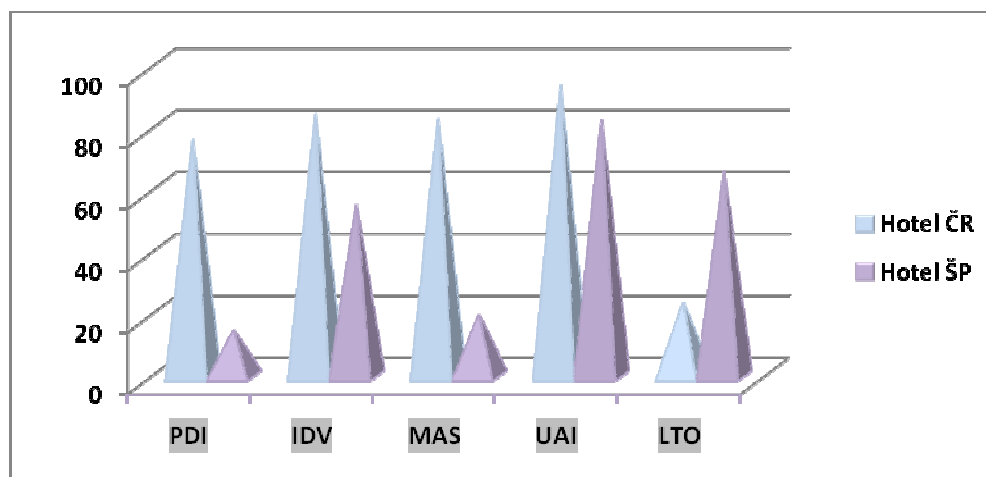
V tabulce 2 jsou vypočtené indexy kulturních dimenzí pro hotel v České republice a pro hotel ve Španělsku. Jedná se dle Hofstedeho (2007) o jednotlivé dimenze podnikové kultury, které byly vypočteny indexy: PDI - index vzdálenosti moci, IDV - index individualismu, MAS - index maskulinity, UAI - index vyhýbání se nejistotě a LTO – index dlouhodobé orientace.

Tabulka 2: Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotely)

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
<b>Hotel ČR</b>	76,85	85	83,3	94,25	24
<b>Hotel ŠP</b>	15	55,67	20	83,2	66,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotely)



Zdroj: Vlastní šetření

#### 4.1.1.1 PDI – index vzdálenosti moci

Nižší výsledná hodnota indexu vyznačuje *malou mocenskou vzdálenost*, větší hodnota indexu značí *velkou mocenskou vzdálenost*. Z výsledku 76,85 pro „Hotel ČR“ a 15 pro „Hotel ŠP“ můžeme říci, že v „Hotelu ČR“ je mnohem větší *mocenská vzdálenost* než v „Hotelu ŠP“.

Výsledný index pro „Hotel ČR“ značí, že u subjektu je *velká mocenská vzdálenost*. Vedoucí hotelu může působit spíše jako autorita a mít určitá privilegia. Typická pro tento typ podniků je značná centralizace moci a mohou zde také být rozdílné platové podmínky. Podřízeným zřejmě budou dávány příkazy a ti je budou bez výhrad plnit.

Naproti tomu u „Hotelu ŠP“ výsledný index ukazuje, že je v podniku *malý mocenský odstup*, a pravděpodobně zde nevzniká pocit méněcennosti níže postavených pracovníků vůči vedoucímu a také vedoucí pracovník nehledí na své zaměstnance jako níže na postavené. Zaměstnanci „Hotelu ŠP“ se mohou považovat za sobě rovné a jejich pracovní role se mohou často prolínat.

#### 4.1.1.2 IDV – index individualismu

Nízká hodnota indexu vyjadřuje silný *kolektivismus*, naopak vysoká hodnota znamená ve velké míře se projevující *individualismus*. Index individualismu pro „Hotel ČR“ byl 85, zatímco pro „Hotel ŠP“ vyšel 55,67. Z výsledných indexů se jeví pracovníci „Hotelu ŠP“ jako více kolektivní nežli pracovníci „Hotelu ČR“.

V „Hotelu ČR“ je zřejmé, že se zde ve velké míře projevuje *individualismus* a každý pracovník se spíše řídí svými potřebami, popř. i ekonomickými zájmy. Je možné, že plnění pracovních povinností je pro zaměstnance více důležité než jejich osobní vztahy.

U „Hotelu ŠP“ byla míra *individualismu* menší a pohyb na hranici *individualismu* a *kolektivismu* může znamenat, že některý z pracovníků bude spíše individualisticky zaměřen. U podniku lze předpokládat, že se vedoucí bude více zajímat o své zaměstnance a také pracovní vztahy v tomto kolektivu budou pravděpodobně důležitější, než je tomu v „Hotelu ČR“.

#### 4.1.1.3 MAS – index maskulinity

*Index maskulinity* vyjadřuje sociální rozdělení role muže a ženy ve společnosti. Nízká hodnota indexu znamená *femininní* societu, naopak hodnota vysoká vyjadřuje *maskulinní* chování society. Výsledný index maskulinity byl 83,1 pro „Hotel ČR“ a pro „Hotel ŠP“ byla hodnota indexu 20. Obecně lze říci, že „Hotel ČR“ je *maskulinní* a oproti tomu „Hotel ŠP“ je *femininní*.

„Hotel ČR“ je zřejmě více zaměřen na materiální úspěch a kariérní postup a je zde v této souvislosti kladen větší důraz na výsledky a s tím související spravedlivé odměňování.

Zatímco „Hotel ŠP“ lze chápat jako *femininní* podnik s potřebou kompromisů a vyjednávání sdílené všemi členy zkoumané society. Opět se ukázalo, že pro pracovníky jsou důležité osobní vztahy mezi sebou.

#### 4.1.1.4 UAI – index vyhýbání se nejistotě

Výsledná hodnota indexu, která je nízká znamená *nízké vyhýbání se nejistotě* a vysoká hodnota indexu značí *velké vyhýbání se nejistotě*. Index vyhýbání se nejistotě byl u „Hotelu ČR“ 94,25 a 83,2 u „Hotelu ŠP“.

U obou zkoumaných subjektů lze říci, že se snaží nejistotě vyhýbat, ale u „Hotelu ŠP“ nejsou tak velké obavy jako u „Hotelu ČR“. Jako opatření pro *vyhýbání se nejistotě* mohou sloužit smlouvy mezi pracovníky, psaná i nepsaná pravidla, která se v podniku dodržují, srozumitelnost všech úkolů a předvídatelnost budoucnosti. Možným prostředkem, jak se vyhýbat nejistotě je preciznost a přesnost ve všech svěřených úkolech. Nevýhodou při vysoké míře *vyhýbání se nejistotě* může být neschopnost odlišného chování, myšlení a inovací v podniku.

#### 4.1.1.5 LTO – index dlouhodobé orientace

Nízký výsledný index vyznačuje *krátkodobou orientaci*, vysoká hodnota indexu naopak *orientaci dlouhodobou*. Index dlouhodobé orientace pro „Hotel ČR“ vyšel 24 a pro „Hotel ŠP“ 66,6.

„Hotel ČR“ je orientován *krátkodobě* a pro pracovníky jsou zřejmě důležité hodnoty současné a minulé. Podnik je zaměřen spíše na krátkodobé výsledky a můžeme

tedy najít úzkou spojitost mezi výkonem každého pracovníka a směřování k rychle dosažitelným krátkodobým výsledkům.

„Hotel ŠP“ je orientován více do *budoucnosti*. U podniku lze předpokládat šetrné hospodaření a možné vytváření rezerv pro budoucí krytí závazků, popř. pro výhodné investice.

#### 4.1.2 Vyhodnocení dotazníku VSM 94 pro hotelový řetězec

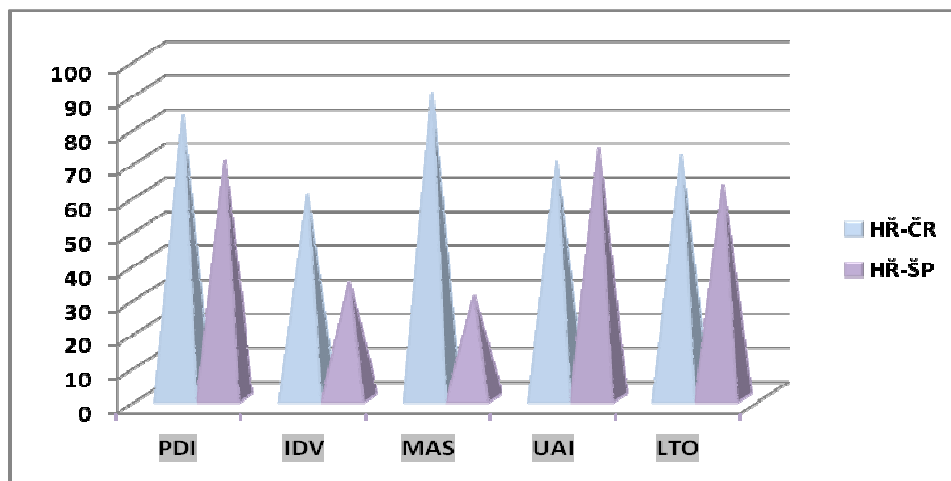
V tabulce 3 jsou vypočtené jednotlivé indexy pro článek hotelového řetězce v ČR i ve Španělsku. Jedná se dle Hofstedeho (2007) o dimenze podnikové kultury zjištěné výpočtem indexů: PDI - index vzdálenosti moci, IDV - index individualismu, MAS - index maskulinity, UAI - index vyhýbání se nejistotě a LTO – index dlouhodobé orientace.

Tabulka 3: Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotelový řetězec)

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
HŘ-ČR	83,35	60	90	69,7	71,4
HŘ-ŠP	69,95	34,25	30,1	73,5	62,8

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotelový řetězec)



Zdroj: Vlastní šetření



#### 4.1.2.1 PDI – index vzdálenosti moci

Nízká hodnota indexu značí *malou mocenskou vzdálenost* a naopak vysoká hodnota indexu znamená *velkou mocenskou vzdálenost*.

U zkoumaného subjektu „HŘ-ČR“ byl výsledný index mocenské vzdálenosti 83,35 a lze říci, že u hotelu je *velká mocenská vzdálenost*, kdy vedoucí hotelu je vnímán pracovníky jako autorita. Typické pro podniky tohoto typu je velká emoční vzdálenost mezi nadřízeným a všemi jeho podřízenými.

Výsledný index 69,95 u podniku „HŘ-ŠP“ znamená, že je zde spíše inklinováno k *větší mocenské vzdálenosti*, avšak v menší míře, než je tomu u „HŘ-ČR“. I pro „HŘ-ŠP“ bude typická centralizace moci a časté zadávání příkazů vedoucím pracovníkem a očekávání, že podřízení budou příkazy zodpovědně plnit. Může zde však být také předpoklad, že autorita nadřízeného je podniku spíše neformálního charakteru.

#### 4.1.2.2 IDV – index individualismu

Nízká hodnota indexu vyjadřuje *kolektivismus*, vysoká hodnota znamená silně se projevující *individualismus*. Index individualismu pro „HŘ-ČR“ byl 60, zatímco pro „HŘ-ŠP“ vyšel 34,25.

Z dosažených hodnot vyplývá, že pro „HŘ-ČR“ je spíše charakteristické individuální chování, kdy každý pracovník jedná zpravidla podle toho, jak on sám uzná za vhodné, namísto respektování jednotného firemního řádu.

Velmi nízký index individualismu pro „HŘ-ŠP“ značí, že se pracovníci chovají velmi kolektivně. Předpokládáný je i zájem nadřízeného o své zaměstnance a také je od nich obvykle očekáváno, že budou jednat v zájmu celého pracovního kolektivu.

#### 4.1.2.3 MAS – index maskulinity

*Femininní* společnost je charakterizována výslednou nízkou hodnotou indexu, naopak jeho vysoká hodnota vyjadřuje *maskulinní* chování society. Index maskulinity byl 90 pro „HŘ-ČR“ a 30,1 pro „HŘ-ŠP“.

Z dosažených výsledků je zřejmé, že „HŘ-ČR“ je *maskulinní* organizací a je pro ni důležité dosažení všech naplánovaných výsledků a to i na úkor vztahů mezi zaměstnanci. Pro tyto podniky je charakteristická snaha o kariérní postup, houževnatost a soutěživost.

U „HŘ-ŠP“ je naopak jednoznačné, že se jedná o podnik *femininní*, pro který bude pravděpodobně charakteristická vysoká míra komunikace v rámci vyjednávání mezi jednotlivými členy zkoumané society. Pro pracovníky bude spíše důležité udržet dobré vzájemné vztahy než jejich snaha o kariérní postup.

#### **4.1.2.4 UAI - index vyhýbání se nejistotě**

Vysoká hodnota indexu znamená *velké vyhýbání se nejistotě*, nízká hodnota značí *nízké vyhýbání se nejistotě*. Index vyhýbání se nejistotě byl pro „HŘ-ČR“ 69,7 a pro 73,50 „HŘ-ŠP“.

Z výsledků můžeme říci, že pro oba články hotelového řetězce je typická vysoká snaha o *vyhýbání se nejistotě* a riziku. Podniky nechtějí nic riskovat a všechno, co je neznámé mohou vnímat jako nebezpečné. V podnicích s vysokou mírou *vyhýbání se nejistotě* jsou zaměstnanci často zaneprázdnění, aktivní a emocionální. Mají potřebu vše předvídat a také je pro ně důležitá srozumitelnost podmínek, ve kterých pracují.

#### **4.1.2.5 LTO – index dlouhodobé orientace**

Nízký výsledný index charakterizuje podnik s *krátkodobou orientací*, vysoká hodnota naopak značí jeho *dlouhodobou orientaci*. Výsledný index dlouhodobé orientace byl pro „HŘ-ČR“ 71,4 a pro „HŘ-ŠP“ 62,8.

Z výsledných hodnot lze číst, že oba články hotelového řetězce jsou zaměřené *dlouhodobě* a je zde předpoklad šetrného hospodaření a vytváření rezerv pro budoucí krytí závazků. Vedoucí pracovníci by neměli mít problém plánovat a předvídat budoucí vývoj podniku a zaměstnanci by s touto vidinou budoucnosti měli být seznámeni.

## **4.2 Vyhodnocení TBSD**

### **4.2.1 Vyhodnocení TBSD pro hotely**

V tabulce 4 jsou uvedena vybraná slova charakterizující jednotlivé kulturní dimenze, dále jejich vědomá hodnota „VDH“, nevědomá hodnota „NVH“ a jejich průměrný součet „SUM“, který je ve vyhodnocení nazýván jako „sumarizační sloupec tabulky“.

### 4.2.1.1 Mocenský odstup

Nový (1996) uvádí, že mocenský odstup vyjadřuje stupeň míry, v které hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem.

Tabulka 4: Mocenský odstup (hotely)

		Velký mocenský odstup			Malý mocenský odstup			
		Faktory (průměr)			Faktory (průměr)			
Klíčová slova		VDH	NVH	SUM	Klíčová slova		SUM	
		VDH	NVH	SUM	VDH	NVH	SUM	
Hotel ČR	být první	2	2,67	22	vítězství	2	1,33	11,67
	já (sám)	1,67	1,67	12	ideál já	1,67	1,33	10,33
	nadřizovaný	3,33	2	20,33	ideální muž	2,33	2,33	15,33
	hádky	3,67	3,33	24,33	ideální žena	2,67	2	13,67
	<b>Průměr</b>	2,67	2,42	19,67	<b>Průměr</b>	2,17	1,75	12,75
Hotel ŠP	být první	3	3	19,67	vítězství	2	1	7,67
	já (sám)	1,67	1	6	ideál já	1,33	1,33	8
	nadřizovaný	1,67	1	8	ideální muž	1,33	1	8
	hádky	3	3,33	27,33	ideální žena	2	1	6,67
	<b>Průměr</b>	2,33	2,08	15,22	<b>Průměr</b>	1,67	1,08	7,59

Zdroj: Vlastní šetření

#### Výsledky a diskuze:

Z hodnocení *velkého mocenského odstupu* zaměstnanci „Hotelu ČR“ nejpozitivněji hodnotili vědomě i nevědomě slovo „já (sám)“. Nejvíce negativně na vědomé i nevědomé úrovni byl vnímán výraz „hádky“.

Z nevědomého vnímání *malého mocenského odstupu* u „Hotelu ČR“ vyplývá, že na zkoumanou societu nejlépe působila klíčová slova „ideál já“ a „vítězství“. Nevědomě nejhůře byl vnímán pojem „ideální muž“, který i na vědomé úrovni byl hodnocen stejně.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnancům „Hotelu ČR“ je bližší *malý mocenský odstup* a je zde náznak, že si respondenti přejí lepšího vedoucího, jelikož pojem „nadřizovaný“ je nevědomě vnímán spíše záporně a vědomě je pracovníky hodnocen

negativně. Toto tvrzení také potvrzuje fakt, že výraz „nadřizený“ je v sumarizačním sloupci tabulky na pozici výrazu působícího na zkoumanou societu spíše negativně.

V kulturní dimenzi *velký mocenský odstup* byla zaměstnanci „Hotelu ŠP“ nevědomě velmi pozitivně vnímána slova „já (sám)“ a „nadřizený“. Negativně na vědomé i nevědomé úrovni hodnotili pracovníci pojmy „být první“ a „hádká“. Důležité je věnovat pozornost velmi pozitivnímu nevědomému vnímání výrazu „nadřizený“.

V dimenzi *malý mocenský odstup* respondenti „Hotelu ŠP“ nevědomě vnímali velmi kladně slova „vítězství“, „ideální muž“ a „ideální žena“. Na vědomé úrovni bylo hodnocení pojmů vždy méně pozitivní.

Z celkových výsledků můžeme říci, že „Hotelu ŠP“ je bližší *malý mocenský odstup* a je zřejmé, že vztah mezi zaměstnanci a podřizovaným je vnímán z obou stran jako velmi důležitý.

#### 4.2.1.2 Individualismus vs. kolektivismus

Podle Nového (1996) je *kolektivismus* typický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do silných, soudržných skupin. Opačné chování, kdy lidé se chovají jako individualisté, je typické pro dimenzi *individualismus*.

Tabulka 5: Individualismus vs. kolektivismus (hotely)

		Individualismus			Kolektivismus			
	Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
		VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotel ČR	já (sám)	1,67	1,67	12	kamarádi	1,67	2	14,33
	samota	3,33	3	26,33	lidé	1,67	2	16,67
	povinnosti	3	2	14,67	pracoviště	1,33	1,67	13,33
	práce	1,67	2,67	20,67	domov	1,67	2	15
	<b>Průměr</b>	2,42	2,34	18,42	<b>Průměr</b>	1,59	1,92	14,53
Hotel ŠP	já (sám)	1,67	1	6	kamarádi	2	1	6,67
	samota	3	3	18,67	lidé	1,67	1	8
	povinnosti	1,67	1	9,67	pracoviště	1,33	1	7,67
	práce	1	1	6	domov	1,33	1	7
	<b>Průměr</b>	1,84	1,5	10,09	<b>Průměr</b>	1,58	1	7,34

Zdroj: Vlastní šetření

### **Výsledky a diskuze:**

Pro zaměstnance „Hotelu ČR“ bylo klíčové slovo „já (sám)“ zastupující *individualismus*, hodnoceno na nevědomé i vědomé úrovni ze všech pojmů nejlépe. Nejvíce negativně (vědomě i nevědomě) na zaměstnance působil výraz „samota“.

Naproti tomu u klíčových slov vyjadřujících *kolektivismus* respondenti nevědomě pozitivně vnímali pojem „pracoviště“ a na vědomé úrovni ho hodnotili ještě o něco lépe. Celkově však zaměstnanci všechny výrazy vyjadřující *kolektivismus* vnímali na nevědomé úrovni o něco hůře než na úrovni vědomé.

Pracovníci „Hotelu ŠP“ nejhůře vnímali (vědomě i nevědomě) slovo „samota“ charakterizující *individualismus*. Zkoumaná societa nevědomě velmi pozitivně hodnotila výrazy „já (sám)“, „povinnosti“ a „práce“. Slovo „práce“ bylo vědomě i nevědomě hodnoceno známkou 1, tudíž je zde vyjádřen velmi pozitivní vztah pracovníků k jejich práci.

V „Hotelu ŠP“ na respondenty velmi dobře nevědomě působila všechna slova představující *kolektivismus*. Vědomé hodnocení bylo ve všech případech horší, ale jak lze vidět v sumarizačním sloupci, tak všechny pojmy vnímali zaměstnanci podniku jako velmi pozitivní.

Výsledky hodnocení ukazují, že pracovníkům „Hotelu ŠP“ je nevědomě bližší *kolektivismus*. Průměr sumarizačního sloupce toto tvrzení potvrzuje a je tedy pravděpodobné, že respondenti jsou raději v kolektivu ostatních a nemají také problém v kolektivu pracovat, tudíž významná pro ně bude i vzájemná komunikace.

Z výsledků je zřejmé, že oba hotely mají spíše blíže ke *kolektivismu*, i když z průměru v sumarizačním sloupci je evidentní, že „Hotel ŠP“ k němu má blíže než „Hotel ČR“.

#### **4.2.1.3 Maskulinita vs. feminita**

V *maskulinní* společnosti jsou rodové role jasně odlišné. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní, orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen se vyžaduje umírněnost, solidarita, péče a zájem o kvalitu a kulturnost života. Ve *femininní* společnosti se rodové role překrývají a od mužů i žen se očekává solidarita, péče a zájem o kvalitu života (Nový, 1996).

Tabulka 6: Maskulinita vs. feminita (hotely)

		Maskulinita			Feminita			
		Faktory (průměr)			Faktory (průměr)			
Klíčová slova		VDH	NVH	SUM	Klíčová slova		SUM	
		VDH	NVH	SUM	VDH	NVH	SUM	
Hotel ČR	muži	2,33	2	15,67	ženy	2,67	2	18,67
	otec	1,33	2	11,67	matka	1	1,67	10,33
	sex	2	1	10,67	láska	1,33	2	17
	milenka	3	2,33	20,33	manželka	2,33	2,33	15,33
	<b>Průměr</b>	2,17	1,83	11,91	<b>Průměr</b>	1,83	2	15,33
Hotel ŠP	muži	2	1	6,67	ženy	2	1	8,33
	otec	1	1	8,67	matka	1,33	1	6
	sex	2	1	8	láska	1,67	1	9
	milenka	2,67	2	16	manželka	1	1,33	8,67
	<b>Průměr</b>	1,92	1,25	9,84	<b>Průměr</b>	1,5	1,08	8

Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Ze slov reprezentující *maskulinitu* bylo v „Hotelu ČR“ vědomě i nevědomě nejhůře hodnoceno slovo „milenka“ a i v sumarizačním poli se výsledkem 20,33 řadí ke spíše negativně působícím pojmům. Nevědomě nejlépe vnímaný výraz charakterizující *maskulinitu* byl „sex“.

V dimenzi *feminita* byl nejpozitivněji vědomě i nevědomě hodnocen pojem „matka“. Na nevědomé úrovni působilo na zaměstnance nejhůře slovo „manželka“ a na vědomé úrovni byl nejvíce negativně hodnocen výraz „ženy“.

Z celkových výsledků vyplývá, že „Hotel ČR“ se spíše přiklání k projevům a zásadám *maskulinní* společnosti, což potvrzuje i hodnota průměru sumarizačního sloupce.

Pracovníci „Hotelu ŠP“ nevědomě velmi pozitivně vnímali slova „muži“, „otec“ a „sex“ vyjadřující *maskulinitu*. Na vědomé i nevědomé úrovni byl nejpozitivněji hodnocen pojem „otec“. Nejhůře na nevědomé úrovni byl vnímán výraz „milenka“, což potvrzuje i hodnota v sumarizačním poli.

Pojmy „matka“, „láska“ a „ženy“ vyjadřující *feminitu* byly vnímány na nevědomé úrovni velmi pozitivně (známkou 1). Na vědomé úrovni byl nejpozitivněji hodnocen klíčový pojem „manželka“ a nevědomá úroveň hodnocení se od vědomé příliš neoddalovala.

Z výsledků lze vyčíst, že respondenti „Hotelu ŠP“ se přiklání nepatrně k projevům *femininní* společnosti. Tuto skutečnost potvrzují průměry vědomého a nevědomého hodnocení a také průměr sumarizačního sloupce.

#### 4.2.1.4 Nejistota vs. jistota

Dle Nového (1996) obava z nejistoty znamená míru, v jaké se členové institucí a organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými či nepřehlednými situacemi.

Tabulka 7: Nejistota vs. jistota (hotely)

		Nejistota			Jistota			
	Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
		VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotel ČR	změna	2,67	2,33	20,67	nuda	3,33	3,33	26,33
	sny	2	1	10,67	klid	1,33	2	14,67
	rvačka	4	3,33	28,67	ticho	2	2	14,67
	šťestí	1	1,33	11,33	únava	3,33	3	23,33
	<b>Průměr</b>	2,42	2	17,84	<b>Průměr</b>	2,50	2,58	19,75
Hotel ŠP	změna	2,67	2	16	nuda	3	3,67	24,33
	sny	1,33	1	8,67	klid	2	1	8
	rvačka	3	3,33	26	ticho	3	2,67	21,33
	šťestí	1,33	1	6,67	únava	3	2,67	20,67
	<b>Průměr</b>	2,08	1,83	14,34	<b>Průměr</b>	2,25	2,50	18,58

Zdroj: Vlastní šetření

## Výsledky a diskuze

V dimenzi *nejistota* zaměstnanci „Hotelu ČR“ nejlépe nevědomě vnímali slova „sny“ a „štěstí“. Na vědomé úrovni byl nejlépe hodnocen pojem „štěstí“ a naopak nejhůře výraz „rvačka“.

Klíčová slova „klid“ a „ticho“ vyjadřující *jistotu*, byla pracovníky vědomě i nevědomě hodnocena spíše pozitivně. Výrazy „nuda“ a „únava“ byly považovány vědomě i nevědomě za spíše negativní.

Respondenti „Hotelu ČR“ se spíše přiklání k *nejistotě*, což je zřejmé z průměru sumarizačního sloupce, kde je hodnota 17, 84, i přesto, že tato hodnota značí, že *nejistota* jako kulturní dimenze působí na zaměstnance méně pozitivně tak, jako je tomu u kulturní dimenze *jistota*.

Pracovníci „Hotelu ŠP“ hodnotili vědomě i nevědomě pozitivně výrazy „sny“ a „štěstí“ představující *nejistotu*. Nejvíce negativně na societu působilo slovo „rvačka“ a vědomé hodnocení se od nevědomého příliš neoddalovalo.

V kulturní dimenzi *jistota* zkoumaná societa „Hotelu ŠP“ nevědomě velmi pozitivně vnímala slovo „klid“. Pojmy „ticho“ a „únava“ byly nevědomě zaměstnanci považovány za spíše negativní a vědomé hodnocení se od nevědomého příliš neoddalovalo.

Z celkových výsledků lze říci, že respondenti „Hotelu ŠP“ pozitivněji vnímali klíčová slova charakterizující *nejistotu*, což také dokazuje průměrná hodnota sumarizačního sloupce. Důvodem může být hlavně pozitivní vnímání již zmíněných výrazů „sny“ a „štěstí“, které *nejistotu* reprezentují.

### 4.2.1.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

Nový (1996) charakterizuje *dlouhodobou orientaci* jako příznačnou pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny – konkrétně jde o vytrvalost, šetrnost a hospodárnost. V *krátkodobě* orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností.



Tabulka 8: Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (hotely)

		Krátkodobá orientace			Dlouhodobá orientace			
		Klíčová slova	Faktory (průměr)		Klíčová slova	Faktory (průměr)		
			VDH	NVH		SUM	VDH	NVH
Hotel ČR	minulost	1,67	2	16	budoucnost	3,33	3	22,33
	zábava	1,67	2,33	11	radost	1	2,33	16,33
	smrt	4	3	25,33	život	1	1,67	11,67
	nálada	1,67	1,33	10,33	vzdělání	1,67	2,33	17,67
	<b>Průměr</b>	2,17	2,33	15,67	<b>Průměr</b>	1,75	2,33	17
Hotel ŠP	minulost	2,67	2	13,33	budoucnost	1,33	1	9,33
	zábava	2	1	6	radost	1,67	1	6
	smrt	4	4	31,33	život	1,33	1	6,33
	nálada	1,33	1,33	9,33	vzdělání	1,67	1	9,33
	<b>Průměr</b>	2,5	2,08	15	<b>Průměr</b>	1,5	1	7,75

Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Respondenti „Hotelu ČR“ pozitivněji hodnotili slovo „nálada“ vztahující se ke *krátkodobé orientaci* a hodnocení se příliš nelišilo na vědomé a nevědomé úrovni. V této dimenzi byl nejhůře vědomě i nevědomě hodnocen výraz „smrt“.

V *dlouhodobé orientaci* byl nejlépe vědomě i nevědomě hodnocen pojem „život“. Naproti tomu spíše negativně vnímali zaměstnanci slovo „budoucnost“ (na vědomé i nevědomé úrovni). Ve srovnání s klíčovým pojmem „minulost“ v *krátkodobé orientaci*, můžeme soudit, že pracovníci vnímají minulost pozitivněji a budoucnosti se mohou z nějakého důvodu bát.

Celkově lze z výsledků číst, že se zaměstnanci „Hotelu ČR“ orientují spíše *krátkodobě*. Typická pro podnik může být orientace na krátkodobý zisk a na klienty, kteří k nim přijdou, se dívají také z krátkodobého hlediska a už pro ně není tolik důležité, zdali se k nim v budoucnu opět vrátí. Ne příliš velká rozdílnost zprůměrované hodnoty v sumarizačním poli lze vysvětlit tím, že v dimenzi *krátkodobá orientace*

je zařazen výraz „smrt“, který je vždy vnímán negativně, a průměrné výsledky jsou jím ovlivněny.

Pracovníci „Hotelu ŠP“ v dimenzi *krátkodobá orientace* vnímali nevědomě velmi pozitivně slovo „zábava“, kde i hodnota v sumarizačním poli ukazuje, že byla tato aktivita vnímána jako velmi pozitivní. Výraz „smrt“ hodnotili respondenti vědomě i nevědomě velice negativně.

V dimenzi *dlouhodobá orientace* je zajímavé, že na zaměstnance „Hotelu ŠP“ působily nevědomě všechny vybrané pojmy jako velmi pozitivní (známkou 1) a vědomé hodnocení se od nevědomého příliš neoddalovalo.

Celkově lze říci, že se pracovníci „Hotelu ŠP“ jednoznačně orientují *dlouhodobě*. O této orientaci vypovídá i průměrná hodnota v sumarizačním poli. *Dlouhodobá orientace* podniku naznačuje i zájem ze strany zaměstnanců o to, aby se klienti do hotelu opětovně vraceli.

#### **4.2.2 Vyhodnocení TBSD pro hotelový řetězec**

V tabulce 9 jsou uvedena vybraná slova charakterizující jednotlivé kulturní dimenze, dále jejich vědomá hodnota „VDH“, nevědomá hodnota „NVH“ a jejich průměrný součet „SUM“, který je ve vyhodnocení nazýván jako „sumarizační sloupec tabulky“.

##### **4.2.2.1 Mocenský odstup**

Podle Hofstedeho (2007) může být vzdálenost moci definována jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.

Tabulka 9: Mocenský odstup (hotelový řetězec)

		Velký mocenský odstup			Malý mocenský odstup				
		Faktory (průměr)			Faktory (průměr)				
		Klíčová slova	VDH	NVH	SUM	Klíčová slova	VDH	NVH	SUM
Hotelový řetězec ČR	být první	1,86	1,71	14	vítězství	2,29	2	16	
	já (sám)	1,71	1,43	11,43	ideál já	2	1,71	13	
	nadřazený	2,57	2,14	19,71	ideální muž	2,14	1,86	14,14	
	hádky	3,67	3,33	24,33	ideální žena	2,29	1,86	15	
	<b>Průměr</b>	<b>2,45</b>	<b>2,15</b>	<b>17,37</b>	<b>Průměr</b>	<b>2,18</b>	<b>1,86</b>	<b>14,29</b>	
Hotelový řetězec SP	být první	2,71	2,29	16,57	vítězství	2,43	2	15	
	já (sám)	1,86	1,29	10	ideál já	1,86	1,86	12,86	
	nadřazený	1,86	1,57	11	ideální muž	2,57	2,86	20,71	
	hádky	3,14	3,29	25,57	ideální žena	1,57	1,43	10	
	<b>Průměr</b>	<b>2,39</b>	<b>2,11</b>	<b>15,79</b>	<b>Průměr</b>	<b>2,11</b>	<b>2,04</b>	<b>14,64</b>	

Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Z nevědomého hodnocení *velkého mocenského odstup* u zkoumaného subjektu „HŘ-ČR“ lze říci, že nejpozitivněji byl vnímán pojem „já (sám)“ známkou 1,43, jeho vědomé hodnocení bylo o něco méně pozitivní. Druhým pozitivně vnímaným slovem bylo „být první“ se známkou 1,71 v nevědomém hodnocení a 1,86 v hodnocení vědomém. Negativně vnímán byl klíčový výraz „hádky“, který byl takto hodnocen na vědomé i nevědomé úrovni. Důležité je věnovat pozornost spíše negativnímu vnímání slova „nadřazený“, které je na vědomé úrovni hodnoceno ještě záporněji, což může naznačovat nespokojenost zaměstnanců s vedoucím podnikem.

V dimenzi *malý mocenský odstup* byl nejpozitivněji hodnocen pojem „ideál já“ (vědomě i nevědomě). Nejméně pozitivně na vědomé úrovni byla hodnocena slova „vítězství“ a „ideální žena“.

Z výsledného vědomého i nevědomého hodnocení *mocenského odstup* v „HŘ-ČR“ vyplývá, že zaměstnanci nevědomě preferují spíše *malý mocenský odstup*, ale

vzhledem k negativně vnímanému slovu „nadřízený“, je zde možnost nevyhovujícího chování ze strany vedoucího. Je pravděpodobné, že se vedoucí podniku snaží udržovat *velký mocenský odstup* (jak ukázal VSM 94) i přesto, že by pracovníci naopak ocenili *malý mocenský odstup*.

V dimenzi *velký mocenský odstup* zaměstnanci „HŘ-ŠP“ hodnotili spíše kladně vědomě i nevědomě slovo „nadřízený“. Velmi negativně působil na societu výraz „hádká“, což může naznačovat neshody na pracovišti, ale více mezi zaměstnanci nežli směrem k nadřízenému vzhledem k jeho pozitivnímu vnímání respondenty.

U *malého mocenského odstupu* nejpozitivněji na pracovníky působilo slovo „ideální žena“ a vědomá úroveň hodnocení se od nevědomé příliš neoddalovala. Naopak výraz „ideální muž“ byl vědomě i nevědomě hodnocen societou nejhůře.

Celkově lze říci, že zaměstnancům „HŘ-ČR“ a „HŘ-ŠP“ je bližší *malý mocenský odstup*, avšak u „HŘ-ČR“ bude nejspíše problém ve vedoucím hotelu, zatímco u „HŘ-ŠP“ mohou vznikat spory pravděpodobně mezi pracovníky, jelikož vedoucí je vnímán velmi pozitivně.

#### **4.2.2.2 Individualismus vs. kolektivismus**

Hofstede (2007) uvádí, že *individualismus* přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. *Kolektivismus* jako jeho opak, náleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.

Tabulka 10: Individualismus vs. kolektivismus (hotelový řetězec)

		Individualismus			Kolektivismus				
		Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
			VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotelový řetězec ČR	já (sám)	1,67	1,67	12	kamarádi	2,29	2,57	14,29	
	samota	2	2,29	17	lidé	2,14	2,29	18,14	
	povinnosti	1,57	1,71	11,29	pracoviště	2,14	1,86	16,71	
	práce	1,86	2,71	18	domov	1,86	2	17,29	
	<b>Průměr</b>	1,78	3	14,57	<b>Průměr</b>	2,11	2,21	16,60	
Hotelový řetězec SP	já (sám)	1,86	1,29	10	kamarádi	1,43	1	9,29	
	samota	3	3,43	24	lidé	1,43	1,29	9,86	
	povinnosti	1,86	1,86	15	pracoviště	1,43	1,29	9	
	práce	2	2,43	17,14	domov	1,29	1,43	11,57	
	<b>Průměr</b>	2,18	2,25	16,54	<b>Průměr</b>	1,39	1,25	9,93	

Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

V „HŘ-ČR“ byla v kulturní dimenzi *individualismus* nejvíce pozitivně hodnocena slova „já (sám)“ a „povinnosti“, kdy vnímání na nevědomé úrovni se od vědomé příliš neoddalovalo. Spíše negativně na societu nevědomě působil klíčový výraz „práce“. Vědomé hodnocení tohoto slova bylo ale mnohem pozitivnější, avšak v sumarizačním sloupci lze vidět, že zaměstnanci výraz vnímali z vybraných klíčových pojmů jako nejvíce negativní.

V dimenzi *kolektivismus* byl pracovníky nevědomě nejlépe vnímán pojem „pracoviště“ a na vědomé úrovni to byl výraz „kamarádi“.

Z celkového hodnocení můžeme říci, že se zkoumaná societa „HŘ-ČR“ více přibližuje k *individualismu*, což také dokazuje průměrná hodnota sumarizačního sloupce.

Respondenti „HŘ-ŠP“ nejpozitivněji nevědomě vnímali slovo „já (sám)“ představující dimenzi *individualismus*. Na nevědomé i vědomé úrovni byl nejvíce negativně hodnocen pojem „samota“.

V dimenzi *kolektivismus* zaměstnanci „HŘ-ŠP“ vnímali nevědomě nejpozitivněji slovo „kamarádi“. Celkově lze říci, že všechny klíčové výrazy charakterizující *kolektivismus* působily na zkoumanou societu pozitivně.

Dle výsledného hodnocení pracovníci „HŘ-ŠP“ inklinují ke *kolektivismu*, o čemž jednoznačně vypovídají průměrné hodnoty u vědomého a nevědomého hodnocení klíčových pojmů charakterizujících tuto dimenzi. Pro societu bude pravděpodobně charakteristická velká důležitost vztahů mezi jednotlivými členy a zájem o podřízené ze strany vedoucího podniku.

#### 4.2.2.3 Maskulinita vs. feminita

Hofstede (2007) uvádí, že u mužů se předpokládá, že jsou průbojní, soutěživí a houževnatí. Ženská péče rozvíjí *femininní* podporu, smysl pro lidské vztahy a životní prostředí.

Tabulka 11: Maskulinita vs. feminita (hotelový řetězec)

		Maskulinita			Feminita				
		Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
			VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotelový řetězec ČR	muži	1,86	1,43	11,14	ženy	2,29	2,14	17,71	
	otec	1,43	1,86	11,57	matka	1,57	2,29	16,71	
	sex	1,57	1,57	10,71	láska	1,71	2,31	16,71	
	milenka	2,57	1,86	16	manželka	1,86	2,29	18	
	<b>Průměr</b>	1,86	1,68	12,36	<b>Průměr</b>	1,86	2	17,28	
Hotelový řetězec ŠP	muži	2,57	2,57	19,57	ženy	1,43	1	8,14	
	otec	1,43	2,14	12,14	matka	1,14	1	7,14	
	sex	2,29	1,57	13,14	láska	1,71	1,29	10,71	
	milenka	3,14	3,14	23,29	manželka	1,29	1,71	12,14	
	<b>Průměr</b>	2,39	2,36	17,04	<b>Průměr</b>	1,39	1,25	9,53	

Zdroj: Vlastní šetření

### **Výsledky a diskuze:**

V dimenzi *maskulinita* pracovníci „HŘ-ČR“ nejpozitivněji vnímali na nevědomé úrovni slovo „muži“ a nejméně pozitivně na ně působily výrazy „otec“ a „milénka“. Pojem „milénka“ byl ze všech klíčových výrazů nejhůře hodnocen na vědomé úrovni.

Z pojmů vyjadřujících *feminitu* pracovníci „HŘ-ČR“ nejvíce negativně na nevědomé úrovni vnímali slova „matka“ a „manželka“. Vědomě však slovo „matka“ hodnotili zaměstnanci spíše pozitivně.

Z průměru sumarizačního pole můžeme říci, že respondenti „HŘ-ČR“ spíše inklinují k *maskulinnímu* chování a toto tvrzení potvrzují i průměry vědomého a nevědomého hodnocení slov charakterizujících tuto dimenzi.

Zaměstnanci „HŘ-ŠP“ nevědomě nejpozitivněji vnímali pojem „sex“ charakterizující *maskulinitu*. Nejméně pozitivně byl hodnocen vědomě i nevědomě výraz „milénka“.

Ze slov vyjadřujících *feminitu*, byly pracovníky „HŘ-ŠP“ nevědomě nejlépe vnímány pojmy „ženy“ a „matka“. Vědomě zaměstnanci nejpozitivněji hodnotili výraz „matka“.

Z průměru vědomého i nevědomého hodnocení lze jednoznačně říci, že zkoumané societě v „HŘ-ŠP“ je bližší *femininní* způsob chování, tento fakt potvrzují i průměry vědomého a nevědomého hodnocení klíčových pojmů vybraných pro dimenzi *feminita*.

#### **4.2.2.4 Nejistota vs. jistota**

Dle Hofstedeho (2007) může být *vyhýbání se nejistotě* definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit, je, kromě jiného vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel.

Tabulka 12: Nejistota vs. jistota (hotelový řetězec)

		Nejistota			Jistota			
		Klíčová slova	Faktory (průměr)		Klíčová slova	Faktory (průměr)		
			VDH	NVH		SUM	VDH	NVH
Hotelový řetězec ČR	změna	2,86	3	23,43	nuda	3	2,57	21,71
	sny	2,14	1,43	14,29	klid	1,43	1,86	13,57
	rvačka	3,71	3,43	26,43	ticho	2	1,86	4,43
	šťěstí	1,71	1,71	14,29	únava	3,14	3,57	25,43
	<b>Průměr</b>	2,61	2,39	19,61	<b>Průměr</b>	2,39	2,47	16,28
Hotelový řetězec ŠP	změna	2,57	2,57	18,86	nuda	2,86	2,86	20,57
	sny	1,86	2	14,43	klid	1,57	1,29	11
	rvačka	3,29	3,57	27,71	ticho	2	2	14,57
	šťěstí	1,29	2,29	11,86	únava	3	3,14	22,14
	<b>Průměr</b>	2,25	2,36	18,21	<b>Průměr</b>	2,36	2,32	17,07

Zdroj: Vlastní šetření

### Výsledky a diskuze:

Ze slov charakterizujících *nejistotu* zaměstnanci „HŘ-ČR“ pozitivně hodnotili slovo „šťěstí“ a to na vědomé i nevědomé úrovni, naopak výraz „rvačka“ působil na respondenty vědomě i nevědomě velmi negativně.

Z klíčových pojmů vyjadřujících *jistotu*, hodnotili pracovníci vědomě i nevědomě nejvíce negativně pojem „únava“.

Respondenti „HŘ-ŠP“ v dimenzi *nejistota* nevědomě vnímali spíše kladně výraz „sny“, na vědomé úrovni nejpozitivněji hodnotili slovo „šťěstí“.

Z pojmů charakterizujících *jistotu* zaměstnanci „HŘ-ŠP“ nejpozitivněji vnímali (vědomě i nevědomě) výraz „klid“. Tento fakt potvrzuje i hodnota sumarizačního sloupce. Nejvíce negativně bylo zaměstnanci hodnoceno (vědomě i nevědomě) slovo „únava“.



U výsledného hodnocení kulturní dimenze *nejistota vs. jistota* je zřejmé, že oba podniky vnímají tyto dimenze velmi podobně, ale z průměru sumarizačního sloupce lze u obou hotelů vidět náklonnost k dimenzi *jistota*.

#### 4.2.2.5 Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

Nový (1996) charakterizuje *dlouhodobou orientaci* jako příznačnou pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny. V *krátkodobě orientované* společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí – konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností.

Tabulka 13: Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (hotelový řetězec)

		Krátkodobá orientace			Dlouhodobá orientace				
		Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
			VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotelový řetězec ČR	minulost	2,86	3,29	23,86	budoucnost	1,29	1,29	8,86	
	zábava	2,14	1,86	15,57	radost	1,43	1,71	12,86	
	smrt	4	3,57	29,43	život	1,14	1,43	11,14	
	nálada	2,29	2,57	17,71	vzdělání	1,29	1,57	11,43	
	<b>Průměr</b>	2,82	2,82	21,64	<b>Průměr</b>	1,29	1,53	11,07	
Hotelový řetězec ŠP	minulost	2,86	2,43	16,29	budoucnost	1	1,14	9,71	
	zábava	2,14	2,29	15,29	radost	1,43	1,14	7,71	
	smrt	4	4	31,71	život	1,14	1,29	9,29	
	nálada	2	2,14	16,86	vzdělání	1,29	1,29	10	
	<b>Průměr</b>	2,75	2,72	20,04	<b>Průměr</b>	1,22	1,22	9,18	

Zdroj: Vlastní šetření

#### Výsledky a diskuze:

Zaměstnanci zkoumaného subjektu „HR-ČR“ nejlépe vnímali na vědomé i nevědomé úrovni slovo „zábava“, které bylo vybráno pro dimenzi *krátkodobá orientace*. Naopak nejhůře hodnocen (vědomě i nevědomě) byl výraz „smrt“.

V kulturní dimenzi *dlouhodobá orientace* byl societou nejpozitivněji nevědomě vnímán pojem „budoucnost“. Na vědomé úrovni zaměstnanci „HŘ-ČR“ nejpozitivněji hodnotili slovo „život“.

Z průměrů vědomého a nevědomého hodnocení klíčových výrazů charakterizujících *dlouhodobou orientaci*, můžeme vidět, že „HŘ-ČR“ se spíše dlouhodobě orientuje a tento fakt se také opírá o výsledek průměru sumarizačního sloupce.

Respondenti „HŘ-ŠP“ nejhůře vědomě i nevědomě hodnotili slovo „smrt“ vyjadřující *krátkodobou orientaci*. V sumarizačním sloupci lze vidět, že nejlépe vnímán byl výraz „zábava“.

Naproti tomu všechny klíčové pojmy, které byly vybrány pro *dlouhodobou orientaci*, působily na pracovníky „HŘ-ŠP“ velmi pozitivně, jelikož hodnoty v sumarizačním poli se pohybují od 7,71 až do 10.

Z průměru sumarizačního pole i z průměru hodnot vědomého a nevědomého hodnocení kulturní dimenze *dlouhodobá orientace* lze jednoznačně říci, že se zkoumaná societa „HŘ-ŠP“ orientuje dlouhodobě.

## 5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

### 5.1 Shrnutí výsledků průzkumu pro „Hotel ČR“

#### 5.1.1 Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94

U zkoumaného subjektu „Hotel ČR“ je výsledek indexu vzdálenosti moci 76,85. Výsledné číslo značí *velkou mocenskou vzdálenost*. Výsledná hodnota 85 u indexu individualismu znamená, že se v podniku ve velké míře projevuje *individualismus*. Index maskulinity je 83,1 a obecně lze říci, že „Hotel ČR“ je *maskulinní*. Vysoká hodnota indexu vyhýbání se nejistotě (94,25) značí taktéž velké *vyhýbání se nejistotě*. Z vypočtené hodnoty indexu dlouhodobé orientace (24) vyplývá, že „Hotel ČR“ je orientován spíše na *krátkodobou* perspektivu.

#### 5.1.2 Shrnutí výsledků TBSD

Pro pracovníky „Hotelu ČR“ by bylo žádoucí uplatňovat v podniku *malý mocenský odstup*. Zaměstnancům je vědomě i nevědomě bližší *kolektivismus* a tento výsledek potvrzuje i průměr hodnot v sumarizačním sloupci. Z výsledků vědomého a nevědomého hodnocení lze říci, že „Hotel ČR“ funguje spíše na zásadách *maskulinní* společnosti a výsledek potvrzuje i hodnota průměru sumarizačního sloupce. V kulturní dimenzi *nejistota vs. jistota* pracovníci vnímali lépe nevědomě slova charakterizující *nejistotu* a z průměru sumarizačního sloupce můžeme říci, že pojmy reprezentující *nejistotu* působí na respondenty pozitivněji. V kulturní dimenzi *dlouhodobá vs. krátkodobá orientace* je z průměru sumarizačního sloupce zřejmé, že se „Hotel ČR“ orientuje spíše *krátkodobě*.

### 5.2 Diskuze pro „Hotel ČR“

Z výsledků lze říci, že ve zkoumaném hotelu je *velká mocenská vzdálenost*, kterou vyjadřuje výsledný index mocenské vzdálenosti dotazníku VSM 94, avšak podle TBSD je jednoznačné, že je societě vědomě i nevědomě bližší *malý mocenský odstup*. Výsledky také ukazují negativní vnímání slova „nadřizený“, a proto je pravděpodobné, že v hotelu není nadřizený příliš oblíben. Vedoucí podniku patrně působí jako formální autorita a má svá určitá privilegia, což pro zaměstnance nemusí být příjemné.

Výsledný index individualismu ukazuje, že se v podniku projevuje silný *individualismus*, i přesto že respondenti preferují vědomě i nevědomě *kolektivismus*

(jak ukázal TBSD). Tato skutečnost společně s ne tak pozitivním vnímáním vedoucího, může znamenat, že je v podniku situace, kdy si pracovníci přejí lepší přístup vedoucího a s tím související způsob vzájemné komunikace. Projev *individualismu* v hotelu naznačuje stav, kdy se pracovníci pravděpodobně chovají dle svého uvážení a nemusí být v některých případech schopni vedoucího respektovat. Spíše negativně bylo také vnímáno slovo „práce“, což může souviset s negativním hodnocením nadřízeného. Naproti tomu pojem „pracoviště“ byl nevědomě (dle TBSD) vnímán velmi pozitivně a to potvrzuje skutečnost, že respondenti cítí potřebu dobrého pracovního zázemí, kterého se jim však nyní nedostává.

Oba dotazníky potvrdily, že hotel funguje na zásadách *maskulinní* společnosti, tudíž zde může být typická orientace především na výkon a úspěch.

Dotazník VSM 94 ukázal, že podnik se reálně snaží ve velké míře *vyhýbat nejistotě* a riziku, ale TBSD tuto skutečnost nepotvrdil, jelikož zaměstnancům jsou nevědomě bližší pojmy charakterizující *nejistotu*. Dále výsledky naznačují, že by zaměstnanci mohli nevědomě ocenit změnu v řízení podniku. Zajímavé je také hodnocení výrazů vyjadřujících dimenzi *jistota*, kde lze vidět, že by zaměstnanci uvítali na pracovišti pocity jistoty a klidu, což podporuje skutečnost, že se firma nejistotě vyhýbá.

Výsledky dotazníku VSM 94 i TBSD potvrdily *krátkodobou orientaci* podniku a z výsledku TBSD je zřejmá obava ze strany respondentů o negativní budoucí vývoj hotelu. Obava může souviset s ne příliš pozitivním vnímáním nadřízeného a také s projevem *individualismu*, který může signalizovat rozpolcenost celého pracovního kolektivu, kdy se zaměstnanci spíše řídí svými potřebami, než aby jednali v zájmu celého podniku.

## **5.3 Shrnutí výsledků průzkumu pro „Hotel ŠP“**

### **5.3.1 Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94**

Hodnota indexu vzdálenosti moci 15 ukazuje, že je v podniku *malý mocenský odstup*. Index individualismu, který je 55,67 značí, že se hotel pohybuje na hranici *individualismu* a *kolektivismu*. „Hotel ŠP“ lze chápat jako *femininní* podnik díky výslednému indexu 20. Index vyhýbání se nejistoty je 83,2 a znamená, že se zkoumaná

societa velmi snaží *vyhýbat nejistotě*. Vypočtený index dlouhodobé orientace (66,6) naznačuje, že je podnik dlouhodobě orientován.

### 5.3.2 Shrnutí výsledků TBSD

Z průměrného vědomého i nevědomého hodnocení slov charakterizující dimenzi *mocenský odstup* lze říci, že zaměstnanci preferují *malý mocenský odstup*. Celkově můžeme vidět, že „Hotel ŠP“ inklinuje spíše ke *kolektivismu* a projevům *femininní* společnosti. Pracovníci hodnotí vědomě i nevědomě pozitivněji slova vyjadřující *nejistotu* a pro hotel je jednoznačná *dlouhodobá orientace*, což potvrzuje i hodnota v sumarizačním poli.

### 5.4 Diskuze pro „Hotel ŠP“

Z výsledků průzkumu byl v hotelu oběma použitými dotazníky potvrzen převládající *malý mocenský odstup*. V podniku nevzniká pocit podřazenosti pracovníků, kteří jsou postaveni níže a i podle TBSD je vedoucí vnímán velmi pozitivně. U respondentů je pravděpodobná jejich vzájemná emocionální blízkost. V důsledku toho, že u zaměstnanců nevzniká pocit méněcennosti, je zde předpoklad velmi dobré komunikace. Vedoucí se nemusí obávat, že by podřízení neuposlechli jeho příkazy, popřípadě že by jimi byl odmítán.

Z výsledku VSM 94 se podnik pohybuje na hranici *individualismu* a *kolektivismu*, avšak průměry vědomého a nevědomého hodnocení TBSD ukazují, že je zkoumané societě bližší *kolektivismus*. S přihlédnutím k *malému mocenskému odstupu* v podniku je pravděpodobné, že vztah mezi zaměstnanci navzájem je považován za velmi důležitý. Od pracovníků se nejspíše očekává, že budou jednat v zájmu pracovního kolektivu a v takto úzkém kruhu lidí, kteří se navzájem velmi dobře znají je zřejmé, že ani případný špatný výkon není důvodem k výpovědi, ale je zde prostor pro komunikaci a vysvětlení mezi oběma stranami.

Z obou dotazníkových šetření lze říci, že podnik je *femininního* charakteru, což potvrzuje již zmíněnou pravděpodobnost důležitosti vzájemných pracovních vztahů. *Femininní* přístup je typický právě v podnicích, kde je *malý mocenský odstup* společně s *kolektivismem*. Výsledky TBSD ukazují, že pracovníci vnímali slova „pracoviště“ i „práce“ velmi pozitivně a podle všeho nemají problém s prací v kolektivu a s řešením konfliktů pomocí kompromisů nebo společného vyjednávání.

Dotazník VSM 94 ukázal, že podnik inklinuje k *jistotě*, avšak dle TBSD zaměstnanci hodnotili vědomě i nevědomě pozitivněji pojmy vyjadřující *nejistotu*.

Je zde vidět spíše pozitivní nevědomé vnímání výrazu „změna“ na straně *nejistoty*. Z výsledku je zřejmé, že se pracovníci nebojí případných změn, které v budoucnu mohou nastat.

Oba dotazníky potvrdily *dlouhodobou orientaci* zkoumané society a je zde možnost, že podnik měl zpočátku nějaké komplikace, jelikož slovo „minulost“ není dle TBSD tak pozitivně hodnoceno jako pojem „budoucnost“. Budoucnost je v tento moment zaměstnanci vnímána velmi pozitivně.

## **5.5 Shrnutí výsledků průzkumu pro „HŘ-ČR“**

### **5.5.1 Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94**

Index mocenské vzdálenosti u „HŘ-ČR“ je 83,35 a značí *velkou mocenskou vzdálenost* v podniku. Z dosažené hodnoty 60 u indexu individualismu vyplývá, že pro zaměstnance hotelu je charakteristický *individualismus*. Z hodnoty indexu maskulinity (90) je zřejmé, že pro podnik je jednoznačně *maskulinní* chování a je pro něj typická velká snaha o *vyhýbání se nejistotě*, jelikož hodnota tohoto indexu je 69,7. Index dlouhodobé orientace je 71,4 a lze říci, že podnik je zaměřen *dlouhodobě*.

### **5.5.2 Shrnutí výsledků TBSD**

Z průměrů vědomého a nevědomého hodnocení dimenze *mocenského odstupe* lze vyčíst, že zaměstnanci podniku vnímají pozitivněji *malý mocenský odstup*. Z porovnání výsledků průměru sumarizačního sloupce *individualismu* a *kolektivismu* lze vidět, že zkoumaná societa se spíše přiklání k *individualismu* a to dokazují taktéž průměry vědomého a nevědomého hodnocení vybraných klíčových slov pro tuto dimenzi. Výsledky v sumarizačním poli kulturní dimenze *maskulinita vs. feminita* značí, že societa smýšlí *maskulinním* způsobem. Z průměru sumarizačního sloupce v dimenzi *nejistota vs. jistota* se zaměstnanci spíše přiklání k *jistotě* a z vědomého i nevědomého hodnocení dimenze *dlouhodobá orientace* jednoznačně vyplývá, že je hotel orientován *dlouhodobě*.

## 5.6 Diskuze pro „HŘ-ČR“

Z výsledného indexu mocenské vzdálenosti dle VSM 94 je patrné, že v tomto článku hotelového řetězce je *velká mocenská vzdálenost*, avšak výsledky TBSD ukazují, že zaměstnanci podniku vnímají pozitivněji *malý mocenský odstup*. Hodnocení slova „nadřízený“ naznačuje, že vedoucí není zaměstnanci příliš oblíben a zajímavé je, že jeho hodnocení na vědomé úrovni je horší než jeho vnímání zaměstnanci na úrovni nevědomé. Tento fakt může mít na podnik negativní dopad, a proto by bylo v tomto případě důležité změnit přístup vedoucího k řízení celého hotelu.

Z výsledného indexu individualismu dotazníku VSM 94 vyplývá, že je ve skutečnosti pro zkoumanou societu charakteristický *individualistický* přístup a tuto realitu TBSD potvrdil. Z výsledků je také patrné, že pro pracovníky je přirozené pozitivní vnímání svého pracoviště (dle TBSD), avšak vědomě ho hodnotí spíše negativně. Respondenti nevědomě vnímají pojem „práce“ charakterizující v TBSD *individualismus*, avšak na vědomé úrovni ho hodnotí pozitivně. Vzhledem k *velké mocenské vzdálenosti*, která je v podniku nastolena, je pro zaměstnance možné východisko uzavřít se do sebe, jednat individualisticky a plnit bez jakýchkoliv připomínek svou vlastní práci, což samozřejmě v důsledku nemá dobrý vliv na chod celého hotelu.

Dle VSM 94 je článek „HŘ-ČR“ kulturou *maskulinní* a TBSD potvrzuje, že se zkoumaná societa tímto způsobem chová. Vedení hotelu nejspíše směřuje zaměstnance k boji o kariérní postup, materiální úspěch a je zde důraz na spravedlivé odměňování podložené výkony zaměstnanců. Často v tomto typu organizace může docházet k situacím, že vzniklé konflikty v pracovním kolektivu mohou vést k neřešeným sporům, protože společně s *individualistickým* přístupem a *velkým mocenským odstupem*, se vytváří bariéra v komunikaci, ať už mezi zaměstnanci samotnými, nebo v rovině podřízeného a nadřízeného pracovníka.

Podnik se snaží *vyhýbat nejistotě*, což ukazují výsledky dotazníku VSM 94 a TBSD toto vyhýbání se nejistotě potvrdil. Velkou váhu bude mít fakt, že respondenti negativně nevědomě vnímali pojem „změna“ související s pocity neznámosti a nejednoznačnosti budoucí situace a tyto pocity pracovníci nevědomě spíše odmítají.

Oba dotazníky potvrdily *dlouhodobou orientaci* hotelu a dle TBSD je vidět zaměstnanci pozitivně vnímaná budoucnost. Tento fakt je poněkud v rozporu s *maskulinním* smýšlením zkoumané society, ale vzhledem k zastoupení hotelového řetězce v různých zemích světa lze soudit, že právě proto pracovníci vidí budoucí vývoj podniku pozitivně, i přes ne příliš příznivé fungování článku hotelového řetězce konkrétně v České republice. Nicméně toto vnímání může být mylné, jelikož celosvětové zastoupení hotelového řetězce nemůže v jednotlivých hotelech zlepšit jednání řídicích pracovníků. Především žádoucí smýšlení manažerů a aplikování vědomého přístupu v daném hotelu by mohlo vést ke změně a následně se odrazit i na pozitivním vnímání zákazníků.

## **5.7 Shrnutí výsledků průzkumu pro „HŘ-ŠP“**

### **5.7.1 Shrnutí výsledků dotazníku VSM 94**

Výsledný index vzdálenosti moci je 69,95 a lze říci, že v hotelu je spíše inklinováno k *větší mocenské vzdálenosti*. Nízká hodnota indexu individualismu (34,25) značí, že se pracovníci chovají velmi *kolektivně* a hodnota indexu maskulinity (30,1) jednoznačně vypovídá o tom, že se jedná o podnik *femininní*. Vysoká hodnota indexu vyhýbání se nejistotě (73,50) je typická pro podniky, které mají snahu se nejistotě a riziku velmi vyhýbat. Výsledný index dlouhodobé orientace 62,8 značí *dlouhodobou orientaci* hotelu.

### **5.7.2 Shrnutí výsledků TBSD**

Z výsledného průměru vědomého a nevědomého hodnocení mocenského odstupů lze říci, že zkoumané societě je bližší *malý mocenský odstup* a jednoznačně pozitivní vědomé i nevědomé hodnocení pojmů charakterizující *kolektivismus* znamená, že zaměstnanci se chovají spíše jako kolektiv než jako samostatní individualisté. Z průměru vědomého i nevědomého vnímání slov vybraných pro dimenzi *feminismus* můžeme soudit, že v podniku převažuje *femininní* způsob chování a to potvrzuje i hodnota průměru sumarizačního sloupce. V dimenzi *nejistota vs. jistota* lze říci, že pracovníci spíše inklinují k *jistotě*, což vyjadřuje průměrná hodnota sumarizačního sloupce, avšak je zde i pozitivní vnímání některých výrazů vztahujících se k *nejistotě*.



Z výsledků vědomého i nevědomého hodnocení *dlouhodobé orientace* je pro podnik jednoznačné *orientování do budoucnosti*.

## 5.8 Diskuze pro „HR-ŠP“

Výsledky dotazníku VSM 94 ukazují, že podnik spíše inklinuje k *velké mocenské vzdálenosti*, avšak přirozeně je zaměstnancům bližší *malý mocenský odstup*, jak ukazuje TBSD. Při věnování pozornosti hodnocení slova „nadřízený“ bylo toto slovo nevědomě vnímáno pozitivně, takže v hotelu by neměl být problém v komunikaci mezi vedoucím podnikem a jeho zaměstnanci.

Nízká hodnota indexu individualismu dotazníku VSM 94 říká, že se pracovníci podniku chovají *kolektivně* a TBSD tuto skutečnost potvrzuje. Spíše negativní vědomé hodnocení slova „pracoviště“ naznačuje možné neshody na pracovišti, které mohou vznikat mezi jednotlivými zaměstnanci. Naproti tomu pojem „práce“ byl vědomě hodnocen pozitivně a lze říci, že respondenti jsou spokojeni s náplní své práce. Kladné vnímání tohoto výrazu lze připisovat vedoucímu podniku, který zřejmě jasně a srozumitelně komunikuje se svými podřízenými a jeho autorita je spíše neformálního charakteru.

Dle VSM 94 se jedná o podnik *femininní* a TBSD dokazuje, že v hotelu převažuje tento způsob smýšlení. Pro pracovníky bude důležité řešení konfliktů vyjednáváním a kompromisy. Negativní vnímání pojmu „muži“ (dle TBSD) může být zapříčiněno převahou počtu žen v podniku.

Dotazníkem VSM 94 bylo zjištěno, že zkoumaná societa má snahu se nejistotě a riziku vyhýbat a výsledky TBSD potvrdily preferování *jistoty*. Předností *vyhýbání se nejistotě* je přesnost a preciznost pracovníků, která může být z hlediska organizačního výkonu výhodná. Negativum při preferování *jistoty* lze však najít v nedostatku inovací a může vyústit v potlačování odlišného myšlení a chování.

Výsledky obou použitých dotazníků se shodují v *dlouhodobé orientaci* zkoumaného podniku. Od vedoucího se předpokládá, že lpí na vytrvalosti zaměstnanců a dbá na hospodárné zacházení s penězi. Stejně jako tomu bylo u „HR-ČR“, může být soustředění hotelu na dlouhodobou perspektivu, způsobené vnímáním celého hotelového řetězce jako silné mezinárodní společnosti.

## 6 DISKUZE

Z důvodu úzké návaznosti získaných výsledků, byly jednotlivé dílčí diskuze již uvedeny u analýzy výsledků průzkumu a ve shrnutí výsledků v předchozích kapitolách. Nyní budou diskutovány jednotlivé odlišnosti mezi vybranými hotely a články hotelového řetězce.

### 6.1 Diskuze srovnávající hotely v ČR a ve Španělsku

Pracovníkům obou hotelů byl podle TBSD nevědomě bližší *malý mocenský odstup*, což je přirozené, avšak výsledky dotazníku VSM 94 v „Hotelu ČR“ ukázaly, že v tomto hotelu je *velká mocenská vzdálenost*. Typická pravděpodobně bude velká centralizace moci a mnoho úrovní podřízenosti a nadřízenosti. U „Hotelu ŠP“ je v realitě (dle VSM 94) uplatňován *malý mocenský odstup*, který je pro zkoumanou societu žádoucí a tato skutečnost vytváří zázemí pro dobrou komunikaci, emocionální blízkost mezi členy a je podporujícím faktorem pro dobrý budoucí vývoj podniku.

Z výsledků dotazníku VSM 94 je zřejmé, že se v „Hotelu ČR“ projevuje silný *individualismus*, i přesto že zaměstnanci nevědomě i vědomě preferují *kolektivismus* (dle TBSD). Jako problém se jeví negativní postoj podřízených vůči vedoucímu hotelu. Tento negativní postoj brání komunikaci mezi pracovníky a je zřejmé, že bez spolupráce vedoucího se zaměstnanci nebude probíhat žádoucí rozvoj podniku. Změna by mohla nastat pouze v případě, že by si vedoucí uvědomil svůj přístup. Spolu s touto změnou by i pracovníci začali vnímat pozitivně slovo „práce“ a dostalo by se jim dobrého pracovního zázemí, po kterém vědomě i nevědomě touží. „Hotel ŠP“ se pohybuje na hranici *individualismu* a *kolektivismu*, ale z výsledku TBSD je zřejmé, že respondenti spíše inklinují ke *kolektivismu*. Můžeme však říci, že pohybovat se mezi dimenzí *individualismus* a *kolektivismus* nemusí být pro podnik negativní situace. Ve spojitosti s fungujícím *malým mocenským odstupem* je v hotelu vytvářeno dobré pracovní prostředí a je zde prostor pro vybudování silné podnikové kultury.

Možnost vybudování silné podnikové kultury podporuje u „Hotelu ŠP“ i *femininní* smýšlení zaměstnanců, které utužuje pracovní vztahy. Naproti tomu „Hotel ČR“ funguje na zásadách *maskulinní* společnosti. *Maskulinita* je typická svým tvrzením, že za neúspěch či nezdár si většinou může každý sám a v takovéto společnosti

právě pochybení pracovníků může být i důvodem k výpovědi. Tento přístup bychom nicméně nenašli u respondentů „Hotelu ŠP“. Ti by v takové situaci diskutovali, hledali by příčinu problému, ale propouštění by nejspíše přicházelo v úvahu až jako poslední východisko z nastíněné situace.

Zkoumané hotely se snaží ve velké míře *vyhýbat nejistotě*. *Vyhýbání se nejistotě* lze u podniků malé velikosti velmi dobře chápat a s přihlédnutím k odvětví, v kterém se nachází, nejsou pravděpodobné časté inovace. Oba hotely by však ocenily změnu, ale každý jiného charakteru. U „Hotelu ČR“ spíše pozitivní vztah ke změně by pravděpodobně mohl mít spojitost s negativním vnímáním vedoucího. Zatímco zaměstnanci „Hotelu ŠP“ mohou být podporováni v kreativité a mohou tak nacházet například nové nápady ohledně vybavení hotelu nebo jeho propagaci apod. Díky dobré komunikaci a *malému mocenskému odstupu* o svých nápadech mohou diskutovat a nemusí zde být ostych přijít s čímkoliv novým, což může být pro podnik velice přínosné. Odlišná situace se však odehrává v „Hotelu ČR“.

Průzkumem zjištěnou *krátkodobou orientaci* „Hotelu ČR“ může způsobovat nedostatečné pracovní zázemí. Vznikající neshody s vedoucím mohou způsobit velkou nespokojenost zaměstnanců, kteří mohou na současnou situaci reagovat svou výpovědí. Tím by se vedoucí podniku dostal do situace, kdy by musel přijmout nového pracovníka. Pokud by ho nezaučil on sám, ale nechal by tuto práci na svém podřízeném, je zde opět velká pravděpodobnost, že nový zaměstnanec bude od samého začátku vnímat svého nadřízeného stejně tak negativně, jako tomu bylo u jeho kolegy. V druhém případě, i přes dobré zaučení vedoucím, nový pracovník brzy pochopí fungování a vztahy na pracovišti a nevyhnutelně se celá situace opakuje. V tomto případě by bylo pro „Hotel ČR“ jen jediné východisko – změna přístupu vedoucího k zaměstnancům. Tímto způsobem by bylo možné v hotelu navázat opět blízké vztahy a smysluplnou komunikaci, která by tvořila základ dobře fungujícího podniku. Naproti tomu „Hotel ŠP“ je *orientován dlouhodobě* a to je reálné z jednoduchého důvodu – řízení podniku a pozitivní pracovní prostředí podporuje všechny pracovníky smýšlet stejným způsobem. Je zde možnost, že si hotel zpočátku své existence prošel nějakými kritickými situacemi, jak je naznačené z již zmíněného výsledku TBSD. Možná právě tato situace zapříčinila, že si všichni pracovníci uvědomují svou vlastní

hodnotu a přínos, který podniku dávají. „Hotel ŠP“ si dle získaných výsledků vybudoval zdravé pracovní prostředí, kde pracovní vztah připomíná rodinný vztah vyjadřující vzájemný závazek chránit jeden druhého.

## **6.2 Diskuze srovnávající články hotelového řetězce v ČR a Španělsku**

Z výsledků TBSD spojeného s nevědomým vnímáním je zřejmé, že pro zaměstnance obou článků hotelového řetězce je přirozeně bližší *malý mocenský odstup*, ale v realitě (dle VSM 94) je u obou uplatňován *velký mocenský odstup*. Z výsledků TBSD bylo získáno přesnější vysvětlení příčin současného stavu. TBSD ukazuje, že zaměstnanci „HŘ-ČR“ negativně vnímají nadřízeného pracovníka. *Velký mocenský odstup*, který je tedy spojen s funkcí vedoucího „HŘ-ČR“ může být ryze formálního charakteru a manažer si autoritu může vynucovat svými přístupy a chováním, než aby byla přirozeným důsledkem pramenícím z velikosti hotelového řetězce. U „HŘ-ŠP“ je naopak nadřízený vnímán pozitivně. Jeho autorita je tedy nenucená a spíše neformálního charakteru. Zaměstnanci si uvědomují jeho řídicí funkci v podniku jako výraz nezbytnosti a ne nadřazenosti.

Analýza výsledků ukázala, že respondenti v „HŘ-ČR“ se chovají *individualisticky*, což může být také spojeno s *velkým mocenským odstupem*, který je v hotelu uplatňován. Individualistické smýšlení může souviset s obecným problémem v českých organizacích, kde je typická koncentrace na sebezprosažení a formální charakter mezilidských vztahů. Chování zaměstnanců takovýmto způsobem může být snadno podpořeno nevhodným přístupem vedoucího, který si ho zřejmě ani sám nemusí uvědomovat, jelikož smýšlí také individualisticky a tím se emocionálně oddaluje od svých podřízených. Nastolené pracovní prostředí tak nedává ani možnost podřízeným pracovníkům komunikovat směrem k vedení a zaměstnanci mohou mít pocit, že jim manažer odmítá naslouchat. U „HŘ-ŠP“ je však přirozené chovat se kolektivně, což může úzce souviset s neformálně vnímanou autoritou nadřízeného pracovníka. Výsledky TBSD však ukázaly spíše negativní hodnocení výrazu „pracoviště“, což může naznačovat možné neshody na pracovišti.

Příčina zjištěného negativního hodnocení pojmu „pracoviště“ u „HŘ-ŠP“ může být propojeno s *femininním* přístupem v hotelu, kde v dimenzi *maskulinita vs. feminita* byl pojem „muži“ vyjadřující *maskulinitu* vnímán negativně (vědomě i nevědomě dle

TBSD). Problém by mohl být s mužskými jedinci, kteří jsou v tomto pracovním kolektivu v menšině, ale i přesto se mohou snažit orientovat podnik jiným směrem (což je typickým projevem maskulinního smýšlení) a rozvracejí tak celkovou pohodu, která na pracovišti byla vytvořena a dochází ke sporům mezi zaměstnanci (zvláště mezi muži a ženami). U „HŘ-ČR“ jde ruku v ruce s *individualismem maskulinní* přístup. Pro ten je obvyklá orientace na boj o kariérní postup a výkon, což lze doložit výsledky TBSD, kde výraz „být první“ byl societou vnímán pozitivně. Vzhledem k nedostatku vzájemného emocionálního propojení mezi pracovníky, je malá pravděpodobnost uvědomění si stávající situace, popřípadě snaha ji nějakým způsobem změnit. Impuls k něčemu takovému by tedy musel přijít z podnětu manažera hotelu.

Nicméně výsledky průzkumu naznačují, že v „HŘ-ČR“ by respondenti neradi cokoliiv měnili, jelikož pojem „změna“ byl nevědomě odmítán (dle TBSD) a je zde vidět inklinování k *vyhýbání se nejistotě* (na základě VSM 94). Výsledky dotazníkového šetření u „HŘ-ŠP“ také potvrdily velkou snahu *vyhýbání se nejistotě*, přesto ale v tomto článku může být jejich orientace na *jistotu* (dle TBSD) spojena s přesností a pečlivostí při plnění svěřených úkolů. Z hlediska organizačního výkonu může hotel dosahovat velmi dobrých výsledků díky tomu, že zaměstnanci mají vedoucího pracovníka v oblibě, a tak i k plnění jím svěřených úkolů budou přistupovat zodpovědně a svědomitě. Celkově však z hodnocení TBSD můžeme říci, že v „HŘ-ŠP“ respondenti přijímají změnu daleko lépe než je tomu v „HŘ-ČR“, což také potvrzuje dotazník VSM 94. U jednotlivých článků hotelových řetězců je obecně *vyhýbání se nejistotě* velmi častým jevem, jelikož inovace nebo nové přístupy přichází především od hlavního vedení a vše by mělo být centrálně zavedeno ve všech hotelech.

Všechny již zmíněné charakteristiky „HŘ-ŠP“ posilují uskutečněným průzkumem zjištěnou *dlouhodobou orientaci* podniku. Výsledky šetření ukázaly, že „HŘ-ČR“ je také orientován spíše dlouhodobě. *Dlouhodobá orientace* obou hotelů může být díky silné pozici vybraného hotelového řetězce na mezinárodním poli.

Pro oba řídicí pracovníky je však důležité si uvědomit, že jakkoliv silná pozice zkoumaného hotelového řetězce na mezinárodním poli neovlivní dobré fungování jeho jednotlivých článků. Vedoucí pracovník by si měl být vědom, že má oporu v silné mezinárodní společnosti a má nespornou výhodu, že je podnik známý a v podvědomí

zákazníků. Riziko nekvalitně řízeného článku takto velké společnosti by mělo za důsledek zničení jejího dobrého jména, což by bylo v takovéto mezinárodní společnosti naprosto nepřijatelné. Důležité je tedy věnovat pozornost výběru nejen vedoucího pracovníka, ale celého personálu. Silná podniková kultura by měla být základem pro dobré fungování podniku a měla by být založena na integritě spolupracujícího personálu a smysluplnosti vykonávaných činností, aby díky tomu bylo dosahováno dobrých dlouhodobých podnikatelských výsledků.

## 7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla specifikace podnikové kultury vybraných firem v mezinárodním prostředí a jejich vzájemné porovnání. Zkoumanými subjekty byly menší dvouhvězdičkové hotely, z nichž jeden se nachází v České republice a druhý ve Španělsku. Dále byly vybrány hotely mezinárodního hotelového řetězce, který má zastoupení v obou zmíněných státech a v dalších zemích světa.

Pro poznání podnikové kultury ve zvolených podnicích bylo použito dotazníku VSM 94, z jehož výsledků bylo možné zjistit, ke kterým kulturním dimenzím se pracovní kolektiv ve skutečnosti přibližuje a „Test barevně sémantického diferenciálu“ (TBSD), z jehož výsledků bylo možné číst, jak respondenti vědomě hodnotili a nevědomě vnímali výrazy vyjadřující jednotlivé kulturní dimenze podnikové kultury (*mocenský odstup, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá vs. krátkodobá orientace*).

### *Zjištěné výsledky průzkumu a navržená doporučení pro menší hotely*

Analýzou výsledků průzkumu menších hotelů bylo zjištěno, že pro oba podniky je žádoucí *malý mocenský odstup*, který je však reálně uplatňován pouze v „Hotelu ŠP“, naproti tomu v „Hotelu ČR“ je *velká mocenská vzdálenost*, která může úzce souviset s negativním vnímáním vedoucího pracovníka na vědomé i nevědomé úrovni. Respondenti vybraných podniků vědomě i nevědomě preferují *kolektivismus*, nicméně v „Hotelu ČR“ se projevuje silný *individualismus* a *maskulinní* způsob chování, kde se jako příčina jeví již zmíněný negativní postoj podřízených pracovníků vůči vedoucímu hotelu. Zaměstnanci „Hotelu ŠP“ inklinují spíše ke *kolektivismu* a ve spojitosti s *femininním* chováním, které v hotelu převažuje, může být vytvářena atmosféra podporující vybudování silné podnikové kultury. Oba hotely se snaží ve velké míře *vyhýbat nejistotě*, což je vzhledem k jejich menší velikosti pochopitelné. Výsledná *krátkodobá orientace* „Hotelu ČR“ může souviset s tím, že zaměstnancům chybí opora ve vedení a pocit sounáležitosti. „Hotel ŠP“ je *orientován dlouhodobě* a důvodem může být jeho dobré řízení a vytváření pozitivního pracovního prostředí.

Vzhledem k výsledkům „Hotelu ČR“, z nichž bylo zjištěno negativní vnímání vedoucího pracovníka ostatními zaměstnanci, by byla v podniku vhodná změna chování

vedoucího vůči jeho podřízeným. Uvědomění si nežádoucího přístupu manažera k ostatním pracovníkům a jeho následná změna by v podniku mohla vytvořit atmosféru podporující rozvoj podnikové kultury a navázání lepších pracovních vztahů. Vybudování důvěry v tomto pracovním kolektivu by mělo za důsledek lepší spolupráci, komunikaci a z toho vyplývající bližší pracovní vztahy, což by mohlo vytvořit základ dobře fungujícího podniku. Pozitivní celkový vývoj by tak pomohl hotelu také s výraznější orientací na budoucnost, která je v podnikání nezbytná.

Ze získaných výsledků se pro „Hotel ŠP“ jeví jako důležitá podpora rozvoje již vybudovaného dobrého pracovního prostředí. Vzhledem k velmi blízkým pracovním vztahům by se podnik nemusel v tak velké míře vyhýbat nejistotě a riziku. Vedoucí pracovník by také mohl podporovat nové nápady přicházející od jeho zaměstnanců, kteří by tímto způsobem mohli přinést nové myšlenky k jeho lepší komunikaci s veřejností, a tím zvýšit návštěvnost hotelu.

#### ***Zjištěné výsledky průzkumu a navržená doporučení pro hotelový řetězec***

Ve zkoumaných člancích hotelového řetězce, který působí v České republice i Španělsku je zaměstnancům přirozeně nevědomě bližší *malý mocenský odstup*, ale ve skutečnosti je v obou hotelech naopak uplatňován *velký mocenský odstup*. Příčiny odlišností se ukazují díky TBSD, kde respondenti „HŘ-ČR“ negativně vnímali nadřízeného pracovníka (opětne jako u „Hotelu ČR“). Naopak pracovníci v „HŘ-ŠP“ vnímali svého vedoucího pozitivně (stejně jako tomu bylo u „Hotelu ŠP“). Zkoumané societě v „HŘ-ŠP“ je bližší *kolektivismus*, který je ve skutečnosti v podniku uplatňován, a tak je pravděpodobné, že autorita vedoucího je spíše neformálního charakteru. V „HŘ-ČR“ mají zaměstnanci díky *velkému mocenskému odstupu* manažera tendenci chovat se *individualisticky* a s tím je podporováno i *maskulinní* chování pracovníků, které bylo dotazníky jednoznačně potvrzeno. V „HŘ-ŠP“ je uplatňován *femininní* přístup, který úzce souvisí s kolektivním chováním v podniku. Oba články hotelového řetězce mají snahu *vyhýbat se nejistotě* a jejich *dlouhodobá orientace*, která byla výsledky zjištěna, může být způsobena silnou pozicí hotelového řetězce na mezinárodním poli.



Z výsledku šetření bylo zjištěno, že podniková kultura zkoumaných článků hotelového řetězce není zcela stejná a nemá tedy nadnárodní charakter, ačkoliv by tomu tak teoreticky mělo být.

Pro dosažení nadnárodní podnikové kultury je navrhováno kvalitní školení pro současné manažery hotelů, které by umožnilo sjednotit kvalitu řízení jednotlivých článků po celém světě. Je třeba klást důraz na dosažení nenuceného vnímání pozice řídicího pracovníka, kde by jeho řídicí funkce byla výrazem nezbytnosti, nikoliv nadřazenosti a jeho formální autorita by tak byla přirozeným důsledkem pramenícím z velikosti hotelového řetězce. Manažeři hotelů by si zároveň měli být vědomi, že jakkoliv silná pozice hotelového řetězce neovlivní dobré fungování jeho jednotlivých článků a riziko nekvalitně řízeného hotelu této nadnárodní firmy může mít za následek zničení dobrého jména celé společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření nebyla potvrzena hypotéza, že podniková kultura hotelů spadajících pod jeden hotelový řetězec je ve dvou různých státech stejná. Důkazem jsou jednoznačně rozdílné výsledné dimenze podnikové kultury u zkoumaných článků hotelového řetězce.

Druhá stanovená hypotéza, že v podnicích nacházejících se ve stejném státě, lze nalézt společné znaky podnikové kultury, byla výsledky dotazníkového šetření potvrzena. Vzhledem k již popsaným podnikovým kulturám ve vybraných českých hotelech můžeme nalézt shodu v kulturních dimenzích: *velký mocenský odstup, individualismus, maskulinita, vyhýbání se nejistotě*. Při porovnání zkoumaných španělských podniků můžeme vidět společné kulturní dimenze: *kolektivismus, feminismus, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá orientace*. Z výsledků lze tedy vidět podobný typ chování pracovníků ve dvou různých organizacích, nacházejících se ve stejném státě, a tím lze předpokládat vliv národní kultury na kulturu podnikovou ve zkoumaných podnicích.

Uskutečněný průzkum a jeho výsledky potvrzují fakt, že pro dobré fungování podniku je nezbytné vytvořit zaměstnancům odpovídající pracovní podmínky. Tím však není myšleno pouze materiální nebo technologické vybavení, jelikož každý člověk má určitý žebříček hodnot, který vždy promítá do svého pracovního života. Nalezení

společných hodnot zaměstnanců a jejich sjednocení s cíli a hodnotami podniku může pomoci naplnění strategií a dosahování firemních cílů.

V každé organizaci by podnikové kultuře měla být přikládána stejně velká důležitost jako například již zmíněným technologiím. Firemní kultura je většinou mnohem významnější v podnicích, jako jsou právě hotely a hotelové řetězce, kde hlavní činností je poskytování služeb zákazníkům. Přesto si vedoucí pracovníci nejsou této skutečnosti v dnešní době vědomi a mnohokrát kladou důraz pouze na okamžitý výkon zaměstnanců bez ohledu na nemožnost jeho trvalé udržitelnosti bez vytvoření potřebného pracovní-kulturního prostředí. Často tak nevnímají pravou hodnotu lidského kapitálu, který je v oblasti služeb nenahraditelný a je důležitá jeho podpora a rozvoj prostřednictvím budování žádoucí podnikové kultury.

## **8 SUMMARY**

In our globalized world most of us can belong to many groups at the same time and we should cooperate with members of other groups from other cultures. It is important to realize these connections, especially nowadays, when most of companies are working in a multicultural environment. Corporate culture refers to the shared values, attitudes, standards and behaviors of a company's management and employees. Building a strong corporate culture should become important for all companies. Especially is important in companies, which are providing services and having direct contact with customer.

The main aim of this thesis was to specify corporate culture of chosen companies in the international environment and its comparison. Chosen companies were small-sized hotels. One of them is located in the Czech Republic and the second one in Spain. Then was chosen international hotel chain, which has offices in already mentioned countries.

For investigation of corporate culture in chosen hotels two surveys were used: The Values Survey Module 1994 (VSM 94) and Color test of semantic differential (TBSD). Both of them were given to employees in both countries.

By obtained results it was possible to find some differences in corporate culture in small-sized hotels and then suggestion of advice for each of them was made. According to results of the international hotel chain survey it was suggested, how it is possible to make its corporate culture multinational.

The results suggest that for good functioning of the company is essential to create good working conditions for employees, because everyone has a certain scale of values, which are important in their personal life and in work life as well. It is necessary to find common values of employees and integrate them to their business life. Corporate culture should be construed in any enterprise, even more in companies like hotels and hotel chains, where the principal business is providing customer service.

## 9 POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. Přel. z: *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page, 2006. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan et al. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum Praha, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

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

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. et al. *Organizations: Behavior Structure Processes*. 9nd ed. The United States of America: The McGraw-Hill Companies, 1997. 538 s. ISBN 0-256-19268-5.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

IVANCEVICH, John M.; MATTESON, Michael T. *Organizational behavior and management*. 2nd ed. The United States of America: Donnelly and Sons Company, 1990. 676 s. ISBN 0-256-07839-4.

KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002a. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002b. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan et al. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

LUKEŠ, Martin; NOVÝ, Ivan et al. *Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9.

MALÝ, Milan; DĚDINA, Jiří. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

NOVÝ, Ivan, et al. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

ŠČEPICHIN, Vadim; ŠČEPICHINOVÁ, Gargí Jana, et al. *Test barevně sémantického diferenciálu*. 1. vyd. České Budějovice: Vadim, 1992. 99 s.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří, *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

## SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMA

<b>Schéma 1:</b> Podniková kultura a její úrovně	str. 15
<b>Graf 1:</b> Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotely)	str. 32
<b>Graf 2:</b> Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotelový řetězec)	str. 35
<b>Tabulka 1:</b> Kulturní dimenze podle TBSD	str. 30
<b>Tabulka 2:</b> Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotely)	str. 32
<b>Tabulka 3:</b> Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotelový řetězec)	str. 35
<b>Tabulka 4:</b> Mocenský odstup (hotely)	str. 38
<b>Tabulka 5:</b> Individualismus vs. kolektivismus (hotely)	str. 39
<b>Tabulka 6:</b> Maskulinita vs. feminita (hotely)	str. 41
<b>Tabulka 7:</b> Nejistota vs. jistota (hotely)	str. 42
<b>Tabulka 8:</b> Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (hotely)	str. 44
<b>Tabulka 9:</b> Mocenský odstup (hotelový řetězec)	str. 46
<b>Tabulka 10:</b> Individualismus vs. kolektivismus (hotelový řetězec)	str. 48
<b>Tabulka 11:</b> Maskulinita vs. feminita (hotelový řetězec)	str. 49
<b>Tabulka 12:</b> Nejistota vs. jistota (hotelový řetězec)	str. 51
<b>Tabulka 13:</b> Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (hotelový řetězec)	str. 52

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1** Dotazník VSM 94 ČJ

**Příloha 2** Dotazník VSM 94 ŠP

**Příloha 3** Vyhodnocení statistických otázek dotazníku VSM 94

**Příloha 4** Manuál pro vyhodnocení dotazníku VSM 94 (AJ)

**Příloha 5** TBSD ČJ

**Příloha 6** TBSD ŠP

**Příloha 7** Žebříček hodnot podle součtů pro hotely

**Příloha 8** Žebříček hodnot podle součtů pro články hotelového řetězce



# PŘÍLOHY

## Příloha 1 Dotazník VSM 94 ČJ

VSM 94

*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?**

**26. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)?**

## Příloha 2 Dotazník VSM 94 ŠP

### CUESTIONARIO INTERNACIONAL (VSM 94)

Piense por favor en un trabajo ideal - sin tener en cuenta su trabajo actual, si lo tiene. Al escoger un trabajo ideal, qué grado de importancia tendría para usted. (marque, por favor, una casilla por línea)

1 = de muchísima importancia

2 = muy importante

3 = de moderada importancia

4 = de poca importancia

5 = de muy poca o nada de importancia

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Tener suficiente tiempo para su vida personal o familiar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tener buenas condiciones físicas de trabajo (por ej.): buena ventilación, buena luz, espacio de trabajo adecuado, etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tener una buena relación con su superior directo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tener seguridad de trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Trabajar con personas que colaboran bien con las otras  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ser consultado por su superior directo en sus decisiones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Tener la oportunidad para conseguir trabajos de más alto nivel  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tener un elemento de variedad y aventura en el trabajo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

En su vida privada, ¿qué grado de importancia tiene para usted lo siguiente? (marque, por favor, una casilla por línea)

- |                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Estabilidad personal          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Economizar                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Persistencia (perseverancia) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Respeto a la tradición       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13.¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso en el trabajo?

1. nunca
2. raras veces
3. algunas veces
4. a menudo
5. siempre

14.¿Con qué frecuencia, según su experiencia, sienten los subordinados temor a expresar su disconformidad con sus superiores?

1. casi nunca
2. raras veces
3. algunas veces
4. frecuentemente
5. muy frecuentemente

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

- 1 = totalmente de acuerdo
- 2 = de acuerdo
- 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = en desacuerdo
- 5 = totalmente en desacuerdo

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Se puede confiar en la mayoría de las personas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Se puede ser un buen director sin tener respuestas exactas a la mayoría de las preguntas que los subordinados puedan hacer acerca de su trabajo (de los subordinados) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Se debe evitar a todo coste una estructura de organización en la cual ciertos subordinados tienen dos jefes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. La competencia entre empleados normalmente causa más daño que bien  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 19. Las reglas de una organización o compañía no se deberían infringir, incluso cuando el empleado piensa que es por el bien de la compañía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Cuando la gente fracasa en la vida, es a menudo por su propia culpa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Información personal (por objetivos estadísticos):

21. Usted es:
1. hombre
  2. mujer
22. Su edad es:
1. Menos de 20
  2. 20-24
  3. 25-29
  4. 30-34
  5. 35-39
  6. 40-49
  7. 50-59
  8. 60 o más
23. ¿Cuántos años de educación escolar formal (o su equivalente) ha realizado en total?
1. 10 años o menos
  2. 11 años
  3. 12 años
  4. 13 años
  5. 14 años
  6. 15 años
  7. 16 años
  8. 17 años
  9. 18 años o más
24. Si tiene o ha tenido un trabajo remunerado, ¿de qué tipo de trabajo se trata?
1. Trabajo no remunerado (incluso estudiantes)
  2. Trabajo manual que no requiere experticia o solo cierta experticia
  3. Trabajo general de oficina o secretaria
  4. Artesano, técnico, informático, enfermera, artista o equivalente formado profesionalmente
  5. Profesional formado académicamente o equivalente (pero no director)
  6. Director de uno o más subordinados (no-directores)
  7. Director de uno o más directores
25. ¿Cual es su nacionalidad?
26. ¿Cual es su nacionalidad de nacimiento?

### **Příloha 3 Vyhodnocení statistických otázek dotazníku VSM 94**

#### **Vyhodnocení otázek dotazníku VSM 94 (sloužících pro statistické účely) u menších hotelů:**

**Otázka:** Kolik je vám let?

U „Hotelu ČR“ dva respondenti spadali do věkové kategorie 30 - 34 a jeden do věkové kategorie 40 – 49. U „Hotelu ŠP“ všichni pracovníci patřili do věkové skupiny 40 – 49.

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

Dva zaměstnanci „Hotelu ČR“ absolvovali 13 let vzdělávání a třetí pracovník se celkově vzdělával 16 let. Respondenti „Hotelu ŠP“ absolvovali shodně 14 let školního vzdělávání.

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

Dva pracovníci „Hotelu ČR“ byli běžnými vyškolenými úředníky a jeden zaměstnanec byl vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer). V „Hotelu ŠP“ byli všichni respondenti běžně vyškolenými úředníky (úřednicí) nebo sekretářkou.

#### **Vyhodnocení otázek dotazníku VSM 94 (sloužících pro statistické účely) u článků hotelového řetězce:**

**Otázka:** Kolik je vám let?

Třem pracovníkům v „HŘ-ČR“ bylo mezi 35 - 39 roky, dva se pohybovali ve věkovém rozmezí 40 – 49 a poslední dva byli ve věkové hranici mezi 50 - 59. Čtyři respondenti „HŘ-ŠP“ se svým věkem pohybovali v rozmezí 35 - 39 let a zbylí tři spadali do věkové kategorie 40 – 49 let.

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

Celkem dva respondenti „HŘ-ČR“ absolvovali 13 let školního vzdělání a zbylých pět zaměstnanců mělo 18 let vzdělávání. Tři pracovníci „HŘ-ŠP“ studovali celkem 16 let a zbylí čtyři měli shodně 18 let školního vzdělávání.

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

Čtyři z dotazovaných zaměstnanců „HŘ-ČR“ byli vysokoškolsky vyškolenými profesionály apod. (ne manažeři), další dva byli běžně vyškolenými úředníky nebo sekretářkami a pouze jeden pracoval jako manažer jednoho či dvou podřízených, kteří však manažery nejsou. Celkem šest zaměstnanců v „HŘ-ČR“ byli vzděláni jako vysokoškolsky vyškolení profesionálové apod. (ne manažeři), jeden byl manažerem jednoho či dvou podřízených, kteří ale manažeři nejsou.



## **Příloha 4 Manuál pro vyhodnocení dotazníku VSM 94 (AJ)**

### **Formulas for index calculation**

The 20 content questions allow index scores to be calculated on five dimensions of national value systems as components of national cultures: Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, and Long-term Orientation.

All content questions are scored on five-point scales (1-2-3-4-5). Index scores are derived from the mean scores on the questions for national or regional samples of respondents.

Any standard statistical computer program will calculate mean scores on five-point scales, but the calculation can also be done simply by hand.

#### Power Distance Index (PDI)

Power Distance is defined as the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a society expect and accept that power is distributed unequally.

The index formula is

$$\text{PDI} = -35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20$$

in which  $m(03)$  is the mean score for question 03, etc. The index normally has a value between 0 (small Power Distance) and 100 (large Power Distance), but values below 0 and above 100 are technically possible.

#### Individualism Index (IDV)

Individualism is the opposite of Collectivism. Individualism stands for a society in which the ties between individuals are loose: a person is expected to look after himself or herself and his or her immediate family only. Collectivism stands for a society in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, which continue to protect them throughout their lifetime in exchange for unquestioning loyalty.

The index formula is

$$\text{IDV} = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130$$

in which  $m(01)$  is the mean score for question 01, etc. The index normally has a value between 0 (strongly collectivist) and 100 (strongly individualist), but values below 0 and above 100 are technically possible.

#### Masculinity Index (MAS)

Masculinity is the opposite of Femininity. Masculinity stands for a society in which emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success; women are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life. Femininity stands for a society in which

emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and concerned with the quality of life.

The index formula is

$$\text{MAS} = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100$$

in which  $m(05)$  is the mean score for question 05, etc. The index normally has a value between 0 (strongly feminine) and 100 (strongly masculine), but values below 0 and above 100 are technically possible.

#### Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Uncertainty Avoidance is defined as the extent to which the members of institutions and organizations within a society feel threatened by uncertain, unknown, ambiguous, or unstructured situations.

The index formula is

$$\text{UAI} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120$$

in which  $m(13)$  is the mean score for question 13, etc. The index normally has a value between 0 (weak Uncertainty Avoidance) and 100 (strong Uncertainty Avoidance), but values below 0 and above 100 are technically possible.

#### Long-term Orientation Index (LTO)

Long-term Orientation is the opposite of Short-term Orientation. Long-term Orientation stands for a society that fosters virtues oriented towards future rewards, in particular perseverance and thrift. Short-term orientation stands for a society that fosters virtues related to the past and present, in particular respect for tradition, preservation of "face", and fulfilling social obligations.

The index formula is

$$\text{LTO} = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

(revised version 1999)

in which  $m(10)$  is the mean score for question 10, etc. The index normally has a value between 0 (very short-term oriented) and 100 (very long-term oriented), but values below 0 and above 100 are technically possible.

**Příloha 5 TBSD ČJ**

<b>TBSD - test barevně sémantického diferenciálu</b>			
<b>Klíčové slovo</b>	<b>Barvy</b>		
radost			
práce			
matka			
samota			
minulost			
já (sám)			
děti			
útočit			
život			
otec			
zábava			
smrt			
sex			
klid			
bolest			
kamarádi, kamarádky			
úzkost			
ticho			
hádky			
ideální žena			
vítězství			
strach			
nuda			
lidé			
nemoc			
ideální muž			
vzdělání			
rvačka			
léky			
dětství			
manžel, manželka			
hluk			
muži			
štěstí			
nálada			
změna			

snění			
idál já			
milenc, milenka			
domov			
ženy			
povinnosti			
budoucnost			
pracoviště			
sny			
být první			
láska			
nadřizeny			
únava			
intimní styk			
alkohol			

Pořadí barev	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Zdroj: Vlastní archiv

**Příloha 6 TBSD ŠP**

<b>TBSD - test de color semantico diferencial</b>			
<b>Palabra clave</b>	<b>Colores</b>		
alegría			
trabajo			
madre			
soledad			
pasado			
yo			
los niños			
ataque			
la vida			
padre			
entretenimiento			
la muerte			
sexo			
la paz			
el dolor			
amigos, amigas			
la ansiedad			
silencio			
pelea			
mujer ideal			
victoria			
el miedo			
aburrimiento			
personas			
enfermedad			
hombre ideal			
la educación			
lucha			
medicamentos			
la infancia			
marido, esposa			
el ruido			
los hombres			
la felicidad			
ánimo			
el cambio			
ensueño			

yo ideal			
amante			
casa			
las mujeres			
obligaciones			
el futuro			
el lugar de trabajo			
sueños			
ser el primero			
el amor			
superior			
la fatiga			
intimidad			
el alcohol			

<b>Secuencia de colores</b>	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	

Zdroj: Vlastní archiv

## Příloha 7 Žebříček hodnot podle součtů pro hotely

### Žebříček hodnot podle součtů pro "Hotel ČR"

<b>Klíčové slovo</b>	<b>Průměrný součet</b>
děti	8,33
dětství	10
nálada	10,33
matka	10,33
ideál já	10,33
sex	10,67
sný	10,67
snění	11
zábava	11
štěstí	11,33
život	11,67
otec	11,67
vítězství	11,67
já (sám)	12
manželka	12,67
pracoviště	13,33
ideální žena	13,67
kamarádi	14,33
intimní styk	14,33
klid	14,67
ticho	14,67
povinnosti	14,67
domov	15
ideální muž	15,33
muži	15,67
minulost	16
radost	16,33
lidé	16,67
láska	17
vzdělání	17,67
ženy	18,67
léky	19,33
milenka	20,33
nadřizený	20,33
práce	20,67

změna	20,67
být první	22
budoucnost	22,33
únava	23,33
hádky	24,33
smrt	25,33
bolest	25,33
strach	25,33
hluk	25,33
alkohol	25,67
samota	26,33
útočit	26,33
nuda	26,33
úzkost	28
rvačka	28,67
nemoc	30,33

Zdroj: Vlastní šetření

### Žebříček hodnot podle součtů pro "Hotel ŠP"

Klíčové slovo	Průměrný součet
radost	6
práce	6
matka	6
já (sám)	6
zábava	6
děti	6,33
život	6,33
kamarádi	6,67
ideální žena	6,67
muži	6,67
štěstí	6,67
dětství	7
domov	7
vítězství	7,67
pracoviště	7,67
sex	8
lidé	8



ideální muž	8
snění	8
ideál já	8
nadřizený	8
ženy	8,33
otec	8,67
manželka	8,67
sny	8,67
intimní styk	8,67
láska	9
vzdělání	9,33
nálada	9,33
budoucnost	9,33
povinnosti	9,67
klid	10
<hr/>	
minulost	13,33
změna	16
milenka	16
samota	18,67
být první	19,67
<hr/>	
únava	20,67
ticho	21,33
léky	21,33
hluk	24
strach	24,33
nuda	24,33
úzkost	25,33
alkohol	25,67
rvačka	26
nemoc	26,67
<hr/>	
bolest	27,33
hádky	27,33
útočit	27,67
smrt	31,33

Zdroj: Vlastní šetření

## Příloha 7 Žebříček hodnot podle součtů pro články hotelového řetězce

### Žebříček hodnot podle součtů pro “HŘ-ČR”

Klíčové slovo	Průměrný součet
budoucnost	8,86
sex	10,71
život	11,14
muži	11,14
povinnosti	11,29
já (sám)	11,43
vzdělání	11,43
otec	11,57
děti	12,57
radost	12,86
ideál já	13
dětství	13,43
klid	13,57
snění	14
být první	14
ideální muž	14,14
kamarádi	14,29
šťěstí	14,29
sny	14,29
ticho	14,43
ideální žena	15
zábava	15,57
intimní styk	15,71
vítězství	16
milenka	16
láska	16,71
pracoviště	16,71
matka	16,71
samota	17
domov	17,29
nálada	17,71
ženy	17,71
manželka	18

práce	18
lidé	18,14
nadřízený	19,71
léky	21,57
nuda	21,71
hádky	22,43
alkohol	23,29
změna	23,43
minulost	23,86
bolest	23,86
hluk	24,29
útočit	24,86
únava	25,43
rvačka	26,43
strach	26,86
úzkost	28,86
smrt	29,43
nemoc	29,57

Zdroj: Vlastní šetření

### Žebříček hodnot podle součtů pro “HŘ-ŠP”

Klíčové slovo	Průměrný součet
matka	7,14
radost	7,71
ženy	8,14
pracoviště	9
život	9,29
kamarádi	9,29
budoucnost	9,71
lidé	9,86
já (sám)	10
ideální žena	10
vzdělání	10
láska	10,71
klid	11
dětství	11

nadřizeny	11
domov	11,57
štěstí	11,86
manželka	12,14
otec	12,14
děti	12,29
ideál já	12,86
sex	13,14
snění	14
sny	14,43
ticho	14,57
vítězství	15
povinnosti	15
zábava	15,29
minulost	16,29
být první	16,57
nálada	16,86
intimní styk	17
práce	17,14
změna	18,86
muži	19,57
nuda	20,57
ideální muž	20,71
únava	22,14
alkohol	22,29
léky	23,14
milenka	23,29
samota	24
hádka	25,57
hluk	25,57
strach	26,71
úzkost	26,86
rvačka	27,71
nemoc	28
bolest	28,29
útočit	29
smrt	31,71

Zdroj: Vlastní šetření