



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická Fakulta
Katedra řízení

Teze diplomové práce

Kulturní dimenze rozvoje
lidských zdrojů v obci
Mirovice

Vypracoval: Bc. Veronika Vlasáková
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2022

Úvod

Člověk není již vnímán pouze jako pracovní síla, ale jako lidský kapitál, do kterého je třeba investovat. Pokud společnost investuje do lidského kapitálu a jeho rozvoje, má tato činnost synergický efekt, neboť člověk je více motivován, zainteresován ve společnosti a má zájem o její prosperitu. Proto obětuje úsilí, čas a své schopnosti, které na oplátku investuje do společnosti on sám.

Základem rozvoje lidské bytosti je sebepoznání. Základem rozvoje lidských zdrojů je analogicky poznání členů společnosti, jejich kvalit, jednání a motivů chování. Nestačí pouze vědět, jak lidé jednají, ale je důležité poznání toho proč tak jednají. Člověk je od narození formován v rámci nejbližší society – rodiny. Kromě vyslovených pravidel chování ale vnímá i to skryté, normy jednání, jež jsou ve společnosti obvyklé, běžné a žádoucí. To, co se učí, je kultura (Hofstede, 1999), která má významný vliv na formování identity obyvatel, na tvorbu nevyřčených pravidel. Bez jejího pochopení nedojdeme k pochopení souvislostí. Jak uvádí Mezinárodní rada pro památky a sídla (1999), základem současných aktivit i budoucího rozvoje je kulturní dědictví a kolektivní paměť každého místa a každé komunity, jež jsou nenahraditelné.

V každé společnosti lze sledovat určité tendence (kulturní dimenze), které jsou pro danou společnost typické a které ji odlišují od jiné společnosti. Tyto kulturní dimenze lze měřit prostřednictvím zjišťování hodnot členů society na vědomé i nevědomé úrovni. Formou dotazování lze určit, jaké tendence – dimenze ve společnosti převládají a zda jsou hodnoty societou sdílené, tedy, zda se na nich jednotlivci shodují. V této práci jsou analyzovány kulturní dimenze definované Geertem Hofstedem. Jedná se o šest dvojic protichůdných tendencí a jejich sdílení societou obce. Žádoucími tendencemi znalostní společnosti je malá mocenská vzdálenost, kolektivismus, feminita, dlouhodobost, přijímání rizika a střídmost. Z pohledu rozvoje lidských zdrojů jsou to právě tyto kulturní dimenze, které je třeba ve společnosti podporovat a rozvíjet.

Cílem diplomové práce je analyzovat vliv kulturních dimenzí ve vybrané obci na žádoucí rozvoj lidských zdrojů a navržení změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

V první části jsou shrnuta teoretická východiska k vybranému tématu. V druhé části byla analyzována data obyvatel obce získaná prostřednictvím dotazovacích nástrojů. Na základě syntézy výsledků bylo vypracováno osm návrhů cílených na podporu žádoucího

rozvoje lidských zdrojů v obci. Zájem obyvatel o výsledné návrhy byl následně ověřen on-line dotazováním.

K návrhům byla doplněna kalkulace nákladů potřebných k jejich realizaci. Ve dvou případech bylo navrženo financování prostřednictvím dotací z programu Podpory obnovy a rozvoje venkova a Národního programu životního prostředí.

Metodika

Získání primárních dat proběhlo metodou kvantitativního i kvalitativního dotazníkového šetření mezi obyvateli obce staršími 15 let. Kvalitativního dotazování prostřednictvím Dotazníku pro místní obyvatele (DPMO) a Value Survey Model 94&2013 (VSM94&13) se zúčastnilo 82 respondentů. Hodnotový systém a míra sdílení hodnot obyvateli obce byla zjišťována kvalitativním dotazováním prostřednictvím Testu barevně sémantického diferenciálu (TSBD). Testování proběhlo ve dvou fázích za přibližně stejného počtu respondentů. První vlna dotazování proběhla na podzim roku 2019 (20 respondentů), druhá pak na počátku roku 2022 (22 respondentů).

Výpočet jednotlivých dimenzí a jejich sdílení se uskutečnil na základě výsledků VSM 94&13 v programu Microsoft Excel, následně byly vytvořeny návrhy vedoucí k žádoucímu rozvoji lidských zdrojů v obci. On-line dotazováním v prostředí Formuláře Google byl ověřen zájem obyvatel o navrhované aktivity. Dotazování se zúčastnilo 84 respondentů. Navrhované změny byly poté diskutovány právě s ohledem na výsledky on-line dotazování.

Výsledky

Mocenský odstup (PDI)

Jednoznačně malá mocenská vzdálenost, sdílená kulturní dimenze

Tato kulturní dimenze znamená, že vedení obce jedná s obyvateli jako se sobě rovnými partnery. Jedná se o žádoucí stav, jež umožňuje obyvatelům podílet se na rozvoji a dění v obci. Tento žádoucí stav je podporován a rozvíjen v Návrhu 8: Zajištění informovanosti obyvatel o dění v obci.

V návaznosti na práci Jungsberga et al. (2020) lze říci, že klíčovou roli v rozvoji obce hraje místní samospráva. Schopnost místní samosprávy rozvíjet nápady členů komunity,

nacházet zdroje k realizaci těchto nápadů a řídit rozhodování, vede ke vzniku komunitně orientovaných projektů, které jsou veřejností podporované.

Pro podporu malé mocenské vzdálenosti (PDI) je vhodný participativní styl vedení, kdy jsou obyvatelé informováni o dění, vedení obce se o obyvatele zajímá a zároveň se snaží podněcovat tvůrčí aktivitu obyvatel. Pro obyvatele je důležité vědět, kam obec směřuje, jaké má cíle, protože jedině tak se mohou s cíli ztotožnit. Díky vlastní motivaci a společné vizi mohou následně vyvíjet i větší aktivitu.

Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Spíše kolektivismus, sdílená kulturní dimenze

Kulturní dimenzi, spíše kolektivismus jako sdílený žádoucí stav pro znalostní společnost, je třeba kultivovat a rozvíjet. V případě kolektivismu jsou jednotlivci „ukotveni“ v societě, ve které žijí. Zájmy společnosti jsou stavěny nad zájem jednotlivce. Jednotlivec do společnosti investuje své schopnosti, znalosti a čas.

Vztahy v obci jsou ve velké míře hodnoceny negativně. Aktivity a činnosti vedoucí ke společnému cíli, mají schopnost stmelovat společnost, narovnávat vztahy a posilovat žádoucí kulturní dimenzi kolektivismu (IDV) – Návrh 3: Sazení stromků, Návrh 4: Uklid'me svět, uklid'me Mirovice.

Maskulinita vs. feminita (MAS)

Jednoznačná feminita, sdílená kulturní dimenze

Feminita jako sdílená kulturní dimenze je žádoucím stavem. Zahrnuje péči o přírodu, je zaměřena na životní prostředí, dobré vztahy a spíše na kvalitu než kvantitu.

Feminita (MAS) je rozvíjena Návrhem 3: Sazení stromků, Návrhem 4: Uklid'me svět, uklid'me Mirovice, Návrhem 5: Tvořivé dílny zaměřené na tradice a Návrhem 6: Stezka a klidová zóna „U Skály“.

Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LOT)

Jednoznačně krátkodobá orientace, slabě sdílená kulturní dimenze

Dlouhodobost jako žádoucí kulturní dimenze je podporována vzděláváním obyvatelstva – Návrh 1: Přednášky o historii obce, Návrh 7: Nabídka kurzů AJ a IT, které jsou přímo aktivitami vedoucími k rozvoji lidských zdrojů.

Změna vzhledu veřejného prostoru je taktéž záležitostí orientovanou na dlouhodobé výsledky – Návrh 3: Sazení stromků, Návrh 4: Uklidme svět, uklidme Mirovice.

Požítky vs. umírněnost (IVR)

Spíše požitky, slabě sdílená kulturní dimenze

K umírněnosti jako žádoucímu stavu, prozatím societa obce nedospěla. Obyvatelé jsou stále zaměřeni spíše na požitky. Péče o přírodní prostředí, respektování přírody a obětování vlastního času ve prospěch komunity, jsou kroky vedoucí k trvalé udržitelnosti, ovlivňující a ovlivňované několika kulturními dimenzemi zároveň.

Na umírněnost jsou zaměřeny tři z návrhů. Návrh 2: Nová geolokační hra, Návrh 3: Sazení stromků, Návrh 4: Uklidme svět, uklidme Mirovice.

Obava z nejistoty – vyhýbání se nejistotě vs. přijímání rizika (UAI)

Spíše přijímání rizika, slabě sdílená kulturní dimenze

Žádoucí tendencí společnosti je přizpůsobení se změnám, hledání a přijímání nových řešení. Nelpění na stávajícím stavu a otevřenost něčemu novému, co přichází. Societa obce se k žádoucímu stavu přibližuje. Přijímání rizika je slabě sdíleno, což znamená, že obyvatelé nejsou jednotní ve vnímání této tendence.

Dimenze přijímání rizika je podporována v Návrhu 2: Geolokační hra, jež hráče provádí po známých cestách, ale novým a nezvyklým způsobem, jehož součástí je vzdělávání.

Návrhy vedoucí k rozvoji lidských zdrojů v obci a kalkulace nákladů

Návrh 1: Přednášky o historii obce

Nákladová položka	Cena v Kč
Hodinová sazba přednášejícího	1 500 Kč
Doprava (paušálně)	500 Kč
Drobné občerstvení pro přednášejícího	100 Kč
Prostory k realizaci	Zdarma
Celková cena jedné přednášky	2 100 Kč
Půlroční cyklus přednášek, cena celkem	12 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh 2: Vytvoření geolokační hry v aplikaci Geofun® s cílem zvýšení povědomí o historii obce, případně regionu Mirovicko

Komu je určen	Žáci základní školy, klub turistů, zájemci o historii obce, rodiny s dětmi, obyvatelé obce i veřejnost.		
Realizace	Dobrovolník, který hru vymyslí ve spolupráci s místní ZŠ.		
Náklady	Vytvoření aplikace je zdarma, stejně tak i její stažení a užívání.		
	Hodinová sazba (smlouva DPP)	200 Kč	
	Počet hodin	20	
	Cena celkem	4 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh 3: Sazení stromků

Náklady na výsadbu 50 ks stromků* vč. vyvazovacích kůlů, pletiva atd.**	10 806 Kč
Náklady na realizaci – dobrovolnická činnost	zdarma
Náklady na pohoštění pro 25 osob (špekáčky, chléb, limonáda) á 50 Kč	1 250 Kč
Doprava materiálu a náradí TS Mirovice	zdarma
Celkové náklady na výsadbu	12 056 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * cena získána z Lesoškolky s.r.o, (2022) **ceny získány z OBI (2022), Lesoservis (2022), Pletiva Dobrý (2022)

V případě, že by v lokalitě geoparku vznikla možnost výsadby většího množství stromků, případně by byl zájem obce o výsadbu větších stromků (obvod kmínku v 1 metru min. 8 cm), pak lze využít dotace ze Státního fondu životního prostředí v rámci Výzvy č. 4/2021 a získat tak dotaci ve výši 100 % způsobilých výdajů.

Návrh 4: Realizace akce „Uklid’me svět, uklid’me Mirovice“.

Celkové náklady	Jednotková cena	Počet jednotek	Cena celkem
Rukavice	23 Kč*	50	1 150 Kč
Pytle	17,54 Kč*	150	2 631 Kč
Občerstvení	60 Kč*	30	1 800 Kč
Odměna pracovníkům TS	300 Kč**	3	900 Kč
Celkové náklady			6 481 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, *ceny získány z HS Comfort (2022), Top-obaly (2022); ** akce realizována o víkend, pracovník získá náhradní volno a odměnu ve výši 300 Kč

V případě registrace do celonárodního programu (obvykle termín v únoru daného roku), jsou náklady na tuto aktivitu ve výši 2 700 Kč (pouze ve výši odměny pro pracovníka TS a občerstvení pro zúčastněné).

Návrh 5: Tvořivé dílny zaměřené na tradice

Název dílny	Nákladové položky	Počet jednotek	Jednotková cena	Náklady vč. DPH
Příprava na Havelské posvícení	Suroviny k výrobě hnětynek	15 osob	70 Kč	1 050 Kč
	Pečení hnětynek v kuchyni KD		200 Kč	200 Kč
Jaro je tu	Dekorace k výrobě	15 osob	200 Kč	3 000 Kč
Příprava na Vánoce	Dekorace k výrobě	15 osob	200 Kč	3 000 Kč
	Vytápění – elektřinou 2,5 kW/h	3x10 hod	4350 Kč/MWh bez DPH*	396 Kč
Celkové roční náklady na tvořivé dílny				7 646 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * dle smlouvy obce se společností ENEKA ze dne 11. 2. 2022

Návrh 6: Realizace stezky a klidové zóny v prostoru „U Skály“**Návrh 6a) Náklady obnovy komunikace, stezka „U Skály“**

Plocha stezky		1320 m ²		
Délka stezky		240 m		
Nákladová položka	Počet ks	Jednotková cena	Náklady celkem	
Náklady na asfalt vč. Odstranění původního povrchu, pokládka šterku, drtě, vyrovnání podkladu, obrubníky, odtokový kanál*				2 534 400 Kč
Lavičky podél stezky 4 ks v délce 1,7 m**	4	4 988 Kč	19 952 Kč	
Stojan na kola 2 ks pro 5 kol**	2	2 161 Kč	10 805 Kč	
Lavičky se stolem, betonový set Nestor s plastem KA-P1027**	1	14 057 Kč	14 057 Kč	
Odpadkové koše 5 ks**	5	2 871 Kč	14 355 Kč	
Sklopná zábrana u vjezdu na stezku**	1	4 525 Kč	4 525 Kč	
Zemní práce, betonování, smlouva o dílo				70 000 Kč
Náklady celkem				2 668 094 Kč
Uznatelné náklady 80 % financováno z programu Obnova a rozvoj venkova				2 134 475 Kč
Realizace z obecního rozpočtu v případě získání dotace (+ náklady na publicitu projektu)				533 619 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, * ceny dle kalkulačky Daibau (2022), **ceny získány z KOVO-ART (2022)

Návrh 6 b) Náklady na vybudování místa pasivního odpočinku, ohniště

Nákladová položka	Počet ks	Jednotková cena	Náklady celkem
Lavičky u ohniště 5 ks**	5	4 988 Kč	24 940 Kč
Odpadkový koš**	1	2 871 Kč	2 871 Kč
Stojan na kola pro 5 kol**	1	2 161 Kč	2 161 Kč
Ohniště (patníky 30 m, šterk)			4 000 Kč
Zemní práce			30 000 Kč
Náklady celkem			63 972 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, **ceny získány z KOVO-ART (2022)

Návrh 7: Nabídka jazykových kurzů a kurzů práce na PC

Náklady	Jazykové kurzy	Náklady obce na prostory v případě nabídky prostor zdarma – ušlý zisk z pronájmu, elektřina 20 hod/měsíc., přímotop 2,5kWh, s cenou 164 Kč/měs.* V případě účasti poloviny účastníků z nízkopříjmových skupin obyvatel – dotace obce $50 \cdot 5 = 250$ Kč týdně, měsíčně $4 \cdot 250 = 1\,000$ Kč, ročně 10 000 Kč. Tato částka by musela být poskytnuta např. darem, případně kompenzací ve formě nulového nájemného.
	IT kurzy	Doba trvání lekce 60 minut. Cena lekce 100 Kč, nízkopříjmoví obyvatelé 50 Kč, zbytek ceny dotován obcí formou nulového nebo minimálního nájemného. Minimální garantovaná sazba pro lektora 1 000 Kč/ lekce.

Zdroj: vlastní zpracování * dle smlouvy obce se společností ENEKA ze dne 11. 2. 2022, cena 4 350 Kč/MWh, bez DPH

Návrh 8: Zajištění informovanosti občanů o dění v obci.

Tento návrh je doporučením ke změně komunikace vedení obce s obyvateli. Je navrhováno vytvoření informačních sekcí v nově vznikajících internetových stránkách, propojení internetových stránek obce s Facebookovou stránkou obce, případně sdílení aktivit do Facebookové skupiny obce:

- „Co je u nás nové, co se povedlo“.
- „Přehled aktivit za uplynulé období (4 až 6 let zpětně)“.
- „Kalendář plánovaných akcí“.
- Možnost vkládání dotazů, pochval a připomínek, případně jiný komunikační kanál s obcí.
- „Okénko starosty“ popisující dění a aktivity za uplynulý měsíc z pohledu starosty obce, z čeho má radost, čím se v zastupitelstvu zabývali, v jaké fázi jsou plánované projekty, na co se těší atd.

Závěr

Přestože se v obci neprojevuje negativní trend vystěhovávání obyvatel, který je pro venkov typický, nacházíme zde ukazatele vymykající se tradičnímu pojetí venkova, respektive venkovského obyvatelstva. Dle dotazníkového šetření zde existuje velmi malá vazba na dodržování tradic a kontakt s přírodou. Zároveň sledujeme vysoký poměr negativního vnímání vztahů v obci (téměř polovina respondentů), absenci hrdosti na to, že občané v obci žijí a zájem o přestěhování se z obce (více než třetina dotazovaných

uvedla zájem o přestěhování), tyto ukazatele by v budoucnu mohly vést k odlivu obyvatel.

Prostřednictvím analýzy kulturních dimenzí bylo možno stanovit, na co se v rozvoji lidských zdrojů zaměřit, jakým způsobem směřovat rozvoj lidských zdrojů v obci. Bylo zjištěno, že by měly být podporovány aktivity se zaměřením na dlouhodobou orientaci a umírněnost, neboť tyto žádoucí tendence jsou ve společnosti postrádány. Je potřebné podporovat a rozvíjet lidské zdroje v obci směrem k žádoucím tendencím, tedy feminitě, dlouhodobosti, přijímání změn, umírněnosti, kolektivismu a malé mocenské vzdálenosti. V Tabulce 2 jsou uvedeny návrhy, jež žádoucí kulturní dimenze rozvíjí.

Kromě nákladných infrastrukturních projektů, na které se obec soustředí, je třeba také podporovat měkké dovednosti. Rozvoj lidských zdrojů v obci lze uskutečnit prostřednictvím změn v komunikaci s občany, posilování vazby obyvatel na obec, snahy o zapojení obyvatel do veřejného dění v obci a nabídnutí prostoru k setkávání při společných aktivitách. Toto je také doporučením pro vedení obce. Tyto aktivity mají významný pozitivní vliv na rozvoj lidských zdrojů v obci, a zároveň na rozvoj celé society a obce jako takové.

Lze říci, že je velmi vhodná doba pro zahájení aktivit vedoucích k pozitivním změnám ve společnosti. Toto zjištění vychází ze změn hodnotového systému obyvatel v době před a po proběhlé pandemii Covid-19. Tyto změny byly zjištěny porovnáním žebříčků hodnot získaných dotazníky TSBD s dvouletým odstupem. Bylo zjištěno, že obyvatelé obce nahlíží na svět s odstupem dvou let s větší mírou pesimismu i u velmi pozitivních, obvykle radostných symbolů, jako je radost, štěstí, domov, děti. Došlo také ke snížení počtu velmi pozitivně vnímaných hodnot z 12 na 5.

Počet sdílených hodnot se v roce 2022 téměř dvojnásobil. Přiblížilo se sdílení hodnot, jako jsou domov, ženy, společenství, konzultace, práce, minulost, změna, kontrola, únava, strach, úzkost, nemoc a smrt. Tj. členové society na tyto hodnoty nahlíží velmi podobně. Z uvedeného lze usuzovat, že právě v případě posledních pěti jmenovaných, dochází ke smířování se se skutečností a konečností lidského bytí. Smrt, nemoc a strach jsou více vnímány jako reálná součást lidského života. Toto potvrzuje i změna vnímání těchto symbolů od velmi negativních ke spíše negativním.

Tabulka 2: Souhrn návrhů a kulturní dimenze, kterou rozvíjí

Dlouhodobost (LOL)	Návrh 1: Přednášky o historii obce
	Návrh 2: Geolokační hra
	Návrh 3: Sazení stromků
	Návrh 4: Uklid'me svět
	Návrh 6: Stezka a klidová zóna „U Skály“
	Návrh 7: Nabídka jazykových a IT kurzů
	Feminita (MAS)
Návrh 4: Uklid'me svět, uklid'me Mirovice	
Návrh 5: Tvořivé dílny zaměřené na tradice	
Návrh 6: Stezka a klidová zóna „U Skály“	
Kolektivismus (IDV)	Návrh 1: Přednášky o historii obce
	Návrh 3: Sazení stromků
	Návrh 4: Uklid'me svět, uklid'me Mirovice
	Návrh 5: Tvořivé dílny zaměřené na tradice
Umírněnost (IVR)	Návrh 3: Sazení stromků
	Návrh 4: Uklid'me svět, uklid'me Mirovice
Přijímání rizika (UAI)	Návrh 2: Geolokační hra
Malá mocenská vzdálenost (PDI)	Návrh 8: Zvýšení informovanosti občanů

Zdroj: vlastní zpracování