



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Podniková kultura ve vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Petra Langová

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

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petra LANGOVÁ
Osobní číslo: E19252
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Podniková kultura ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

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

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Diskuze.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada.

Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.
Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: **6. října 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

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



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

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval/a 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/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Českých Budějovicích dne 13.4. 2021

.....

Bc. Petra Langová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce, paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za všechny cenné připomínky, doporučení, odborné rady, a především za trpělivost, které mi během zpracování diplomové práce poskytovala. Dále bych touto cestou poděkovala společnosti Účetnictví online s.r.o. za ochotu při poskytování informací a zaměstnancům, kteří dotazník ochotně a v krátkém časovém horizontu vyplnili. Na závěr děkuji mé rodině a mým kamarádům, kteří po celou dobu stáli vedle mě, podporovali mě a ukazovali mi správný směr. Všem tímto děkuji za podporu.

Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Kultura – obecné pojetí	5
2.1.1	Definice podnikové kultury	6
2.1.2	Vznik a vývoj podnikové kultury	12
2.1.3	Prvky podnikové kultury	13
2.1.4	Funkce kulturního systému.....	18
2.1.5	Úrovně podnikové kultury	19
2.1.6	Typy podnikové kultury.....	20
2.2	Znalostní management	22
2.2.1	Znalostní ekonomika.....	22
2.2.2	Učíci se organizace	22
2.2.3	Management znalostí	23
2.2.1	Typy znalostí.....	24
2.2.1	Kulturní dimenze	25
3	Metodický postup	29
3.1	Cíl diplomové práce	29
3.2	Sběr dat.....	29
3.2.1	Způsoby sběru dat.....	29
3.2.2	Etapy získávání dat	30
3.3	Zpracování získaných dat a postup výpočtů indexů	31
3.3.1	Kulturní dimenze	31
4	Výsledky výzkumu.....	33
4.1	Popis zkoumaného podniku	33
4.2	Podniková kultura dle Scheina.....	36

4.3	Vyhodnocení dotazníku VSM 13	38
4.4	Vyhodnocení kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho a jejich diskuse.....	76
5	Diskuse.....	83
6	Závěr	89
7	Summary	91
8	Přehled použité literatury	92
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	94
10	Přílohy.....	98

1 ÚVOD

Znalostní podnik a učící se organizace jsou pojmy, se kterými úzce souvisí podniková kultura. Podniková kultura a její fungování má za následek úspěšnou funkčnost celého podniku. V dnešní době se podniková kultura stává stále více skloňovaným pojmem – učící se podnik či znalostní podnik a s tím pak související podniková kultura. Zaměstnanci ať už jednotlivci, tak podnik jako celek se neustále celoživotně vzdělávají a rozvíjejí. Podniková kultura slouží jako motivační prostředek, která může ovlivnit jak úspěch, tak i neúspěchy v daném podniku. Snaží se vytvořit příjemné pracovní prostředí, které má vliv na efektivitu práce zaměstnanců. V dnešní době si mnoho zaměstnanců není vědoma podnikové kultury, její funkce a významu. Neuvědomují si, že v podniku takovou kulturu mají, že i oni jsou její součástí a pomáhají ji i utvářet tak, aby docházelo k jejímu fungování. Každý podnik má svoji specifickou podnikovou kulturu, která se používá přímo na konkrétní podnik. Je těžké nalézt stejné identické kultury. Vědomě budovaná podniková kultura se snaží zlepšovat vztahy v podniku, vztahy se zákazníky a pomocí ní může podnik získávat určité výhody oproti konkurenci.

Je nesmírně důležité, aby si podniky uvědomily, jak moc je lidský kapitál důležitý, jelikož to je právě on, se kterým podniková kultura pracuje. Vlastníky znalostí a dovedností jsou lidé, kteří tvoří lidský kapitál. Ti následně poskytují lidský kapitál podniku, který s ním nakládá dle potřeby. Je důležité o lidský kapitál pečovat a efektivně s ním nakládat. Podnik by měl vytvářet a poskytovat podmínky, které budou vhodné pro zaměstnance a jejich osobní rozvoj. Podnik by měl umožnit, aby zaměstnanci mohli své dovednosti a znalosti uplatnit a využívat ve prospěch podniku.

V teoretické části se bude práce zabývat poznatky ze studia odborné literatury z oblasti podnikové kultury a lidských zdrojů, které jsou shrnuty do literárního přehledu.

Následující praktická část se zabývá analýzou podnikové kultury ve firmě Účetnictví online s.r.o. Nejprve je představena firma, následně proveden vlastní výzkum na základě dotazníkového šetření, nestrukturovaného rozhovoru a pozorování. Zjišťovány byly informace týkající se vztahů na pracovišti, spokojenosti, komunikaci v podniku, pracovní atmosféry, firemních výhod, motivace zaměstnanců a dosahující úrovně znalostní ekonomiky.

Podnik Účetnictví online s.r.o. jsem si vybrala z důvodu mé osobní angažovanosti v daném podniku. Pracuji zde poměrně dlouho. Firma funguje po celé České republice i na Slovensku. Dále je vypracována analýza a diskuse získaných výsledků výzkumu. V závěru práce je zhodnocení dosaženého cíle práce společně s návrhy případných řešení a opatření, které by mohly podniku pomoci směřovat k žádoucímu stavu podnikové kultury a znalostní ekonomice.

Cílem mé diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku. Pro výzkum byl vybrán podnik Účetnictví online s.r.o. Úkolem dotazníkového šetření bylo nalézt mezery a nedostatky, následně navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení současného stavu v podniku.

2 Literární rešerše

V teoretické části jsou vysvětleny a shrnuty pojmy, týkající se podnikové kultury od jednotlivých autorů.

2.1 Kultura – obecné pojetí

Tento pojem pochází z latinského *colo* – pěstují a v současnosti se pojmem rozumí soubor hodnotových představ a určitých životních podmínek obyvatel, které jsou uplatňovány a rozvíjeny v určitém ohraničeném prostoru v určitém časovém horizontu (Tureckiová, 2004).

Kultura je obecně determinujícím systémem, který podle Krninské (2002a) v prostoru zásadně ovlivňuje další subsystemy. Subsystemy se rozumí biologický, ekonomický, sociální a technologický. Podnik můžeme chápat jako malé společenství lidí, kteří utváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory, které tak ovlivňují postoje, mínění a jednání lidí.

Lukášová (2002, s. 6-7) pojem kultura označuje jako: *„specifický způsob organizace a rozvoje lidské činnosti, zpředmětněný ve výsledcích fyzické a duševní práce, v soustavách společenských norem a institucí, v duchovních hodnotách, v systému vztahů lidí k přírodě, k sobě navzájem i v poměru člověka k sobě samotnému“*.

Kultura je velmi širokým mezioborovým pojmem. Jedná se o způsob chování a myšlení, který je tvořen na základě způsobování sociálních celků na vnější podmínky. Slouží jako nástroj pro zvládnutí takovýchto podmínek, který je předáván jako celek. Pojem pochází a je převzat z kulturní antropologie a poté zařazen do managementu (Lukášová, 2010).

Podle Brookse in Müllerová (2011) může kultura vést k tomu, že jedna skupina se chová i dokonce vypadá jinak než druhá skupina.

Podle Krninské (2002a) je kultura v širokém pojetí produktem člověka, kde produkt je chápán jako protiklad přírody. Zahrnuje to, co jednotlivec vytvořil a změnil, kde je kultura v souladu s přírodou, ale navzájem se neprolínají. Výtvoři mohou být produkty materiální povahy, ale také i nemateriální čili duchovní, tj. myšlenky, ideje vztahy apod. Následně se předávají v každé společnosti dalším a dalším generacím pomocí socializace.

Nový & Surynek (2002) uvádí kulturu jako produkt umělecké tvorby. Lze ji chápat mnoha způsoby. V širším pojetí je kultura utvářena člověkem a je protikladem proti přírodě. Jedná se o novou realitu, specifické lidské prostředí, ve kterém jedinec žije. Prostor se musí člověk přizpůsobit. Dále uvádí, že kultura má instrumentální charakter, což je způsob, jakým se uspokojují potřeby člověka ve společnosti.

Nový & Surynek (2002) uvádí, že existuje Parsonův model společností a další sociální systémy, kde je uvedeno, že každému sociálnímu celku odpovídá zvláštní kulturní systém. To znamená, že každá společnost má svou vlastní kulturu.

V průběhu života patří každý člověk k několika sociálním celkům. Má možnost se setkat s nejrůznějšími kulturními vzorci, ti jej ovlivňují, ať už méně či více. Jedinec tak v sobě nosí několik vrstev kultury. Kultura tedy existuje v každém člověku a nese podobu názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si člověk osvojil, jako součást určitých sociálních celků a následně je sdílí s jinými členy těchto celků (Lukášová & Nový, 2004).

Mezi základní úrovně kultury vymezuje Hofstede in Lukášová (2010, s. 18) následující úrovně:

- „úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří během života migrují),
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci, která se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami,
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (jedinec je socializován organizací, ke které náleží).“

2.1.1 Definice podnikové kultury

Ve finále je pojem chápán současnými autory velmi obdobným způsobem, ale samostatné definice pojmu zůstávají poměrně různorodé. Znalost podnikové kultury by měla umožnit pochopit chování organizace a měla by vést ve své podstatě i ke zlepšení řízení podniku. Podniková kultura je sama o sobě velmi specifická. Existuje nespočet charakteristik a definic tohoto pojmu. V případě, že by měla podniková kultura jednu definici, měla by díky tomu velmi nízkou svojí vypovídací schopnost, a právě z tohoto důvodu je v seminární práci přiblížení tohoto tématu pomoci několika definic.

Lukášová (2010) uvádí, že existují tři způsoby, jak lze kulturu, která se vztahuje k podniku označit, tj. firemní, podniková a organizační kultura. Všechny tři označení pro kulturu mají jedno shodné, tj. obsah. Používají se všechny tři definice, ovšem v anglické literatuře se nejvíce používá označení podniková kultura, naopak méně se využívají podniková a firemní kultura.

O pojmu podniková kultura je zmiňováno již v 60. letech minulého století. Do popředí se dostává a je více užíván od 70. let (Lukášová, 2010).

Podniková kultura se skládá z několika atributů. Měla by být především stabilní a sdílená. Měla by zahrnovat a obsahovat plno symbolů, tradic a samozřejmě historek. Musí být především unikátní a mít šířku a hloubku (Ehrhart, Schneider & Macey, 2013).

Armstrong (2015, s. 257) uvádí: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“*

Urban (2008) přichází s tvrzením, že kultura organizace vzniká především jako důsledek určitého manažerského stylu.

Podniková kultura vychází z hodnot, které stanovuje filozofie podniku a současně zahrnuje styl chování a jednání, a především cíle (Horáková, Stejskalová, & Škapová, 2000).

Dedouchová (2001) přikládá kultuře v podniku nezastupitelný význam a projevuje se velkou řadou skutečností. Zahrnuje základní míry, hodnoty, aspirace a filozofické priority. Ovlivňuje způsob myšlení, chování lidí v podniku, a poukazuje, jak podnik zamýšlí podnikat a často i jak odráží uznání sociální odpovědnosti. V současnosti management a vedení často zapomíná na význam podnikové kultury. To má pak za následek nedostatečné využívání lidských zdrojů, neschopnosti komunikace zaměstnanců v podniku, špatné vztahy se zákazníky a dodavateli, a to vše může vést k nechvalně známému - „tunelování podniku“.

Smircich in Müllerová (2011) uvádí dva základní způsoby, jak zde bývá organizační kultura tradičně vymezována. Spadají sem dva přístupy, tj. **objektivistický a interpretativní přístup.**

Interpretativní přístup má své kořeny v kulturní antropologii. Kultura lze chápat jako image podniku. Ukazuje, kdo nebo čím organizace je. Za prvky kultury se považují všechny rysy organizace. Klíčový význam zde má interpretovaný význam nikoli objektivní realita.

Objektivistický přístup definuje kulturu jako něco, co podnik vlastní. Považuje se za určitý subsystém organizace, která ovlivňuje fungování a výkonost podniku a následně může být cílevědomě utvářena a měněna (Lukášová & Nový, 2004).

V literatuře existují další přístupy, které se vzájemně překrývají. Schultz in Lukášová & Nový (2004) uvádí racionalistický, funkcionalistický a symbolický přístup.

V případě zobecnění současného pojetí a definice organizační kultury, lze organizační kulturu definovat jako „*Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sídleny v rámci organizace. Projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“ (Lukášová, 2004, s. 22).

Poměrně nejčastěji citovanou definicí firemní kultury v odborné literatuře je definice dle Scheina in Bedrnová (2007, s. 486): „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci, nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.*“

Vysekalová (2009) uvádí, že firemní kultura je nedílná součást identity firmy, která je dále prezentovaná prostřednictvím firemní komunikace jak externím, tak interním cílovým skupinám. Firemní kultura je velmi důležitá pro získání vztahů s vnějším okolím. Firemní kultura hraje roli i při výběru povolání. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, které do firmy zapadnou na základě názorů, postojů. Na druhou stranu uchazeči o práci si místo ve firmě budou hledat na základě názorů podniku, zásad a hodnot. Pokud se budou správně a vhodně uplatňovat zásady firemní kultury, může to být důležitým nástrojem pracovní motivace, což pak může mít značný vliv na chod a rozvoj organizace a v nejlepším případě na úspěch firmy.

Firemní kultura je nejprve utvořena v mysli zakladatelů firmy, kteří přichází s nejrůznější vizí, jak chtějí, aby podnik v budoucnu vypadal, jakou bude mít misi a o různých strategiích a cílech. Tato představa bývá doplněna o představy o očekávání, jak bude

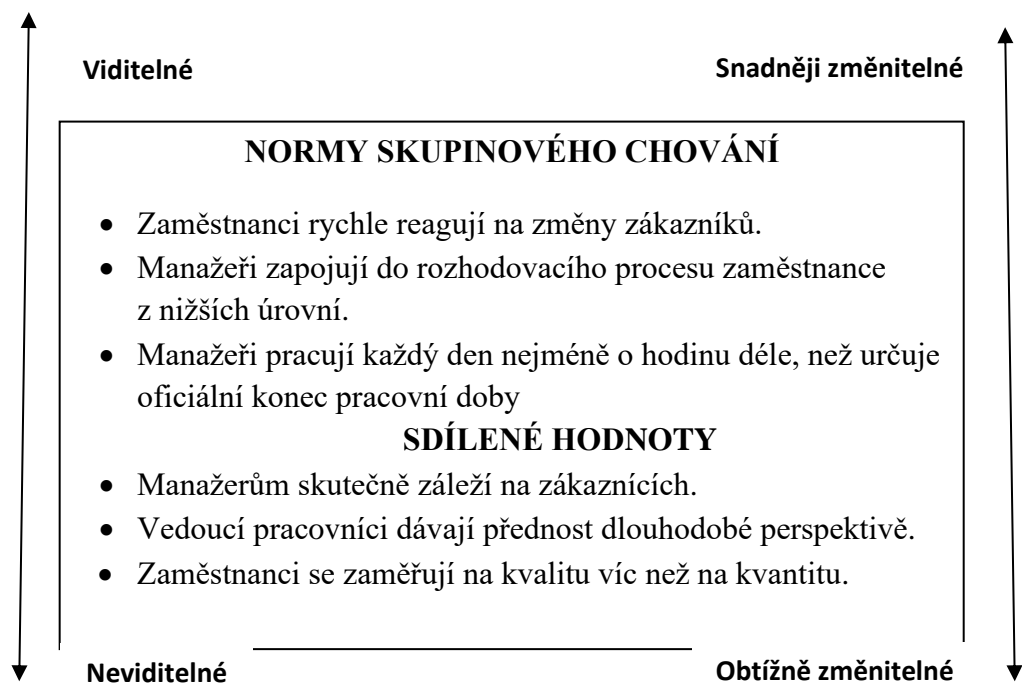
firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi a také vztahu k práci, k podniku. Firemní kultura také pomáhá novým zaměstnancům k adaptaci a integraci a případně zvládnání případných problémů. Od pracovníků se očekává respekt a ztotožnění se s firemní kulturou a jednáním v souladu se zásadami (Tureckiová, 2004).

Jak již bylo uvedeno, firemní kultura souvisí s pojmy identita organizace či image firmy, ale nelze ji s nimi ztotožnit. Slouží také jako motivátor (Tureckiová, 2004).

Podle Zuzáka a Kónigové (2009) musí podniková kultura neustále reagovat na neustále se měnící okolí a také na změny, ke kterým dochází uvnitř podniku. Její formování je permanentním procesem.

Podniková kultura je nesmírně důležitá bez ohledu na místo nebo pozici, jelikož dokáže ovlivnit chování lidí. Je velmi obtížné ji změnit, jelikož je neviditelná a nelze na ni působit napřímo. Je obecně platné, že je snazší změnit normy chování než sdílené hodnoty, které jsou méně viditelné, ale mnohem hlouběji zakotvené. (Kotter, 2015) viz následující schéma.

Obrázek 1: Normy a sdílené hodnoty



Zdroj: Kotter (2015)

Nový, Surynek (2002) uvádí podnikovou kulturu jako výraz propojenosti jednotlivých částí podniku v jeden celek, ale zároveň je i výrazem zvláštního charakteru právě toho

celku, čímž se odlišuje od ostatních. Kultura má mnoho funkcí, a proto uvádí identifikační funkci, a i funkci řídicí.

Nový, Surynek (2002, s. 127) uvádí kulturu organizační, podnikovou neboli firemní jako „soubor hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“

Podniková kultura je žádoucí při realizaci etických činností a zaváděním nástrojů etické odpovědnosti do podniku a jejíž přínosy lze spatřit v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Z krátkodobého pohledu může dojít například ke změně klimatu ve firmě, odstranění bariéry a etických problémů. V případě dlouhodobého časového horizontu na základě aplikace etického jednání může být vyšší ekonomická efektivnost (Tetřevová, 2017).

Tetřevová (2017) přichází s pojmem zdravá firemní kultura. Jde o otevřené a přátelské podnikové klima, je zajišťováno na základě komunikace se zaměstnanci, pravidelné analýzy

a průzkumy názorů svých zaměstnanců a následná realizace nápravných opatření, na základě výsledků. Je důležité, aby v každé firmě fungovala komunikace, a to ve všech směrech.

Je důležité přesvědčit své zaměstnance o reálné možnosti komunikace s vedením firmy otevřeným způsobem, aby se zaměstnanci bez jakékoli obavy či strachu dokázali obrátit na své vedení firmy. Účinná interní komunikace je pak prostředkem, díky kterému se ve firmě vytváří prostředí, které má vysoký podíl na dosahování pracovních výkonů Vymětal in Tetřevová (2017).

Ovšem podniková kultura nemusí mít pouze pozitivní dopad, ale může také nést určité varování a nabýt také negativní podoby, které je dobré znát, aby se jim mohlo případně předcházet. Tyto kultury mají společný znak, a to je forma strachu, při které může dojít zastavení podniku a může potlačovat a brzdit v jeho rozvoji. Tyto podnikové kultury je nutné znát, jelikož poskytují výchozí soubor možností, se kterým se vedení může vědomě seznámit a následně se jim vyvarovat (Rolný, 2014).

Dále uvádí tyto podnikové kultury:

Paranoidní kultura – Zaměstnanci mají permanentní strach a obavy před možným ohrožením. Nadměrný stres a úzkost ovlivňují chování a jednání všech zaměstnanců podniku. U vedoucích postavení se to například projevuje opatrností, neustálou pohybností a přehnanou kontrolní činností. Dalšími znaky této kultury je nejen strach, ale také nedůvěra a nejistota.

Nátlaková kultura – V tomto případě se jedná o snahu být perfektní i u nepodstatných věcí. K tomuto přístupu jsou vedeni všichni pracovníci, kde je všechno důkladně řízeno a kontrolováno. Zaměstnanci nemají možnost osobního prostoru ani rozvoje atraktivity. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou založeny striktně na plnění příkazů. V této podnikové kultuře jsou emoce naprosto nepřijatelné a u zaměstnanců vyvolává permanentní stres kvůli pocitu jejich „nedostatečnosti“ a podkopává jejich sebedůvěru.

Dramatická kultura – Veškerá činnost se soustřeďuje kolem jedné osobnosti a jeho několika vyvolenými. Jde spíše o to, jak se zavděčit a zahrát tak svoji roli. Zásady, které jsou stanoveny, se často mění podle toho, co jen hlavní nebo ostatní zvolení rozhodnout. Taková to kultura může vést k tomu, že zaměstnanci jsou zaslepeni poslušností, snaží se zalíbit za každou cenu. Přitom si plní svou roli, donášejí na sebe navzájem a ztrácejí tak vlastní identitu.

Depresivní kultura – V této kultuře se vychází z pesimistické prognózy a katastrofického scénáře. Lze si to představit jako určitý cíl, kterého máme dosáhnout, ale nelze ho dosáhnout, nic se nedá stihnout, ať se snažíme jakkoliv, výsledky dopadnou stejně a nic není v naší moci. Moc je striktně rozdělena, tudíž se vlastními silami nedá moc věcí ovlivnit. Kultura je typická pro podniky, které se potýkají s existenčními problémy a neztotožnění se s pozitivní změnou. Z práce se stává rutina.

Schizoidní kultura – Znakem je vnitřní vztahová nevyváženost, proměnlivost až ve vysokých extrémech. Je zde velký odstup mezi vedením a podřízenými. Dochází k častým změnám ve vedení firmy a spolu s tím i změna obecných pravidel, zásad. Tato kultura je nestabilní, zaměstnanci rezignují a jsou nespokojení (Rolný, 2014).

Velmi důležitou složkou podnikové kultury je úroveň organizační kultury, která má za následek pozitivní nebo negativní etické klima ve firmě. Pravidla organizační kultury se nedají specifikovat do správných postupů a předpisů. Vychází z celkové atmosféry podniku. Jedná se i o kulturu citlivého vedení, kde se vztah mezi podřízeným

a nadřazeným mění v přátelské prostředí, kteří jsou vybaveni různým stupněm odpovědností, pravomocí s cílem o usilování společných cílů (Rolný, 2014).

2.1.2 Vznik a vývoj podnikové kultury

Pojem podniková kultura a její zmínky se objevují již v 60. letech minulého století a starší. Dle Kottera (1992) byl pojem převzat ze sociální antropologie a později i sociologie a sociální psychologie, ale populární začala být v 70. a 80. letech minulého století v souvislosti s hledáním determinant dlouhodobé úspěšnosti podniku. Pojem lze nalézt pod názvem podniková, organizační nebo firemní kultura (Müllerová, 2011).

Počátkem 80. let byla považována jako velmi důležitý faktor pro úspěšný nebo neúspěšný podnik. Podniková kultura byla také považovaná za překážku neboli bariéru v případě změny podnikové kultury. Podniky, které měly silnou podnikovou kulturu, byly označovány jako dokonalé podniky, kterým se dařilo. Postupem se zvětšovala touha po potřebě řídit změny (Brooks, 2009).

Lukášová & Nový (2004) uvádí, že se jedná o základní mechanismus vzniku a utváření organizační kultury a zakládá se na základě procesu neustálého zlepšování se a učení. V momentě upuštění od historie a v případě soustředění se na následný vznik a vývoj. Uvádí 2 základní hlavní principy jako základní organizačního učení, a tj. **redukce úzkosti a pozitivní posilování.**

První princip je založen na nalezení řešení v těžkých a komplikovaných situacích. Snaží se nalézt přijatelné řešení, které bude fungovat. Dojde k odstranění nejistoty u pracovníků. V případě, že bude nalezeno řešení, které bude v souladu s problémem, pracovníci tak budou jednat v podobných situacích obdobným způsobem. Pracovníci se naučí řešit konkrétní situace určitým způsobem. Tento způsob řešení přijmou pracovníci jako výchozí řešení, které je platné v daném podniku. Chování se stane samozřejmé a můžeme hovořit o návykovém chování (Lukášová & Nový 2004).

Druhý princip je založen na opakování chování a řešení problémů, které funguje a vede tak k žádoucím výsledkům. Opouští tím pádem chování, které doposud nefungovalo a neodsvědčilo se, a tak by se nemělo opakovat. Pokud je podniková kultura utvářena na základě společného učení, musí být kultura založena na silných předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích a zároveň musejí mít pracovníci možnost a příležitost se společně učit (Lukášová & Nový 2004).

2.1.3 Prvky podnikové kultury

Stejně, jak existuje mnoho názorů a postojů týkající se podnikové kultury, tak i při jednotné definici prvků podnikové kultury se autoři nedokáží společně shodnout (Lukášová & Nový 2004).

Za prvky podnikové kultury se nejčastěji používají: hodnoty, základní předpoklady, postoje

a normy chování. Dále sem patří vnější artefakty materiální i nemateriální povahy. Jako materiální artefakty jsou považovány např. architektura budov, vybavení firem, produkty tvořené organizací, propagační materiály, firemní reklamní předměty, výroční zprávy atp. Za artefakty nemateriální jsou považovány jazyk, historiky, mýty, zvyky nebo určité rituály a ceremoniály (Lukášová, 2002).

Na prvky podnikové kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu:

Lukášová & Nový (2004, s. 26.) uvádí, že na prvky podnikové kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu, které se navzájem doplňují.

-„jako na základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejich prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev,

-jako na indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury,

-jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury.“

Prvky podnikové kultury

Základní předpoklady jsou představy o fungování reality, které jsou lidmi považovány za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné např. „*Lidem ve firmě se dá věřit.*“ (Lukášová & Nový 2004).

Hodnota je definována jako něco velmi důležitého, čemuž jednotlivec či skupina přikládá určitý význam. Podle většiny autorů Hofstede, Kotter a Heskett, Hall in Lukášová & Nový (2004) hodnoty představují jádro organizační kultury a považují se za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury.

Postoj je užíván ve vztahu k pozitivním či negativním pocitům. Tyto pocity se týkají nějaké konkrétní osoby, věci, události, či problému Stahlberg a Frey in Lukášová (2004).

Jsou produktem hodnocení, v němž se integrují kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky.

Normy chování lze definovat jako nepsaná pravidla zásady chování v určitých situacích, které jsou skupinou jako celek akceptovány. Normy se mohou týkat rychlosti nebo kvality práce, jakým jazykem se ve firmě mluví nebo i oděvů apod. Dodržování norem je v podniku následně „odměňováno“ a jejich nedodržování je naopak trestáno“. Odměny nebo sankce mají spíše citovou podobu (Lukášová & Nový 2004).

Jazyk, který je užíván v daném podniku. Odráží předpoklady a hodnoty, které daný podnik zastává (Lukášová & Nový 2004).

Podle Rolného (2014) se jazyk podílí na formování předávání podnikové kultury. Jazyková komunikace se ve firmě mění na základě vykonávané práce.

Historiky a mýty

Historikami se rozumí příběhy vyprávěné v rámci organizace a jedná se o „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Lidé je často podávají rozdílným způsobem, jejich následné interpretace je velmi složitá. Pro členy organizace jsou historiky snadno zapamatovatelné a citově přitažlivé. Jsou velmi důležitým indikátorem kultury a významným nástrojem jejího předávání (Lukášová & Nový 2004).

Mýty se rozumí určité způsoby uvažování či výkladu, které mají funkci objasňovat žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Vznikají na základě toho, že lidé potřebují něčemu věřit, tudíž nevznikají na základě racionálního základu. Mýty mohou mít i podobu vyprávěných příběhů. Od historek se pak rozlišuje tím, že jejich obsah není pravdivý a je smyšlený (Lukášová & Nový 2004).

Zvyky, rituály, ceremoniály

Jedná se o ustálené vzorce, které se v podniku udržují a předávají. Slouží k hladkému fungování podniku a snižující nejistotu zaměstnanců, vytvářejí stabilitu a pracovníci tak mohou vytvářet vlastní identitu (Lukášová & Nový 2004).

Zvyky se rozumí události, které jsou v daném podniku zažité. Jedná se o narozeniny, vánoční nebo jiné večírky. Fungují správně jako stmelování členů organizace a většinou se konají při nějaké události – povýšení nebo odchodu do důchodu.

Rituály znamenají v podstatě totéž jako zvyky, pokud jsou zvyky v organizaci zažité a jsou pro ni typické. Mají navíc symbolickou hodnotu. Konají se na určitém místě,

v určitém čase a součástí jsou způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci, místě a čase očekávány. Příkladem může být například rituál zdravení, při každém příchodu ráno do práce. (Lukášová & Nový 2004).

Ceremoniály jsou události, které se konají při speciálních příležitostech. Snaží se připomínat a posilovat firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Pracovníci většinou mají silný zážitek a posilují tak jejich motivaci a identifikaci s podnikem (Lukášová & Nový 2004).

Hrdinové podle Lukášová & Nový (2004, s. 25):

- *„Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance.*
- *Poskytují modelové chování.*
- *Nastolují vysoké standardy výkonu.*
- *Symbolizují organizace vnějším světu.*
- *Udržují a posilují jedinečnost jedince.*
- *Motivují zaměstnance.,,*

Firemní architektura

Nový & Surynek (2002) uvádí, že prvky kulturního systému nemají vliv ve své původní podobě, ale jejich působení je symbolické. Můžeme si to vysvětlit, že skutečnosti je přiřkládán specifický význam. Význam je pochopitelný a srozumitelný pouze členům sociálního systému, tím může být jeho působení diferencované. Význam je srozumitelný pouze pro členy konkrétního podniku, pro ostatní je nesrozumitelný.

Nový & Surynek (2002) uvádí, že se kultura projevuje navenek a uvnitř vůči členům organizace. V případě projevu navenek se jedná o duchovní působení, nemateriálně jako image nebo prezentace podnikové filozofie. Zároveň se projevuje i materiálně, což může být například svými produkty, tak i věcnými nástroji identity, tj. design, jednání na trhu, způsobem propagace apod. V případě, že se kultura projevuje uvnitř, vůči svým členům v podniku, tak se může projevovat nemateriálně, tj. stylem řízení, způsob toku informací, podnikové klima, zásady personální práce apod. V případě projevu materiálního lze sem zařadit např. pracovní prostředí, podmínky pracovního prostředí apod.

Lukášová & Nový (2004) kulturními prvky označují nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní komponenty kulturního systému. Nejsou svými autory nijak vymezovány. K prvkům kultury, tj. hodnotám, základním předpokladům, normám

a postojům řadí mimo jiné ještě vnější manifestace kultury, tj. artefakty materiální i nemateriální povahy.

Nový & Surynek (2002) uvádí podnikovou kulturu jako celkový obraz podniku podle toho jaký typ dominujících norem, hodnot, vazeb mezi členy dle charakteru institucí nebo rozsahu institucionalizovaných chování. Na základě těchto znaků můžeme rozdělit různé typy podnikové kultury. Záleží na tom, jestli je kladen důraz na stabilitu a jistotu, nebo na dynamiku a rizikovost, jestli je kultura zaměřena autoritativní nebo participovaná, dále nezáleží, v jaké fázi se podnik nachází, jestli stagnuje nebo je na vzestupu.

Pojem kultura je obtížné definovat, a vzhledem ke složitosti obsahu lze i základní strukturní části definovat různě. Schein in Nový, Surynek (2002) uvádí strukturu, kterou lze dále modifikovat:

- **Filozofie organizace, vlastní interpretace, základní údaje** – Definují další složky kultury a stanovují nástroje, které ovlivňují chování. Na této úrovni jsou jevy málo konkrétní a obtížně se interpretují. Na konkrétní jednání se těžko aplikují.
- **Symboly – zakódované hodnoty** – Jedná se o skutečnosti, procesy nebo jevy, kde je jejich význam rozšířen a je vnímán v dané kultuře podle situace, a v kontextu se skutečnostmi a předměty v ní obsaženými.
 - **Verbální** – jazyk, metafory.
 - **Symbolické jednání** – například rituál, který má symbolický význam.
 - **Materiální symbolické artefakty** – podnikový design, architektura budov, logo.
- **Sociální normy a vzory chování** – snaží se vymezit určité hranice pracovního jednání jednotlivce. Jednotlivec se podle nich řídí. Vzory představují model, jak by se jednotlivec měl ideálně chovat.
- **Sociální instituce** – příkladem může být personální oddělení, top management, mistr, organizační řád apod. Jedná se o soubory navzájem provázaných cílů, norem, hodnot chování, které silně ovlivňují chování jednotlivce. Vystupují vůči členovi organizace jako zvláštní subjekty, ke kterým si každý utváří vztah.

Podnikovou kulturu je důležitou a nezbytnou součástí každého podniku. Vyjadřuje celek a uspořádanosti prvků, činností a je také podmínkou úspěšného fungování. Je důležité utvářet podnikovou kulturu v podobě, která povede k umožňování cílů a jejich

jednoduššímu dosahování. V případě změny již zavedené podnikové kultury se jedná o velmi zdlouhavý proces a vyjadřuje mimořádný přístup a úsilí (Nový & Surynek, 2002).

Vysekalová (2009) rozděluje čtyři základní prvky firemní kultury:

Symboly se myslí různé slangy, zkratky, způsob oblékání, které jsou známy jen pracovníkům daného podniku.

Rolný (2014) uvádí symboly jako určitou informační zkratku, které svými významy vykazují informace o podnikové kultuře. Symboly mají hlubší smysl, než je jejich původní význam, jsou-li použity v logu firmy. Mají vypovídající hodnotu a současně se význam stává morálním závazkem pro pracovníky podniku, aby naplňovali jejich smysl.

Hrdinové, kde jsou za hrdiny považováni jak skuteční, tak i imaginární lidé. Tito lidé jsou jako tzv. model ideálního chování a jsou to nositelé určitých tradic. Může to být například vzor ideálního zaměstnance či vedoucí pracovníka.

Rituály, kam se řadí různé společensky nezbytné činnosti. Jedná se o neformální aktivity, tj. oslavy, schůzky s klienty, psaní zpráv, informační a kontrolní systémy.

Hodnoty, těmi se označuje to, co se považuje za důležité a jednotlivce či skupina ji přikládá určitý význam. . Vyjadřuje určité preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce či podniku. Podle Hofstede in Lukášová (2010) představují hodnoty jádro organizační struktury a klíčový nástroj utváření organizační kultury

Podle Vysekalové (2009) hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Jedná se o obecné vědomí toho, co je špatné a co dobré. Promítají se do pracovní morálky i do celé orientace firmy. Hodnoty by měli být sdíleny všemi zaměstnanci nebo alespoň pracovníky na vedoucích pozicích.

Lukášová (2010) mezi další prvky podnikové kultury uvádí **normy chování**, jakožto nepsaná pravidla. Jedná se o zásady chování v určitých situacích, které jsou skupinou akceptovány. Nejedná se o formální normy, které stanovuje organizace. Jedná se o neformální pravidla chování, které členové skupiny akceptují a jejich dodržování je následně odměňováno, a naopak nedodržování trestáno. Normy mají citový vztah, k těm, kteří normy dodržují, se členové skupiny chovají přátelsky a v opačném případě odmítavě a nepřátelsky.

Normy se týkají mnoha aspektů organizačního života – rychlost práce, kvalita odvedené práce, způsob jednání se zákazníky, komunikace ve skupině. Příkladem nepsané normy

může být například: „Chovat se aktivně ve prospěch organizace“. Pro členy mají skupinové normy chování zásadní význam. Mají funkci vymezovat chování, které je a není přijatelné, díky nimž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují tak stabilitu prostředí. Pokud dokáží podporovat výkonnost organizace, snižují tak potřebu vytvářet kontrolní systémy (Lukášová, 2010).

2.1.4 Funkce kulturního systému

Nový & Surynek (2002) uvádí, že podniková kultura má celou řadu funkcí. K základní funkci patří družení a řízení sociálního systému. Funkce je realizována v několika dílčích funkcích, které lze vymezit následujícím způsobem:

1. Funkce sebepotvrzující, ideologická

Kultura předává smysl celku a orientuje chování jednotlivců na skutečnosti, které se musí zachovávat a rozvíjet pro udržení celku (firma, rodina, stát apod.). V kultuře je tento celek pojmenován a označen. Neuvádí se jako výraz jedince daného podniku, ale jako skutečnosti, která je hodnotou sama o sobě a když je uznána, musí se jí členové přizpůsobit.

2. Funkce zajištění kontinuity

Jedná se o respektování celku, potvrzeného kulturního systému. Respektuje se i ve vývojovém procesu. V případě, kdy dochází k příchodu nebo odchodu jednotlivců či subjektů je zachován.

3. Funkce korekce individuálního chování

Kultura je definována jako soubor vzorů, jak by se jednatel měl chovat a současně je nástrojem, který má sjednocující charakter. Kultura zachovává tyto vzory a vytváření jejich konkrétní podobu. Jednatel se jimi nechá vést v praktickém každodenním životě člověka, následně je respektuje v jakékoliv sféře svého života. Členové konkrétního podniku mohou díky tomu upravit své vztahy vůči ostatním, aby nevyvolávali nežádoucí konflikty. Jedinec se tak může připravovat na konkrétní životní situace.

4. Funkce identifikační

Jedná se o odlišení subjektu od ostatních v daném sociálním prostředí. V případě, že se jednatel ztotožní a přijme danou kulturu, znamená odlišení se od těch, kteří danou kulturu nepřijali, a tudíž ani nejsou součástí tohoto celku. Společné vzorce a chování, v němž jsou tyto vzorce sdíleny a respektovány identifikují tento celek od ostatních.

Na první pohled je známo, že jedinec do příslušné společnosti či skupiny patří či nikoliv např. uniforma, pověst firmy, způsoby chování (Nový & Surynek, 2002).

2.1.5 Úrovně podnikové kultury

Scheinův model organizační kultury in Cejthamr (2010) rozděluje podnikovou kulturu do 3 úrovní:

1. Úroveň – artefakty

Tato úroveň je nejviditelnější úrovní, kam patří artefakty a výtvořky, které jsou tvořeny fyzickým a sociálním prostředím, což zahrnuje pracovní prostředí a jeho uspořádání, technologické zázemí, typické chování členů skupiny, psaný a mluvený jazyk.

Schein in Lukášová & Nový (2004) do artefaktu zahrnuje všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá – lze je vidět, slyšet. Jsou snadno pozorovatelné a popsitelné.

2. Úroveň – hodnoty

Hodnoty jsou součástí koncepčního řešení, podle kterého se členové skupiny chovají a následně jednají. V případě, že dané řešení funguje, daná hodnota se může změnit ve víru a v přesvědčení.

Lukášová & Nový (2004) uvádí, že hodnotou se rozumí to, co je považováno za důležité. Jednotlivec či skupina tomu přikládají určitý význam. Hodnoty udávají a ovlivňují hodnocení, co je správné a co špatné. Vyjadřují určité preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce či skupiny.

3. Úroveň – základní předpoklady

V případě, že dané řešení opakovaně funguje, lze jej považovat za zaručené. Základním předpokladem jsou naučené podvědomé reakce. Na základě předpokladů se určuje, jak skupina myslí, řídí chování a určuje, jak skupina vnímá a přijímá věci.

Podle Scheina in Lukášová & Nový (2004) jsou základní předpoklady považovány za jádro či „esenci“ kultury. Jedná se o nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Jsou velmi odolně zaměřené a stabilní. Fungují samozřejmě a automaticky. Jsou pro nás až příliš samozřejmé. Na následujícím obrázku jsou znázorněny úrovně podnikové kultury.

Obrázek 2: *Scheinův model organizační kultury*



Zdroj: Schein 1992 (in Lukášová & Nový, 2004)

2.1.6 Typy podnikové kultury

Existuje několik způsobů, jak lze rozdělit různé podnikové kultury. Cejthamr (2010) rozděluje podnikovou kulturu na silovou či mocenskou, úlohovou, úkolovou a osobní kulturu.

Silová kultura

Tento typ kultury je často nacházen v malých podnicích, kde efektivita je založena především na komunikaci, vzájemné důvěře a empatii pracovníků. Vychází z ústředního zdroje moci a na základě paprsků prostupuje celým podnikem. Tyto podniky jsou řízeny několika vybranými osobnostmi. Není zde skoro žádná byrokracie, pravidla ani ustálené postupy. Jedná se o podnik, který přijímá rozhodnutí na základě vlivu.

Úlohová kultura

Tato kultura je založena na nosných pilířích – expertech. Tento typ nacházíme v oblasti financí, výroby nebo nákupu. Mají ustálenou, zaběhnutou byrokracii a na rozdíl od předchozího typu fungují podle logických a racionálních principů a pravidel. Jsou zde senior manažeři, kteří mají za úkol určování a koordinaci práce a vzájemných vztahů mezi pilíři.

Úkolová kultura

Je zaměřena na projekty a práce. Můžeme si představit jako síť, která má několik vláken a některé má silnější než ostatní a vliv se soustřeďuje na mezery mezi vlákny. Příkladem mohou být maticově uspořádané podniky. Snaží se propojit vhodné kandidáty a zdroje a využívá sjednocující tendence skupiny.

Osobní kultury

V této kultuře stojí jednatel ve střetu zájmu a všechny struktury, které jsou v podniku, mají sloužit lidem v těchto strukturách. Pokud se skupina členů rozhodne, že se chtějí spojit, sdílet prostor nebo vybavení, pak bude mít výsledný podnik osobní kulturu. Příkladem mohou být sdružení architektů, lékařů atp. Fungování mechanismů řízení a kontroly lze pouze v případě vzájemného souhlasu. Každý jedinec má téměř úplnou samostatnost.

Pro to, aby se lidé cítili v práci dobře a měli z ní dobrý pocit, je důležité, aby jejich povahové rysy a vlastnosti byly v souladu s kulturou v podniku, kde jsou zaměstnáni. Existuje totiž velké množství lidí, kteří mají různé preference týkající se podnikové kultury (Cejthamr, 2010).

Cejthamr (2010) definuje čtyři generické druhy kultury:

Macho, tough-guy (chlapská, přísná, drsná kultura) - Jedná se o kultury, kde jednotlivci často a hodně riskují a velmi rychle se dozvídají o tom, jak správně se v daný okamžik rozhodli. Představitelem kultury mohou být policisté, chirurgové atp. Finanční hodnocení je vysoké a je zaměřené na rychlost. Je zde vysoké riziko syndromu „vyhoření“, jelikož je zde vysoký tlak a rušné prostředí.

Work-hard (kultura tvrdé práce a zábavy) - Patří sem činnosti, kde je nízké riziko s rychlou zpětnou vazbou. Patří sem realitní agenti, počítačové experti atp. Snaží se o maximální dynamičnost a soustřeďují se především na zákazníka a jeho potřeby. Atmosféra v podniku je založena na hrách, setkávání, propagaci a zvyklostech, které slouží i k udržování motivace.

Bet-your-company (vsad' svůj podnik čili hop nebo trop – kultura sázky) - V této kultuře je vysoké riziko a pomalá zpětná vazba. Takto pomalá zpětná vazba může vyústit v nejistotu ohledně účinnosti přijatých opatření. Tento typ kultury je k nalezení v investičních bankách a armádě, kde se zaměřují na budoucnost, a je zde nutnost investic.

Procesní kultura je kultura s nízkou mírou rizika a pomalým feedbackem, například u pojišťoven a bank. Při výplatě mezd nezáleží na výkonu pracovníků. Jelikož se jedná o pomalou zpětnou vazbu, tak se zaměstnanci soustřeďují spíše na to, jak by věci měli dělat a mají tak tendenci „krýt si záda“. Zaměstnanci pak věnují nadměrnou pozornost nepodstatným detailům.

2.2 Znalostní management

2.2.1 Znalostní ekonomika

Po druhé světové válce dochází v tržních ekonomikách ke spoustě významných změn, jako sociální, ekonomické, podnikatelské, technologické atp. Jednou z těch nejdůležitějších změn je přeměna společnosti od industriální na společnost znalostní. Tato změna má vliv na manažerské řízení, myšlení a jednání (Truneček, 2003).

Podle Tiché (2005) dochází k rostoucímu významu znalostí v takové to společnosti. Podnik si uvědomuje, že znalosti jsou důležitou a nezbytným zdrojem bohatství podniku, o které musí řádně pečovat. Znalosti se stávají velmi důležitým zdrojem bohatství podniku. Nezáleží, jestli má podnik chudší nebo bohatší ekonomiku na přírodní zdroje. Podnik, který je vyspělejší v technologické a znalostní oblasti dokáže dosahovat mnohem vyšší efektivity než podniky s větším množstvím a vyšším bohatstvím na přírodní zdroje.

2.2.2 Učíci se organizace

V první řadě se nabízí otázka, v jakém okamžiku je možné podnik definovat jako učící se organizaci? Odborníci se shodují na jednom, a to, že jednoznačná odpověď neexistuje. V okamžiku, kdy se podnik snaží naplno a systematicky využívat veškeré formy a způsoby vzdělávání se, které jsou užitečné a žádoucí. Formy a způsoby by měli směřovat k plnění a dosahování maximálních výkonů podniku a dosahování strategických cílů. V tomto případě se jedná o učící se organizaci (Petříková, 2010).

Pojem učící se organizace se v literatuře objevuje zhruba od roku 1990 zásluhou P. M. Sengeho. Podle Sengeho in Petříková (2010, s. 41–42) „*Jsou to organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků, prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření a zlepšování reality.*“

Častorál (2008) uvádí, že učící se organizace by měla obsahovat tyto znaky:

- snaží se vytvářet příležitosti a stimulovat k využívání znalostních příležitostí,
- utváří vize, které jsou postavené na znalostech a utváří podmínky k jejich sdílení,
- stimuluje a podporuje kreativní přístupy, sloužící k řešení potřeb podniku,
- investuje do vzdělání svých pracovníků, využívá inovace a technologie, a propojuje pracovní činnost s učením.

Častorál (2008) uvádí rozdíl mezi klasickým vzděláním od učící se organizace například v tom, že objekt vzdělávání se postupně mění na subjekt vzdělávání společně se svými aktivitami a osobními cíli. Časové omezení klasického vzdělávání je přeměňování na vzdělávání po celý život. Neexistuje rozdíl mezi vnitřním a vnějším vzděláváním. Je zaměřeno na individuální potřeby. Pozornost je věnována manažerovi (zaměstnanci), jako objektu vzdělávání se soustřeďuje na celou organizaci. Jedná se o učení jednotlivců i celé organizace.

2.2.3 Management znalostí

Mládková (2005a) uvádí management znalostí jako disciplínu managementu, která je zaměřená na znalosti. Management má za cíl zefektivnit práci podniku se znalostmi a snaží se zajistit, aby měli správní lidé ve správnou chvíli správné znalosti. Mládková (2004) uvádí jako základní požadavek managementu znalostí znát vztahy mezi daty, informacemi a znalostmi a jejich rozdíl.

Data

Data lze vyjádřit pomocí symbolů (tzn. čísel, písmen, obrazu nebo zvuku), ale může se jednat i o smyslové vjemy, tj. čich a hmat. Dala zle chápat i z fyzikálního pohledu. Lze je chápat jako jisté následnosti znaků (signálů), které odrážejí bezprostředně zkoumanou skutečnost. Samy o sobě data ale nemají význam. Jsou to soubory dat, které jsou účelově uspořádány a označují se jako databáze nebo datové zdroje. Data mohou být užitečná a neužitečná (Častorál, 2008).

Informace

Častorál (2008) uvádí, že informace jsou vypovídající schopností dat. Z tohoto důvodu se pak o nich v literatuře hovoří o informacích v souvislosti s obsahovou stránkou dat a o datech ve spojení s postupy sběru, organizování a uspořádání. Na tento přístup se pak v návaznosti vymezilo řízení s vědomostmi, znalostmi a poznatky.

Znalost

Častorál (2008) tvrdí, že znalosti jsou podkladem k rozhodování, utváří zdroje specifickými znalostmi, při jejich využívání hodnota roste, mají užitnou hodnotu a cenu. Znalosti se také mohou stát zbožím, které ponесou všechny průvodními jevy.

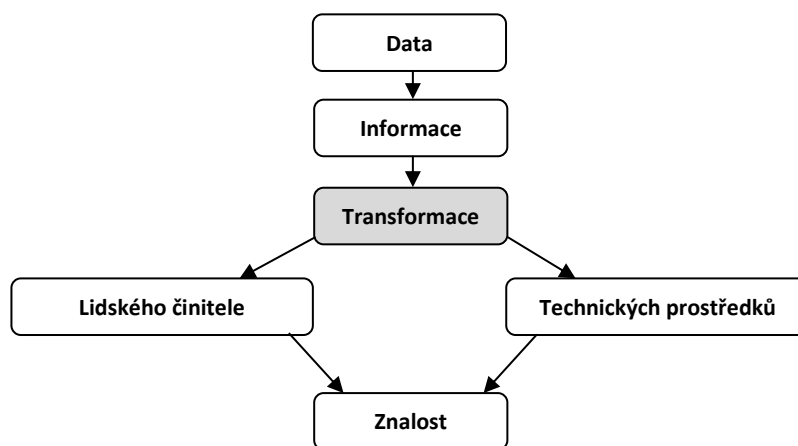
Je utvářena v lidské mysli, kde její kvalita a význam jsou ohodnocovány pomocí činnosti. Bývá obtížné vazbu mezi znalostí a činnostmi odhalit a popsat. Znalost je křehká a nelze ji skladovat, transportovat a vyjádřit pomocí technologie. V případě, že se snaží o externalizaci, tak to končí poškozením znalosti a tím i ke snížení její hodnoty (Mládková, 2005b).

Častorál (2008, s. 10) definuje znalosti jako: „transformovanou informaci do využitelné podoby“. Transformaci lze chápat ve dvou rovinách:

Lidský činitel – Na základě informací, si jedinec vytváří názory, pomocí nichž se rozhoduje. Utváří je vědomě i nevědomě. Informace je přetransformovaná na znalost, sloužící k učení, na základě, kterých se lidský faktor rozhoduje.

Technické prostředky – Tyto informace se nacházejí v tzv. znalostních bázích, které jsou následně umístěny na technických nosičích. Lze je vyvolat a použít kdykoliv pro rozhodování. Znázornění transformace můžeme vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 3: *Definice znalostí*



Zdroj: vlastní zpracování dle Častorál (2008)

2.2.1 Typy znalostí

Existují tyto typy znalostí. Explicitní, implicitní a tacitní. Mnoho autorů, kteří se zabývají znalostním managementem, se domnívá, že mezi implicitními a tacitními znalostmi není žádný rozdíl.

Explicitní znalosti se dají vyjádřit pomocí formálního jazyka. Existují způsoby, jak ji vyjádřit, tj. napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Lze ji různě přenášet, formalizovat a ukládat. Můžeme ji vyjádřit pomocí dat (Truneček, 2004a).

Je defacto totožná s pojmem informace. Lze ji formálně vyjádřit pomocí jazyka, písma apod. Skladujeme v informačních systémech, tj. databáze nebo obyčejný diář (Mládková, 2005b).

Tacitní neboli tiché znalosti jsou utvářeny na základě interakcí zkušeností, dovedností, intuice, představ a explicitních znalostí. Tento typ znalostní je vázán na osobnost člověka. Tyto znalosti na rozdíl od explicitních je obtížné znázornit a nějak přenášet. Nositel těchto informací ani nemusí vědět, že takové znalosti má. Tacitní znalosti není možné sdílet (Truneček, 2004a).

Znalost je vázána na člověka či skupinu s činnostmi, postupy nebo emocemi konkrétního člověka. Mají vysoce osobní charakter. Velké množství tacitních znalostí existuje v podvědomí. Tacitní znalost, jak už bylo řečeno, má silnou vazbu na svého nositele. Podniky v tacitních znalostech vidí obrovský potenciál, jelikož není vůbec snadné je napodobit a taková to znalost se následně může stát i velkou konkurenční výhodou podniku. Jsou utvářeny na základě vlastních zkušeností každým jednotlivcem (Mládková, 2005b).

Implicitní znalosti jsou tiché znalosti, které lze formalizovat (Truneček, 2004a).

2.2.1 Kulturní dimenze

Obecná charakteristika

Krninská (2002a) uvádí, že Hostedeho dimenze představují nejvyšší stupeň rozdílu v kultuře, nacházející se uvnitř jednotlivých kultur. Dimenze mají značný vliv na výkon práce a na oblast managementu.

Mocenský odstup (PDI – Power distance)

Mocenská vzdálenost je založena na tom, jak vysoká je míra tolerance nerovného rozdělení moci. Míra tolerance se projevuje mocenským odstupem v hierarchii nadřízený/podřízený. V jisté míře nejde tolik o skutečnou vzdálenost, ale spíše o vzdálenost, která je pracovníky vnímána a tolerována (Krninská, 2002a).

V případě, že hodnota indexu je vyšší než 50, jedná se o velkou mocenskou vzdálenost. Je zde velký rozdíl mezi postavením nadřízeného a podřízeného a nejsou si rovni. Moc je orientovaná do co nejmenšího počtu rukou při řešení a řízení podniku. Tento podnik je charakteristický velkým počtem organizačních stupňů (hierarchie) mezi nadřízenými

a podřízenými. Podnik má velký počet hierarchických stupňů nadřízenosti a podřízenosti. Podřízení musejí dělat to, co jim bylo nařízeno. Nemají prostor a přístup se podílet na řešení problémů nebo na vyšších projektech, které řeší vedení. Snaží se centralizovat rozhodování pouze na řídicí pracovníky a jen malému množství zaměstnanců je svěřováno. Platové rozdíly jsou zde velmi vysoké.

Pokud máme opačnou hodnotu, tudíž 0, jedná se o malý mocenský odstup. V tomto případě jsou si nadřízení a podřízení rovni a vládne v podniku přátelská atmosféra. Hierarchické uspořádání existuje a je potřebné, ale mění se, tzn., že ten, kdo je dnes na pozici podřízeného může být za týden na pozici vedoucího pracovníka. Je omezen počet nadřízených. Pracovníci se mohou podílet na rozhodování, ale ví, že poslední slovo mají jejich nadřízení. V platovém hodnocení nejsou příliš velké rozdíly (Hofstede, 2006).

Individualismus/kolektivismus (IDV=Individualism versus Collectivism)

Jedná se o pojmy kulturologické nikoli ideologické, jak bývají v naší společnosti prezentovány. Kolektivismus je orientován na lidi, kteří jsou zvyklí spolupracovat, nejsou individualisti. Rádi se od malička integrují do silných a soudržných sociálních skupin. V průběhu života mají zajištěnou sociální ochranu. Jedná se o rozsah, jak je jednotlivec závislý na skupině (Krninská, 2002a).

Individualismus je v případě, je-li hodnota indexu vyšší než 50. U lidí, kteří jsou individualisti, se předpokládá, že jednájí v souladu s jejich zájmem a jejich práce by měla být organizována tak, aby byla v souladu s požadavky jejich zaměstnavatele. Mají své vlastní potřeby.

Na druhou stranu kolektivistická společnost se zabírá skupinou, týmovostí – „my“. Zakládá si na týmovosti, spolupráci, díky tomu shromažďuje více nápadů a názorů. Lidé jsou kreativnější a je založen na spolupráci. Zaměstnanci se naučí pracovat v týmech a ztotožňovat se s ostatními názory. Zde pracovní prostředí má spíše přátelský vztah. V případě, že zaměstnanec vykonává výkon, který není dostačující, nejedná se důvod, aby byl vyhozen, jelikož každý zaměstnanec by měl dostávat a splňovat úkoly, kterým odpovídají jeho znalosti a dovednosti. Důležité je dávat takové úkoly, které jsou reálně splnitelné.

Tuto dimenzi definuje Hofstede (2006) jako IDV. V případě, že index vyjde menší než 50, jedná se o kolektivismus, který je pozitivní směrem ke znalostní ekonomice

a v učících se organizacích žádoucí. Pokud vyjde index větší jak 50, jedná se o individualismus.

Maskulita/feminita (MAS = Masculity versus Feminity)

Maskulita je charakterizována ve společnosti, kde jsou striktně a jasné rozděleny role, ať už sociální nebo mezi pohlavími. Jedná se o nerovné postavení mužů a žen. Od mužů se očekává průbojnost, odvaha a půjdou si za svým snem. Od žen se očekává spíše umírněnost a orientace na kvalitu života. Jsou solidární a zajímají se o životní kulturu. Maskulita je například i u žen, které touží po kariéerním růstu a které o to naopak nestojí.

Z druhé strany existuje feminita, při které se zásadně role nerozdělují, naopak se navzájem doplňují a prolínají. Očekává se od nich, aby se navzájem tolerovali, a hodně se zaměřují na sociální stránku a život. Muži a ženy jsou si rovni, jejich práce se doplňuje a dochází k harmonizaci vztahů.

K maskulinní společnosti dochází v případě, kdy hodnota indexu je větší než 50. Feminita je v případě, že hodnota indexu se blíží k 0 (Krninská, 2002a).

Přijímají rizika/přijímání nejistoty (UAI-Uncertainty avoidance index)

Dimenze je charakterizována tím, že existuje bod, ve kterém si člověk určité skupiny nebo kultury připadá ohroženě nejistotou či situacemi, se kterými se doposud nesetkali. Následkem je stres a nervové vypětí a je potřeba předvídatelnosti a stability obecně platných pravidel i v písemné podobě. Hodnota indexu je vyšší než 50.

V opačném případě nemají strach ze změn a není taková potřeba se vyhýbat nejistotě. Panuje zde strach z formálních pravidel a předpisů, které se zavádějí jenom okrajově v případné nutnosti. K přijímání rizika a změn dochází při hodnotě index, který se blíží 0 (Hofstede, 2005).

Krátkodobá/dlouhodobá orientace (LTO = Long-term versus Short-term orientation)

V případě příliš velké stability a vnitřním klidu může krátkodobá orientace mít negativní dopad na působnost, na iniciativu, akceptování rizik a ochotě přijímat změny, které vznikají na základě rychle se měnícími podmínkami trhu (Hofstede, 2005).

U krátkodobě zaměřené společnosti se klade důraz na minulost a přítomnost společně s veškerými úkony s tím spojené. Může se jednat o plnění sociálních úkolů, které mají krátkodobý efekt. U krátkodobé orientace se index blíží 0 (Krninská, 2002b).

Dlouhodobost je zaměřena na činnosti, které jsou viditelné po dlouhodobějším horizontu (Krninská, 2002a). Při dlouhodobé orientaci není oddělena práce a rodina (Hofstede, 2005).

Požitky/umírněnost (IVR=Indulgence versus Restraint)

Požitky lze charakterizovat jako societu, umožňující uspokojování základních potřeb člověka, kterou jsou úzce spjaty s užíváním života. Hodnota indexu je v tomto případě vyšší než 50 a blíží se 100. Umírněnost znázorňuje společenství, které dokáže tlumit uspokojování potřeb. Vychází z omezování a regulace požitků na základě striktních společenských norem, které je třeba dodržovat. V tomto případě je hodnota indexu blíží se 0. Umírněnost neboli sebekázeň je kulturní dimenzí žádoucí pro znalostní ekonomiku.

3 Metodický postup

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejich kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku. Pro výzkum byl vybrán podnik Účetnictví online s.r.o. Úkolem dotazníkového šetření bylo nalézt mezery a nedostatky, následně navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení současného stavu v podniku.

Teoretická východiska byla čerpána na základě odborné literatury, která se danou problematikou zabývá.

Pro kvantitativní výzkum byla použita aktualizovaná verze Hofstedeho dotazníku VSM 2013. Jedná se o modifikovanou verzi. Původní dotazník VSM 94 zkoumá následujících 5 kulturních dimenzí: PDI – mocenský odstup, IDV – individualismus vs. kolektivismus, MAS – maskulinita vs. femininita, UAI – potřeba jistoty vs. přijímání změn a rizika, LOT – krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Ke zjištění klíčových informací byla použita jeho aktuální verze z roku 2013. Nový dotazník VSM 2013 se zabývá dosavadními kulturními dimenzemi, a navíc zkoumá kulturní dimenzi umírněnost vs. pozitivita. Pro kvalitativní výzkum, byl proveden nestrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem. Pro doplnění, utřídění informací a pochopení celkového obrazu podnikové kultury byl výzkum doplněn o osobní pozorování, týkající se chování pracovníků, komunikace s klienty a vybavení pracoviště.

Po utřídění, zpracování, následné analýze a rozboru výsledků došlo k vyhodnocení informací a podnikové kultury, která ve zkoumaném podniku převládá. Následně byla doporučena opatření a změny, důležité k dosažení žádoucí úrovně podnikové kultury.

3.2 Sběr dat

3.2.1 Způsoby sběru dat

Průzkum je prováděn na základě kvantitativního a kvalitativního šetření. Rozdíl mezi těmito dvěma výzkumy se nachází v základním zaměření – charakteru jevů. Při kvantitativním výzkumu si pokládáme otázku „kolik?“. V tomto případě hledáme četnost. Při kvalitativním výzkumu, chceme znát důvody, tudíž si pokládáme otázku

„proč?“. Mezi metody kvantitativního výzkumu lze zařadit standardizovaná pozorování, dotazníky a experimenty. Mezi metody kvalitativního výzkumu patří zúčastněné pozorování a nestrukturovaný rozhovor (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

V mé diplomové práci je použito zúčastněné pozorování, nestrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem a dotazníkové šetření.

3.2.2 Etapy získávání dat

K získávání dat pro diplomovou práci byly použity tyto způsoby:

- Pro zjištění situace současného stavu podnikové kultury ve zkoumaném podniku byla použita nejnovější verze dotazníku VSM 13 (viz příloha 1), který sestavil Geert Hofstede (2013). Zabývá se šesti podnikovými dimenzemi. Dotazníkové šetření patří na první místo při získávání informací. Dotazník se skládá z 36 otázek, z toho 34 otázek je uvařených a pouze 2 jsou otevřené. Na většinu otázek bylo možné odpovědět na stupnici 1–5, kde 1 = nanejvýš důležité, 2 = velmi důležité, 3 = mírně důležité, 4 = málo důležité, 5 = velmi málo důležité či nedůležité. Pokud se respondent zcela ztotožňuje, volil variantu „1“, pokud nesouhlasí s daným tvrzením, vybral odpověď „5“. V druhé části dotazníku se nachází slovní ohodnocení dotazů. Poslední část je tvořena identifikačními 24 otázkami. První část se soustředí na vizi ideálního zaměstnání. V této části respondenti odpovídali na 11 otázek. Dalších 12 otázek se zaměřuje na priority osobního života. Pomocí následujících 7 otázek se zjišťuje, jak se respondenti staví k jednotlivým výroky (souhlasím/nesouhlasím). Posledních 6 otázek má demografický charakter. Ve zkoumaném podniku byl proveden průzkum v období leden-březen 2021. Na dotazník odpovědělo ze 130 zaměstnanců 102, tj. 78,5% návratnost. Výsledné procento návratnosti může být způsobeno pracovním vytížením, jelikož v těchto měsících mají účetní velké množství práce a připravují se na různé uzávěrky. Dotazník byl vyhotoven a následně rozeslán v elektronické podobě za pomoci ředitelky, prostřednictvím emailu všem zaměstnancům firmy. Každý zaměstnanec anonymně vyplnil a odeslal dotazník, což eliminovalo strach z vyplnění dotazníku. Data, získána z tohoto dotazníku slouží pouze pro statistické účely, tudíž nejsou potřebná pro definování podnikové kultury.
- Další metodou sloužící ke sběru dat bylo **osobní pozorování**, díky kterému bylo možné volně pozorovat život na pobočce, způsoby, jakým zaměstnanci komunikují mezi sebou nebo s klienty a ohodnotit vybavení podniku. Při zúčastněném

pozorování nebylo nijak zasahováno do chodu pobočky. Tato skutečnost byla ovšem nepatrně omezena z důvodu covidového opatření a uzavření pobočky.

- Pro to, aby byl zjištěn celkový obraz podnikové kultury byl proveden **nestrukturovaný rozhovor** s vedoucím pracovníkem. Z důvodu covidové situace rozhovor probíhal na základě videohovoru, jelikož osobní setkání v tuto dobu nebylo možné. Prováděná metoda pomohla k získání doplňujících informací, potřebných k zajištění celkového obrazu podnikové kultury.

Získané informace, které byly zjištěny prostřednictvím zúčastněného pozorování a nestrukturovaného rozhovoru využiji při vyhodnocení dotazníku VSM 13 a následně budou použity při diskusích u jednotlivých otázek.

3.3 Zpracování získaných dat a postup výpočtů indexů

3.3.1 Kulturní dimenze

Výsledky dotazníkového šetření byly u každé otázky zpracovány do přehledné tabulky. Pro lepší přehlednost výsledku byl v Excelu ke každé otázce vytvořen sloupcový graf, vyjadřující procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí respondentů. Součástí každého grafu je komentář a krátká diskuse. Grafy byly zpracovány prostřednictvím programu Microsoft Excel a následně přeneseny do programu Microsoft Word, kde byla zpracovávána diplomová práce. V následující tabulce jsou zeleně vyznačené žádoucí kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice.

Tabulka 1: *Kulturní dimenze*

Kulturní dimenze	Hodnota dimenze	
	< 50	> 50
Mocenský odstup	malý	velký
Individualismus/kolektivismus	kolektivismus	individualismus
Maskulita/feminita	feminita	maskulita
Obava nejistoty/přijímání rizika	přijímání rizika	vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá/krátkodobá orientace	krátkodobá orientace	dlouhodobá orientace
Umírněnost/požitekárství	Umírněnost	požitky

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet jednotlivých indexů kulturních dimenzí byly použity následující vzorce:

1. Index mocenského odstupu (PDI)

$$-35m(03) + 35m(06) + 25m(14) - 20m(17) - 20 \quad (1)$$

2. Index individualismu vs. kolektivismus (IDV)

$$-50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130 \quad (2)$$

3. Index maskulinita vs. feminita (MAS)

$$60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100 \quad (3)$$

4. Index dlouhodobé orientace (LOT)

$$25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120 \quad (4)$$

5. Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

$$-20m(10) + 20m(12) + 40 \quad (5)$$

6. Index požitků (IVR)

$$35m(12) - 35m(11) + 40m(17) - 40m(16) + C(ir) \quad (6)$$

kde: $m(x)$ označuje číslo otázky. Např. $m(01)$ označuje výsledek pro otázku č. 1.

Výpočet hlavního výsledku pro konkrétní otázku lze zapsat jako:

$$m(x) = \frac{x_1*1 + x_2*2 + x_3*3 + x_4*4 + x_5*5 + x_6*6}{y} \quad (7)$$

kde: x_1 (x_2 x_3 x_4 x_5 x_6) - respondenti, kteří zvolili odpověď 1(2,3,4,5,6) v otázce a y – celkový počet respondentů v dané skupině ($x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6$).

Jak silně je výsledná kulturní dimenze sdílená mezi zaměstnanci určuje směrodatná odchylka. Její výši lze porovnat s intervaly ukazující míru sdílení viz následující tabulka.

Tabulka 2: *Směrodatná odchylka*

Míra sdílení	Hodnota směrodatné odchylky
Velmi silně sdílená	< 24,99
Sdílená	25 – 49,99
Slabě sdílená	50 – 74,99
Velmi slabě sdílená	75 a více

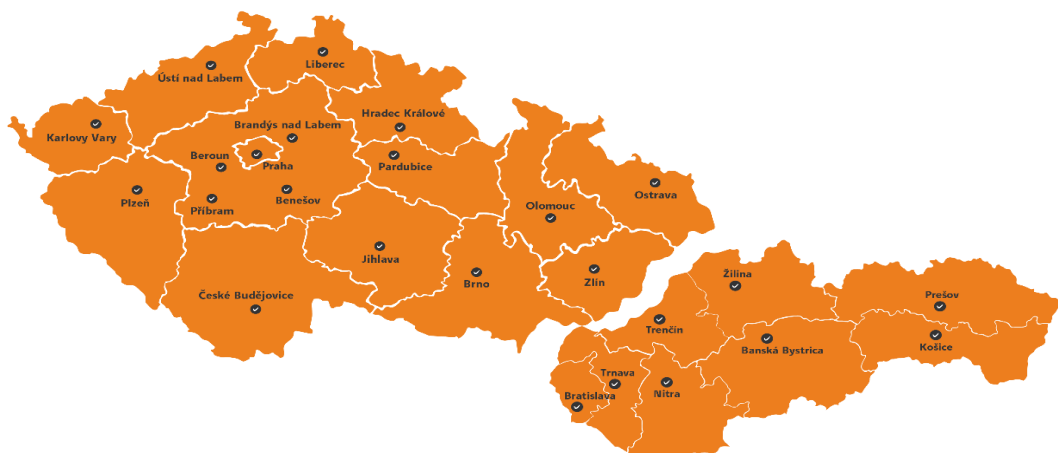
Zdroj: vlastní zpracování

4 Výsledky výzkumu

4.1 Popis zkoumaného podniku

Společnost UOL je účetní firma, která je na trhu od roku 2004 v Praze s jasnou vizí změnit dosavadní způsob zpracování účetních služeb. Společnosti se snaží vytvořit nový trh a stát se na tomto novém trhu klíčovým hráčem. UOL nabízí vlastní účetní systém i specifický způsob svozu dokladů, což je perfektně odlišuje od konkurence a umožňuje tak obrovskou konkurenční výhodu. Systém je nastaven tak, že si pro doklady pokaždé přijede kurýr vozem UOL. Doklady odveze na vybranou pobočku, kde jsou následně spolehlivě zpracovány. Systém je naplánován tak, aby efektivně fungoval. Kurýr přijede vždy v domluvený čas a všechny podklady převezme. Současně se ke klientům rozvevou i veškeré doklady, které je potřeba podepsat, ověřit nebo orazítkovat. Doklady lze zaslat i poštou nebo e-mailem. Společnost dále zajišťuje komunikaci s úřady, které s podnikáním souvisí. Každý klient má přiřazenou svou vlastní účetní, se kterou po celou dobu komunikuje. V roce 2017 začaly vznikat pobočky po regionech v Česku. V dnešní době má UOL kromě Prahy pobočky již ve všech krajích. 16. 10. 2017 byla otevřena v Bratislavě první zahraniční pobočka. Společnost se rozrůstá po celé České republice i na Slovensko, jak můžeme vidět na následujících obrázcích. V Praze sídlí hlavní centrála a také ředitelky firmy.

Obrázek 4: Pobočky dle krajů



Zdroj: www.uol.cz

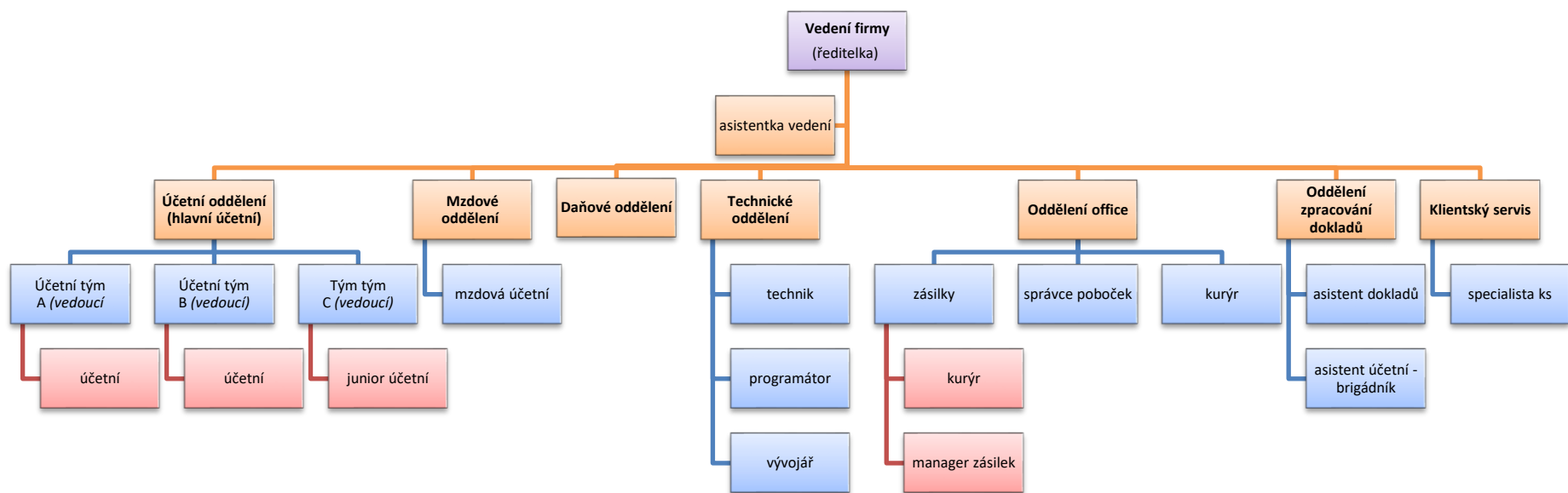
Struktura a fungování podniku

Ve firmě pracuje celkem 130 zaměstnanců, z toho 60 je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr a 70 mají podepsanou dohodu o provedení práce. V čele firmy stojí ředitelka firmy Jana Jáčová, jakožto velice úspěšná majitelka firmy. Na každé pobočce pracují účetní, kteří mají přiřazeny své klienty. V Praze na hlavní centrále sídlí mzdové účetní, IT, vedoucí pracovníci, obsluha pražské recepce. Na každé pobočce dále pracují brigádníci, kteří se skládají ze specialistů na bankovní výpisy, účetních specialistů a juniorů. Každá pozice má své specifické přiřazené úkoly, které musí plnit a nesou za ně odpovědnost. Brigádníci jsou „pravou“ rukou jednotlivým účetním. Na každé pobočce je vedoucí pracovník – správce pobočky, který má na starosti chod a fungování, případně příjem nebo odchod nových pracovníků. Ve firmě systém funguje na neustálé spolupráci a perfektní komunikaci. Systém má urychlit zpracování dokladů, zvýšení efektivnosti, eliminace chybovosti a zefektivňovat spolupráci mezi zaměstnanci. Systém funguje tak, že brigádník zadá do systému doklady, účetní specialista je následně potvrdí. Má ovšem velkou zodpovědnost za správnost, jelikož účetní spoléhá na účetního specialistu, který mu kontroluje zaúčtované doklady. Při tomto systému se může účetní věnovat zpracování DPH a závěrkám. Tento systém musí výborně fungovat, aby docházelo k minimální chybovosti a zbytečným konfliktům. V systému je vidět, kdo, co, kdy zadával, tudíž je vidět, za kým chyba následně jde. Jako fungující se osvědčil i systém hodnocení pracovníků mezi sebou. Každý měsíc účetní hodnotí „zadavače“, bankovní specialisty, juniory a účetní specialisty známkami. Pokud účetní je spokojen uděluje známku 1, ale v případě hrubé chyby nebo nespokojenosti či nesplnění úkolu může udělit i známku horší, která se pak projeví na měsíčním hodnocení zaměstnance.

Vedení každý měsíc hodnotí své pracovníky. Zasílá report s počtem zaúčtovaných položek. Zaměstnanci tak můžou vidět zlepšení či zhoršení, což je dokáže motivovat. Na základě tohoto hodnocení jsou následně odměněni, podle hodnotící tabulky. Tento způsob motivování pracovníků funguje, jelikož pracovníci mají přehled, čeho dosáhli, s vidinou dosažitelné odměny.

Jak již bylo zmíněno, v podniku existují různé pracovní pozice, kde má každé oddělení svého vedoucího, který se stará o chod svého pracovního úseku. Podrobnou organizační strukturu nám ukazuje následující schéma.

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Podniková kultura dle Scheina

Scheinova koncepce se tvořena třemi tzv. rovinami podnikové kultury. Nachází se zde systém symbolů, který je na první pohled viditelný. Pro pochopení je potřeba vysvětlení významu pro externího pozorovatele. Další rovinu tvoří sociální normy a standardy jednání. Ty se liší od předchozí roviny tím, že jsou jen z části zřetelné Pro pozorovatele viditelné sem řadí základní představy a východiska. Na základě této kapitoly by měli dojít k dotvoření uceleného obrazu podnikové kultury ve zkoumaném podniku.

Symboly

Logo: Zkoumaný podnik Účetnictví online s.r.o. má své logo v oranžovo černém provedení. Zkratka UOL značí název podniku Účetnictví online s.r.o., kde důležitým prvkem je právě slovo účetnictví, což má vést k jednoduššímu rozeznání předmětu podnikání pro pozorovatele. Zvolení oranžové barvy má své důvody, jelikož oranžová je symbolem optimismu, mládí a radosti ze života. Pomáhá proti depresím, nechuti a pesimismu. Je označována jako "sociální barva".

Obrázek 6: logo firmy



Rituály: Společnost se snaží pravidelně konat pro své klienty každoroční události, na kterých se mají možnost setkat klienti s účetními z ostatních poboček i zaměstnanci mezi sebou. Tuto skutečnosti se snaží udržet pravidelně. Co se týče oslav narozenin, tak vedení firmy posílá zaměstnancům, zaměstnaným na hlavní pracovní poměr, kytici růží přes kurýra v den jejich narozenin do práce, jako pozornosti podniku. Pravidelně vychází firemní časopis, kde jsou rozhovory s novými pracovníky firmy, novinky v účtování a zákonech.

Dress code: Zaměstnanci ve firmě nemají přímo nařízený dress code. To poukazuje na uvolněnou atmosféru, kde se sami zaměstnanci cítí pohodlně, a i pro přicházející klienty to nepůsobí tolik formálně, naopak více volněji. Nicméně, pokud má účetní schůzku s klientem, snaží se obléci formálněji.

Hrdina: Za hrdinku firmy je považována sama ředitelka podniku. Jakožto jediná žena se zasloužila o řízení fungující a prosperující firmy s neustálým úsměvem a pozitivním přístupem.

Historiky: Z pozorování nebyla zjištěna žádná historika.

Pracovní prostředí: Každá pobočka je utvořena dle požadavků pracovníků, kteří na dané pobočce pracují. Pobočka je laděna do firemní barvy, tedy do oranžova v kombinaci s bílým a šedivým nábytkem, což působí velmi čistě a prostorně. Pobočka je plná květin, na stěnách jsou zavěšeny fotografie zaměstnanců pobočky, což zútulňuje prostředí firmy a v neposlední řadě se zde nachází oddělené posezení určené pro schůzky s klienty. Pobočka je z venku polepena kreslenými postavičkami, které jsou pro ni typické a které jsou i na specifických firemních vozech – smartech, které firma poskytuje jako firemní benefit.

Reklamní předměty: Společnost má velké množství reklamních předmětů, na kterých jsou většinou zobrazeni kreslení panáčci, znázorňující předmět podnikání – účetnictví. Mezi reklamní předměty patří především firemní trička, mikiny, ponožky, bloky na psaní, na kterých je zobrazeno logo firmy. Klientům je nabízena i čokoláda s logem firmy, jako pozornost. Reklamním předmětem je i firemní auto, které je na první pohled nepřehlédnutelné, a to díky výrazným reklamním potiskům na autě.

Řeč: Na jednotlivých pobočkách mezi sebou zaměstnanci komunikují na základě verbální komunikace. Ústní komunikace se projevuje i na základě telefonátů mezi jednotlivými pobočkami a s klienty. Velmi důležitou komunikací je písemná komunikace, která převažuje především při komunikaci s klienty. Zajistí se tak dohledání informací při případných sporech. Podnik si zakládá na vzájemném týkání samozřejmě i mezi zaměstnanci a vedením podniku. Týkání je jedním z důvodů, proč v podniku vládne opravdu přátelská atmosféra a zaměstnanci se cítí komfortně.

Sociální normy a standardy jednání

Pravidla: Všichni pracovníci plně respektují pravidla, které firma uvádí. V účetnictví je důležité respektovat a neporušovat zákon. Účetní jsou povinni dodržovat lhůty na zpracování DPH, DPPO, silničních daní apod.

Postup jednání: Každý zaměstnanec je seznámen s postupem svého jednání, ať už se jedná o jednání s pracovníky nebo s klientem. Pokud má problém nebo připomínky musí

se nejprve obrátit na svého vedoucího pracovníka na pobočce. Vedoucí pracovník projedná závažnost problému a v případě nutnosti začne problém řešit s jeho nadřízeným.

Základní představy a východiska

Základní východiska: Účetnictví online s.r.o. má vizi změnit dosavadní způsob zpracování účetních služeb, vytvořit tak nový trh a stát se na tomto novém trhu klíčovým hráčem. Nabízet nový způsob zpracování dokladů, který přiláká velké množství nových klientů. Vychází z předpokladu, že všechno se dá dokázat. Snaží se neustále rozvíjet, školit své pracovníky, vymýšlet nové způsoby, metody, které by vedly k efektivnějšímu zpracování účetnictví a vyšší spokojenosti klientů. Vychází z toho, že pokud se chce společnost rozvíjet, musí se vyvíjet i pracovníci. Zaměstnanci jsou informováni o nových změnách v zákonech, předpisech, aby se eliminovaly případné chyby. Podnik tento cíl bude plnit v případě společného úsilí a vzájemné důvěry.

4.3 Vyhodnocení dotazníku VSM 13

Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

Dotazník (viz příloha č. 1) je složen z 36 otázek. Jak již bylo zmíněno každá otázka je zpracována do přehledné tabulky, ke které je následně vytvořen sloupcový graf, vyjadřující procentuální zastoupení jednotlivých respondentů. Za každým grafem je následně zpracován popis výsledků a diskuse ke konkrétní otázce.

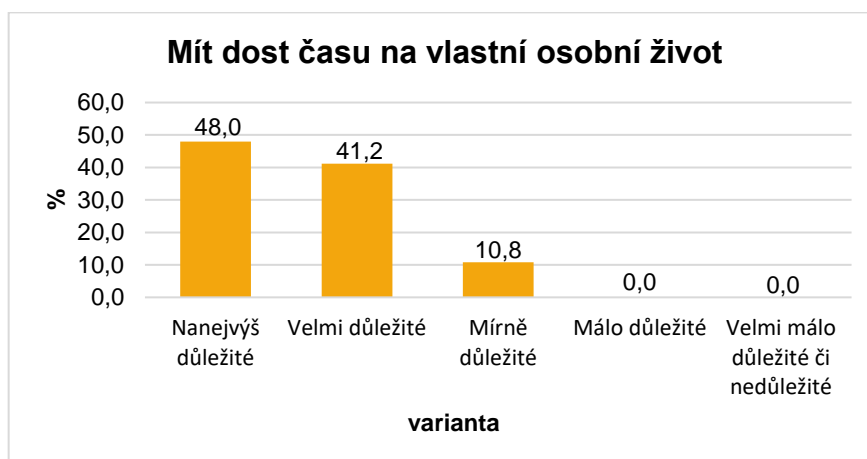
1. otázka: Mít dost času na vlastní osobní život

Tabulka 3: *Čas na vlastní osobní život*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	49	48,0
Velmi důležité	42	41,2
Mírně důležité	11	10,8
Málo důležité	0	0,0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Čas na vlastní osobní život



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Pro vysoký počet dotazovaných je čas na osobní nebo rodinný život nanejvýš důležitý. Tito respondenti zastupují 48 % z celkového počtu dotazovaných. Další 41,2 % respondentů považuje čas pro sebe jako velmi důležitý. Pouze 10,8 % dotazovaných dostatek času na osobní život považuje, jako mírně důležitý. Nenašel se ani jeden respondent, pro kterého by jeho čas na osobní život nebyl důležitý.

Diskuse: Jak již vyplynulo z výsledků, pro pracovníky je čas na jejich osobní život důležitý. Vyskytly se 3 různé odpovědi, kde čas pro zaměstnance je nanejvýš, velmi nebo mírně důležitý. Účetnictví je práce, která zabírá lidem velké množství času. Najde se ve firmě malé procento lidí, kteří se snaží práci za každou cenu udělat, tudíž si berou práci například domů, což je omazuje při trávení volného času s rodinou. Velké množství lidí se snaží si svůj pracovní život odbýt v práci a doma mít svůj čas na děti, přátele a rodinu. Ve firmě je zavedena docházka od 7:00 – 15:30 h. Je umožněn individuální příchod v čase od 7-9 hod, od něhož se pak odvíjí následný konec pracovní doby. Zaměstnancům je tímto umožněno se svobodně rozhodovat, jakou část dne chtějí v práci strávit. Můžou si ráno zajít k lékaři, a o to později pak zůstanou v práci, nebo přijdou dříve, aby odpoledne mohli vyzvednout děti ze školy a trávit spolu čas. To se týká pracovníků na hlavní pracovní poměr. Brigádníci mají v tomto směru více možností. Mohou chodit do práce kdykoliv se jim to hodí, ráno, večer, o víkendu. Mají možnost přístupu z domu, tudíž si mohou práci naplánovat podle svého volného času nebo školy. Je to vynikající příležitost pro studenty na Vysoké škole. Podmínkou však je splnění práce a odchozených 70 hodin měsíčně.

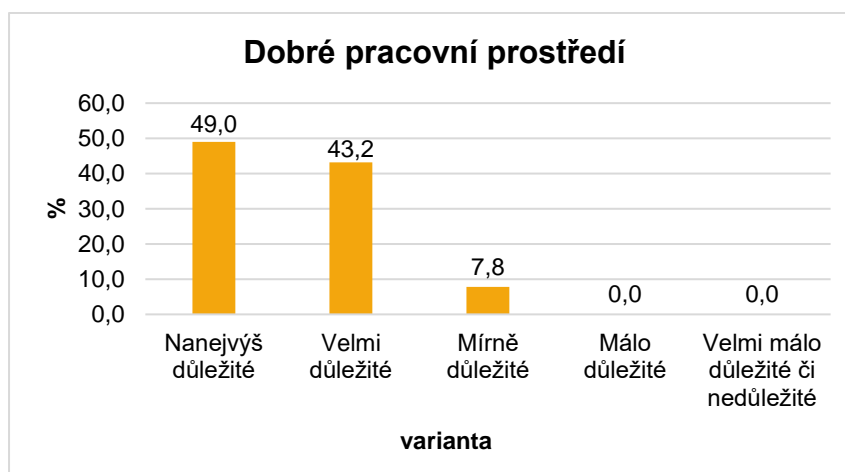
2. otázka: Mít dobré pracovní prostředí

Tabulka 4: *Vhodné pracovní prostředí*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	50	49,0
Velmi důležité	44	43,2
Mírně důležité	8	7,8
Málo důležité	0	0,0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: *Vhodné pracovní prostředí*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Pro to, aby se v práci cítili dobře, volila necelá polovina dotazovaných pracovní prostředí jako nanejvýš důležité. Další necelá polovina (43,2 %) respondentů dobré pracovní prostředí berou jako velmi důležité. Nízké procento (7,8 %) zaměstnanců zvolilo pracovní prostředí jako mírně důležité. Vzhledem tomu, že každý pracovník se chce v práci cítit komfortně, nevolili vhodné pracovní prostředí jako nedůležité či málo důležité.

Diskuse: V současné době se klade velký důraz na prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují. V případě, že zaměstnavatel chce, aby zaměstnanci v práci trávili celý den u počítače na židli, je nutné, aby měli k dispozici vhodné prostředí na vykonávanou práci a nedocházelo tak k zhoršování výkonu. Vhodné pracovní prostředí by mělo být jak v zájmu zaměstnanců, tak hlavně v zájmu samotného zaměstnavatele. Nejedná se pouze o zdraví a bezpečnost, ale je nesmírně důležité pro komfort zaměstnanců, což má značný vliv na jejich produktivitu. Vedení si je důležitosti tohoto faktoru vědomo, proto se snaží

neustále zlepšovat a vybavovat jednotlivé pobočky. Vedení se snaží modernizovat vybavení podniku, utváří otevřené kanceláře s cílem neustálého zlepšování a podporování přátelské atmosféry mezi pracovníky. Lze konstatovat, že pro zaměstnance má pracovní prostředí daleko větší význam než pro vedení firmy, jelikož ti v kanceláři netráví tolik času, jelikož mají často schůzky mimo firmu. Každý zaměstnanec má svůj stůl, počítač a veškeré pracovní pomůcky potřebné k činnosti. Kanceláře jsou vybaveny výkonnými počítači a každý pracovník má svoji židli, která eliminuje bolest zad při sedavém zaměstnání.

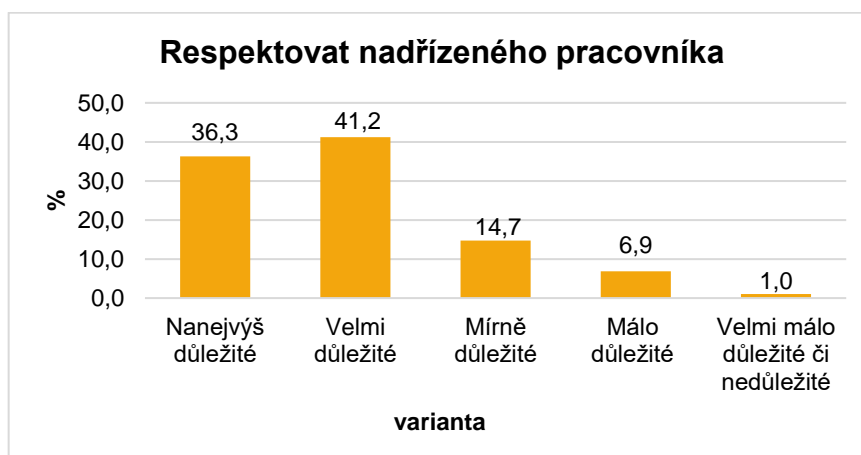
3. otázka: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Tabulka 5: *Respekt nadřízeného*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	37	36,3
Velmi důležité	42	41,2
Mírně důležité	15	14,7
Málo důležité	7	6,9
Velmi málo důležité či nedůležité	1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: *Respekt nadřízeného*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Respektování svého pracovníka berou zaměstnanci jako velmi důležité, což ukazuje 41,2 % dotazovaných. Pro 36,3 % respondentů je respekt svého nadřízeného nanejvýš důležitý. Méně důležitou shledává tuto problematiku 14,7 % dotazovaných.

Avšak jako málo důležitou tuto problematiku označuje 6,9 % dotazovaných. Pouhé 1 % respondentů respekt ke svému nadřízenému vůbec nemá.

Diskuse: Pro správné fungování podniku je autorita ke svému nadřízenému přirozená, což nevylučuje přátelské prostředí a příjemnou atmosféru. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci respektují svého nadřízeného pracovníka. Ve společnosti vládne velmi přátelská atmosféra, ale i přes to všichni ví, kde jsou v tomto ohledu hranice. Tento systém ve firmě funguje, což dokazují pracovníci, kteří ve firmě pracují několik let. V případě, že si zaměstnanci a nadřízení budou rozumět, budou tak všichni spokojeni a jejich výkon bude daleko větší, než kdyby docházelo k opačné situaci. To by mohlo vést k horším výkonům, nechuti pracovat a v nejkrajnějším případě k podání výpovědi.

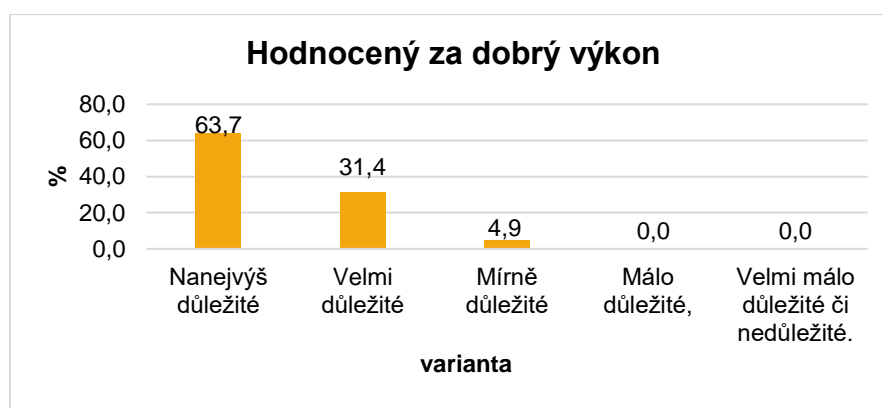
4. otázka: Být hodnocený za dobrý výkon

Tabulka 6: *Ohodnocený za odvedený výkon*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	65	63,7
Velmi důležité	32	31,4
Mírně důležité	5	4,9
Málo důležité	0	0,0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: *Ohodnocený za odvedený výkon*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Respondenti se shodují při otázce být hodnocení za dobrý výkon, jako nanejvýš důležité, což představovalo 63,7 % dotazovaných. Jako velmi důležité označilo

tuto problematiku 31,4 %. Nízké procento 4,9 % dotazovaných zvolilo, hodnocený za dobrý výkon jako mírně důležité.

Diskuse: Hodnocení je nesmírně důležitým nástrojem, který slouží k motivaci zaměstnanců ve firmě. Jak můžeme vidět z předchozích výsledků, všichni zaměstnanci chtějí být za svůj výkon řádně a spravedlivě odměněni. Nenašel se ani jeden dotazovaný, kterému by nezáleželo na penězích, které dostane za odvedenou a vykonanou práci. Zaměstnanci jsou každý měsíc individuálně hodnoceni. Vidí tak jejich možné zlepšení či zhoršení, což vede k následné motivaci. Zaměstnanci předem znají měsíční odměny, kterých mohou dosáhnout. Za jednotlivé úkoly dostávají body. Podle dosažených bodů jsou následně hodnoceni. Tento systém se ve firmě osvědčil jako fungující.

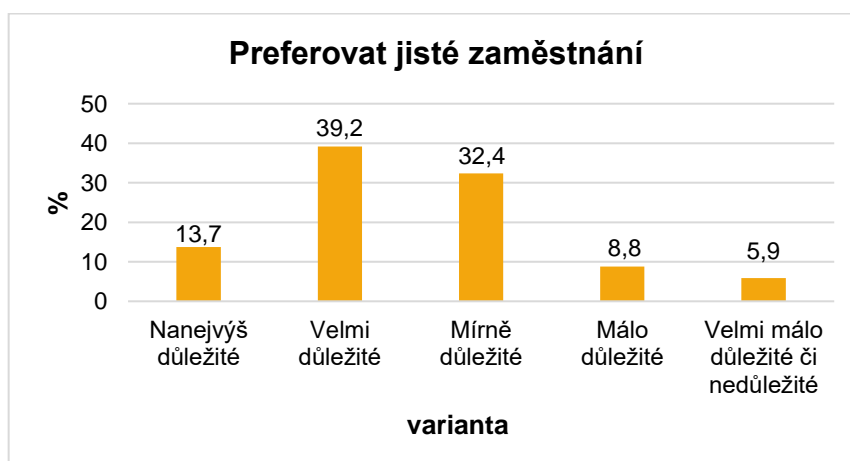
5. otázka: Preferovat jisté zaměstnání

Tabulka 7: *Upřednostnit zaměstnání*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	14	13,7
Velmi důležité	40	39,2
Mírně důležité	33	32,4
Málo důležité	9	8,8
Velmi málo důležité či nedůležité	6	5,9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: *Upřednostnit zaměstnání*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Jistotu zaměstnání označilo 39,2 % dotazovaných jako velmi důležitou. Nízké procento 13,7 % označilo jako nanejvýš důležité. Jistotu zaměstnání zvolilo 32,4 % dotazovaných jako mírně důležitou. Pro některé pracovníky je jistota zaměstnání málo důležitá, což představovalo 8,8% a pro 5,9 % respondentů nedůležitá.

Diskuse: Více jak polovina dotazovaných vnímá jistotu zaměstnání za naprosto nebo velmi důležitou, což je pochopitelné, jelikož každý v dnešní době potřebuje peníze. V současnosti je nesmírně důležité mít jisté zaměstnání, z důvodu stabilních příjmů, protože od toho se následně odvíjí úroveň a kvalita života, kterou si člověk může dopřát sobě nebo své rodině. Když si je zaměstnanec jistý svým místem v podniku, je motivován k vyšším výkonům. Kdyby docházelo k opačnému případu, kdy se zaměstnanci budou bát ztráty zaměstnání a budou si nejistí, mohlo by to vést například k vyšší chybovosti a menšího soustředění se. Když zaměstnanci vykonávají jejich pracovní povinnosti tak, jak mají, nemusí mít strach o své pracovní místo. V podniku pracuje velké množství pracovníků, kteří práci berou jako dobrý zdroj příjmů. Ve firmě pracuje poměrně velké množství studentů, kteří mají po škole a získávají zde praxi. Z výsledku lze odůvodnit, že pracovníci jistotu práce berou jako mírně důležitou či nedůležitou, což může být způsobeno tím, že v podniku pracuje více jako polovina brigádníků, kteří u toho souběžně studují, tudíž ztráta brigády pro ně nemusí mít tak fatální význam.

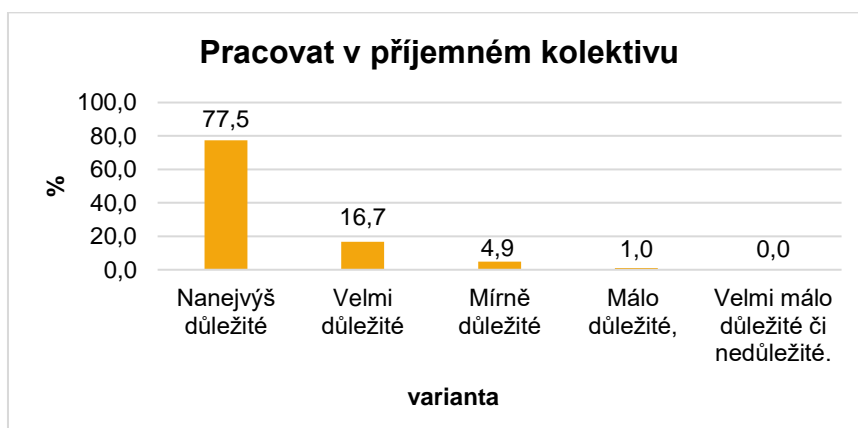
6. otázka: Pracovat v příjemném kolektivu

Tabulka 8: *Práce v příjemném kolektivu*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	79	77,5
Velmi důležité	17	16,7
Mírně důležité	5	4,9
Málo důležité	1	1,0
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Práce v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Práce v příjemném a přátelském kolektivu je nanejvýš důležitá pro více jako ¾ dotazovaných, což je zastoupeno 77,5 %. Pro 16,7 % dotazovaných je kolektiv velmi důležitý. Jako mírně důležité označili tuto problematiku respondenti 4,9 % a pro 1 % je málo podstatný dobrý kolektiv.

Diskuse: Kolektiv je nesmírně důležitou součástí zajišťující správné fungování na pracovišti. Většina pracovníků upřednostňuje příjemný kolektiv a dobré vztahy mezi pracovníky před samotnou výší příjmů. Dobrý kolektiv může mít za následek lepší výkon, méně stresu, kde ke vzájemné spolupráci pomáhají i otevřené kanceláře. Ke stmelování kolektivu se pořádají různé firemní akce. Jelikož podnik funguje po celé české republice, tak i přes to, že spolu denně komunikují, nemají možnost se každý den vidět v práci. Komunikuje se prostřednictvím firemního chatu nebo telefonu. Proto se konají firemní akce, kde mají možnost se pracovníci z jednotlivých částí republiky mezi sebou poznat i osobně. Na tyto události bývají zváni i klienti. Každoročně je konán vánoční večírek v Praze. Konkrétně na pobočce v Českých Budějovicích pracovníci navštěvují bowling, výlety či organizují společné grilování.

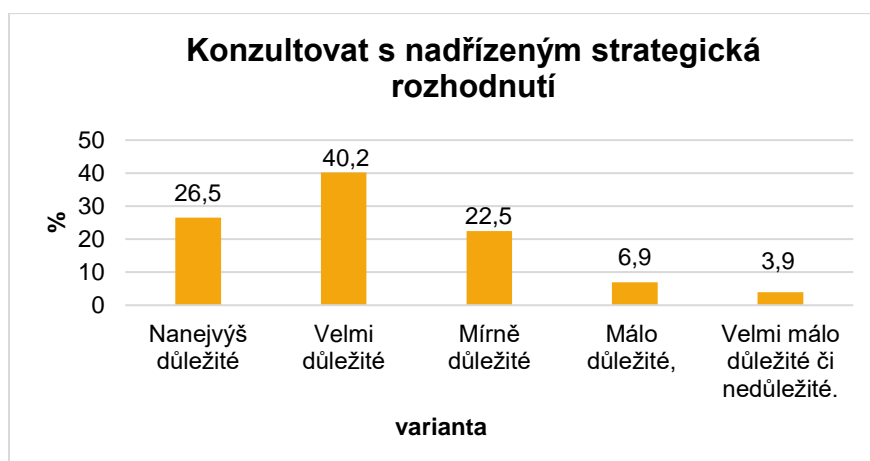
7. otázka: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

Tabulka 9: Konzultace strategie s vedoucím pracovníkem

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	27	26,5
Velmi důležité	41	40,2
Mírně důležité	23	22,5
Málo důležité	7	6,9
Velmi málo důležité či nedůležité	4	3,9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Konzultace strategie s vedoucím pracovníkem



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Necelá $\frac{1}{3}$ dotazovaných shledává účast při strategických rozhodováních jako nanejvýš důležitou. Vyššímu procentu respondentů (40,2 %) se jeví jako velmi důležité. Pro 22,5 % dotazovaných je daná problematika mírně důležitá. Našli se i respondenti, kteří se nechtějí podílet na řízení firmy při rozhodování, což představovalo 6,9 % a 3,9 % dotazovaných to považuje jako nedůležité.

Diskuse: Pro více jako polovinu zaměstnanců je vysoce významná a důležitá účast na rozhodování, týkající se dění nebo dalších postupů ve firmě. Vzbuzuje to v zaměstnancích pocit důležitosti a významnosti pro podnik, což může vést k lepším výsledkům zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců nepovažuje možnost této kompetence za důležitou. Tito zaměstnanci se drží svých pracovních povinností a nepodílejí se na rozhodováních o dalších postupech. Účetní vykonávají svojí práci a striktně se jí drží,

na druhou stranu vedoucí jednotlivých oddělení se podílejí na rozhodování o budoucích krocích podniku.

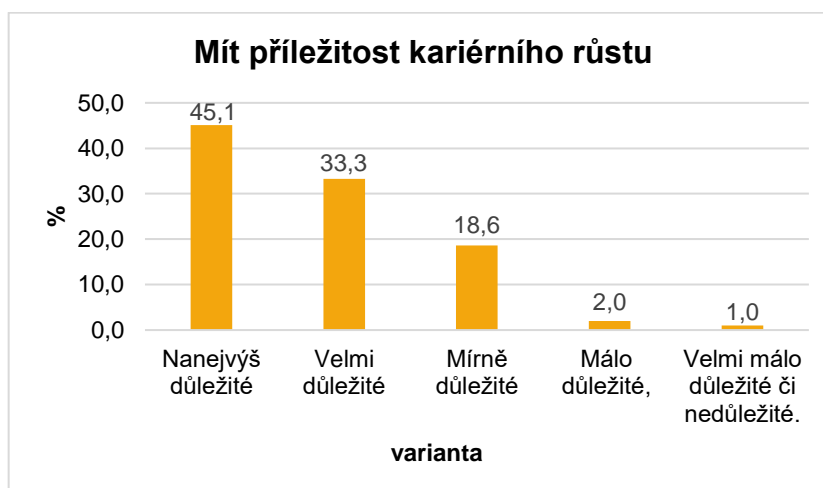
8. otázka: Mít příležitost kariérního růstu

Tabulka 10: Příležitost kariérního růstu

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	46	45,1
Velmi důležité	34	33,3
Mírně důležité	19	18,6
Málo důležité	2	2,0
Velmi málo důležité či nedůležité	1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Příležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Méně, než polovina zaměstnanců bere příležitost kariérního růstu za naprosto důležité. $\frac{1}{3}$ to považuje za velmi důležité. Pro 18,6 % dotazovaných je kladen důraz na možnost kariérního růstu. Pouhé 2 % zaměstnanců označilo možnost kariérního růstu jako málo důležité a 1 % pracovníků jako nedůležité.

Diskuse: Více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců je velmi ambiciózně založena a vyžaduje tak možnost kariérního posunu. Jedná se o přirozenou potřebu lidí, protože se člověk snaží neustále zlepšovat a rozvíjet. Získá nové zkušenosti, znalosti a možnosti. V případě, kdyby zaměstnanec zjistil, že není možnost pro kariérní postup nebo by nebyl za svůj výkon dostatečně ohodnocen, mohlo by to vyústit až ke snížení výkonu a následné demotivaci.

Zaměstnancům v podniku je umožněn kariérní postup, proto se můžou neustále zlepšovat a rozvíjet, což zvyšuje jejich motivaci a snahu. V podniku však pracuje velké procento lidí, kteří získávají pouze praxi při studiu, tudíž pro ně kariérní postup nehraje roli.

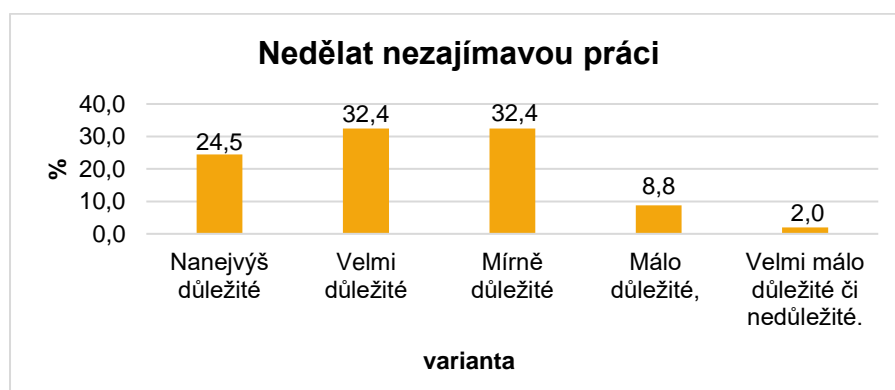
9. otázka: Nedělat práci, která je nezajímavá

Tabulka 11: Nedělat nezajímavou práci

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	25	24,5
Velmi důležité	33	32,4
Mírně důležité	33	32,4
Málo důležité	9	8,8
Velmi málo důležité či nedůležité	2	2,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Nedělat nezajímavou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nachází se zde dvě skupiny dotazovaných stejného zastoupení, kde 32,4 % respondentů považuje za velmi důležité a mírně důležité dělat zajímavou práci. O něco menší procento lidí (24,5 %) si myslí, že je nanejvýš důležité konat zajímavou práci. Poměrně nízké procento dotazovaných (8,8 %) se domnívá, že není důležité dělat zajímavou práci. Zbylé 2% dotazovaných tuto problematiku nepovažuje za důležitou.

Diskuse: Větší část pracovníků hledá různorodou a zajímavou práci. Na pozici účetní se potýkáme s neustále novými případy řešení problémů, i když se zprvu může jednat o monotónní činnost. Výhodou této práce je, že člověk neustále získává nové a nové zkušenosti, a to díky rozmanitosti a různorodosti klientů. Kdyby se jednalo o nudnou či monotónní práci, mohlo by to vést k nízkému výkonu pracovníků. Tento proces je

v podniku řešen tak, že je proces zpracování dokladů rozdělen na jednotlivé úkoly mezi několika zaměstnanci. Každá účetní má kolem 50-90 firem, o které se každý měsíc stará. Co klient, to individuální požadavky, a proto práce není monotónní. Ovšem to se týká pozic účetní. Pro brigádníky je zadávání dokladů a párování bank zcela rutinní činností, což znázorňuje 10 % dotazovaných.

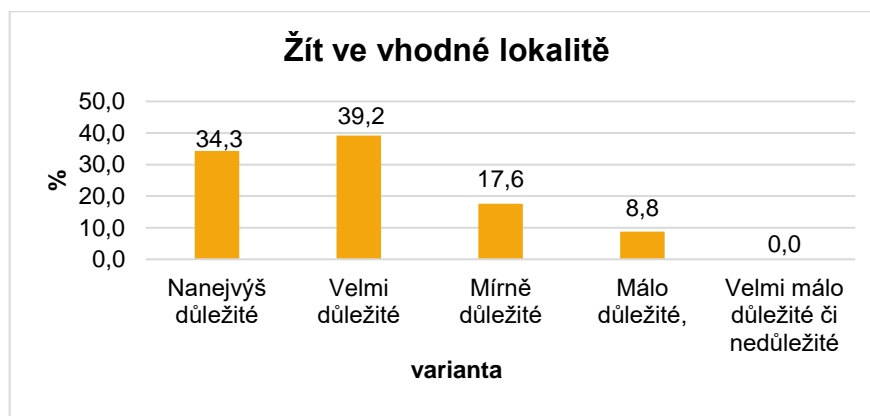
10. otázka: Žít ve vhodné lokalitě

Tabulka 12: Žít na dobrém místě

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	35	34,3
Velmi důležité	40	39,2
Mírně důležité	18	17,6
Málo důležité	9	8,8
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Žít na dobrém místě



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Pro větší třetinu zaměstnanců je život na vhodném pracovním místě naprosto důležitý. O něco vyšší počet respondentů 39,2 % tuto problematiku poukazuje jako velmi důležitou. Pro 17,6 % zaměstnanců je život na vhodném místě mírně důležitý. Jako málo důležité tuto problematiku sdílí 8,8 % dotazovaných.

Diskuse: Víc jak polovině dotazovaných velmi záleží na tom, aby žili ve vhodné lokalitě. Podnik Účetnictví online s.r.o. má výhodu, že má pobočky po celé České republice, což může být výhodou například při změně bydliště do jiné části republiky. Odpovědi se

ztotožňují s odpověďmi v předchozích otázkách, jelikož se lidé v poslední době snaží trávit čas se svojí rodinou nebo svými blízkými, proto je čas na osobní život nesmírně důležitý. Mnoho pracovníků má možnost pracovat z domu, což přispívá k trávení času s jejich blízkými než na cestách do práce. Tato možnost je významná pro současnou situaci, kdy pracovníci, kteří mají děti a nemůžou z důvodu covidové situace navštěvovat kancelář, mohou pracovat z domu a zároveň se starat o děti.

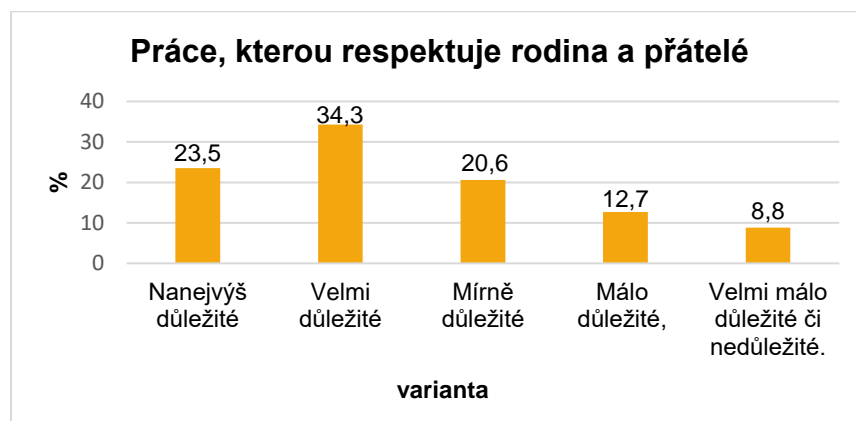
11. otázka: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Tabulka 13: *Práce, kterou respektuje rodina a přátelé*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	24	23,5
Velmi důležité	35	34,3
Mírně důležité	21	20,6
Málo důležité	13	12,7
Velmi málo důležité či nedůležité	9	8,8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: *Práce, kterou respektuje rodina a přátelé*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Vysoce zastoupenou skupinou 34,3 % dotazovaných považuje za velmi důležité, aby měli práci, kterou bude respektovat jejich rodina. O něco nižší procento respondentů (23,5 %) si uvědomuje, že mít práci, která nebude omezovat jejich rodinu je naprosto důležité. Jako mírně důležité označilo tuto problematiku 20,6 % lidí. Poměrně nízké procento (12,7 %) dotazovaných se domnívá, že to je málo důležité a 8,8 % nedůležité.

Diskuse: Více jak polovina dotazovaných se přiklání k výroku, že je nanejvýš či velmi důležité mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé. Účetnictví jako takové je činností, která nijak nezabírá čas, jak jsme mohli vidět v některých položených otázkách. Tato otázka plně koresponduje s otázkou, týkající času na osobní život a zábavu. Díky volnější pracovní době si může pracovník rozvrhnout čas a naplánovat, co potřebuje. Ovšem na druhou stranu ti zaměstnanci, kteří považují mít práci, kterou bude respektovat jejich rodina za mírně důležité, nebo vůbec nedůležité, představují brigádníci bez rodin nebo lidé, kterým nevadí práce přes čas a že tím omezují své blízké. Vedení podniku je vysoce tolerantní a například v této covidové době mohou účetní pracovat plně z domu, v případě hlídání svých dětí, z důvodu uzavření škol.

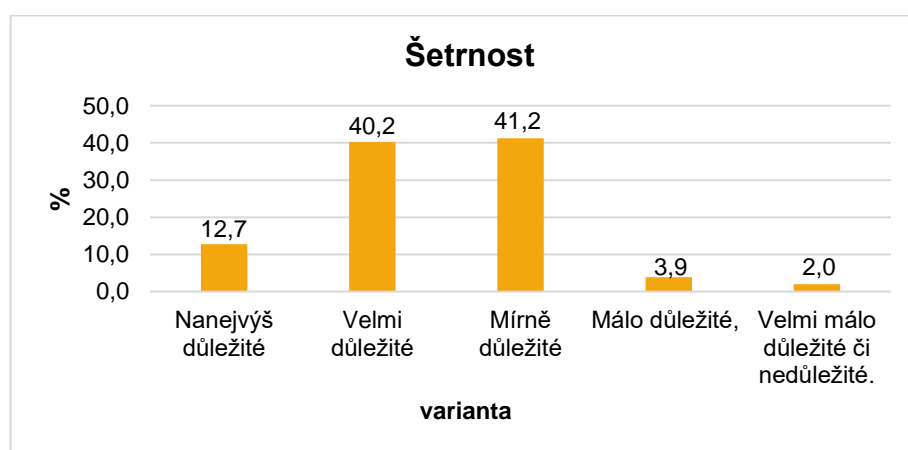
12. otázka: Šetrnost

Tabulka 14: Šetrnost

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	13	12,7
Velmi důležité	41	40,2
Mírně důležité	42	41,2
Málo důležité	4	3,9
Velmi málo důležité či nedůležité	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Z výsledků vyplývají dva názory dotazovaných, které se od sebe odlišují. S výrokem, že šetrnost je velmi důležitá, se shoduje 40,2 %. Naopak téměř totožné

procento dotazovaných (41,2 %) označilo tuto problematiku jako mírně důležité. Pro malou část (12,7 %) dotazovaných je nanejvýš důležité. Pouhé (3,9 %) dotazovaných zaškrtnulo málo důležité a 2 % dotazovaných šetrnost nepovažuje za důležitou.

Diskuse: Z předchozího grafu lze jasně rozpoznat odlišný názor a postoj respondentů. Každý jedinec vnímá šetrnost jinak. Zaměstnanci se snaží šetrně vykonávat práci, manipulovat s interními informacemi o klientovi. Jsou vázáni určitou mlčenlivostí, přeci jen mají přístup do bank a ke stavu klientova majetku. V případě, že si jednotlivci neuvědomují, jak je šetrnost důležitá, má za následek nižší orientaci do budoucna a následně snižuje schopnost šetřit zdroje pro budoucí investice. Šetrnost je typickým projevem dlouhodobé orientace. Ovšem na základě těchto výsledků se shledáváme s tím, že zaměstnanci se neztotožňují se stejným názorem na šetrnost.

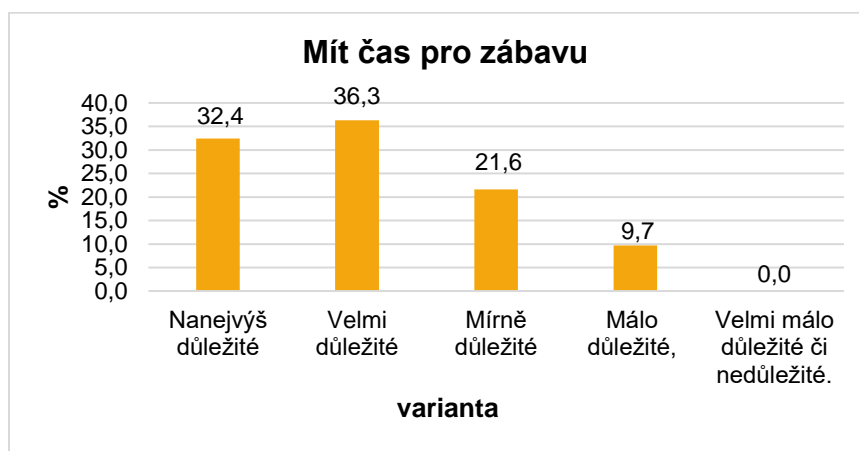
13. otázka: Mít čas pro zábavu

Tabulka 15: Čas pro zábavu

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	33	32,4
Velmi důležité	37	36,3
Mírně důležité	22	21,6
Málo důležité	10	9,7
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Čas pro zábavu



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Na danou problematiku odpovědělo 32,4 % respondentů, že je pro ně naprosto důležité mít čas na zábavu. Velmi důležitá je pro 36,3 % odpovídajících. ¼ dotazovaných uvedla jako mírně důležité a pro 9,7 % zaměstnanců není důležitý čas pro zábavu.

Diskuse: V současné situaci, a především konkrétní covidové době si sice lidé plně uvědomují významu práce a peněz, ale také přidávají důležitosti mít čas na zábavu a čas pro sebe velký význam. Tato otázka souvisí s předchozí otázkou č. 1, kde je pro zaměstnance velmi důležitý čas na svůj život. Velké vytížení přináší jak zdravotní problémy, tak i horší pracovní výkony. Tuto skutečnost respektuje i podnik, proto mají zaměstnanci možnost práce z domu a v případě nesplnění úkolů v týdnu, mohou práci dodělat o víkendu.

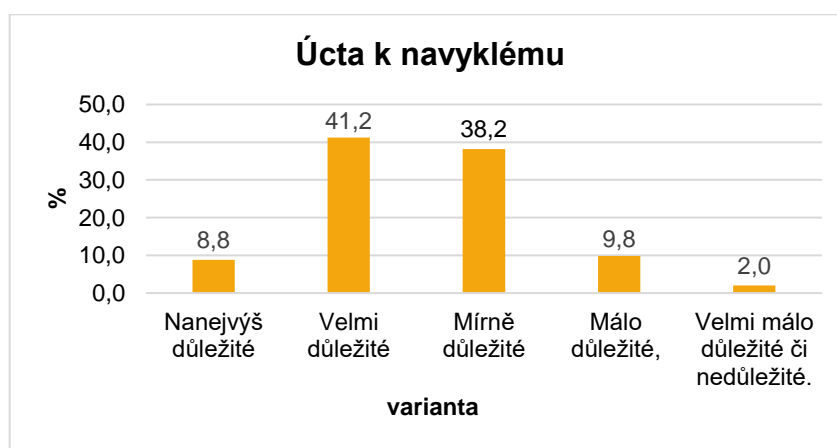
14. otázka: Úcta k navyklému

Tabulka 16: Úcta k navyklému

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	9	8,8
Velmi důležité	42	41,2
Mírně důležité	39	38,2
Málo důležité	10	9,8
Velmi málo důležité či nedůležité	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Úcta k navyklému



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Necelá polovina zaměstnanců (41,2 %) sdílí názor, že úcta k tradici je opravdu velmi důležitá. Druhá nejčastější odpověď byla mírně důležité, což představovalo

38,2 %. Velmi nízké procento (8,8 %) dotazovaných se přiklání, že je úcta k tradici naprosto důležitá. O něco vyšší procento (9,8 %) si myslí, že mírně důležité a pouze 2 % nedůležité.

Diskuse: Z výsledků je patrné, že polovina odpovídajících klade důraz na dodržování tradic. Z čehož vyplývá dodržování zaběhlých pracovních postupů, plnění úkolů a důležitých termínů, což je v účetnictví nesmírně důležité. Zaměstnanci se bojí případných změn, proto se upínají k tradicím a jistotě zaměstnání. To je typické pro podniky, které se orientují krátkodobě, což není v souladu se znalostní ekonomikou. Na tuto problematiku by se měl podnik zaměřit a eliminovat odpor i u zaměstnanců, u kterých evidují odpor k inovacím a změnám. V závěru práce budou navržena opatření, která by mohli vést ke zlepšení stavu týkající se této problematiky.

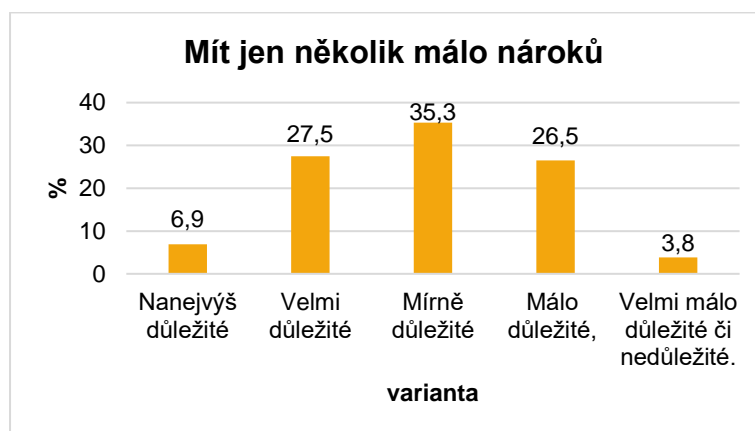
15. Mít jen několik málo nároků

Tabulka 17: *Pár požadavků*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	7	6,9
Velmi důležité	28	27,5
Mírně důležité	36	35,3
Málo důležité	27	26,5
Velmi málo důležité či nedůležité	4	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: *Pár požadavků*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nejvíce respondentů (35,3 %) se shodlo, že mít jen pár nároků je mírně důležité. Jako protipól respondenti volili variantu nanejvýš důležité (6,9 %). Pro 27,5 % odpovídajících je velmi důležité mít jen několik málo nároků. Více jak 1/4 (26,5 %) dotazovaných shledává danou problematiku jako málo důležitou a pro 3,8 % se jedná o nedůležitou.

Diskuse: V dnešní době se očekávají čím dál vyšší nároky od společnosti. Lidé se snaží o to, aby si udrželi nebo vylepšili jejich životní úroveň. Účetnictví se potýká s celou řadou úkolů a požadavků, termínů, které musí účetní v průběhu roku plnit. Proto je pro ni nedůležité mít jen několik málo nároků, je to totiž nereálné. Více jak třetina dotazovaných volila, že mít jen několik málo nároku je nanejvýš či velmi důležité. Mezi tyto zaměstnance mohou patřit brigádníci, kteří jakmile „padne“ hodina, mohou jít domů.

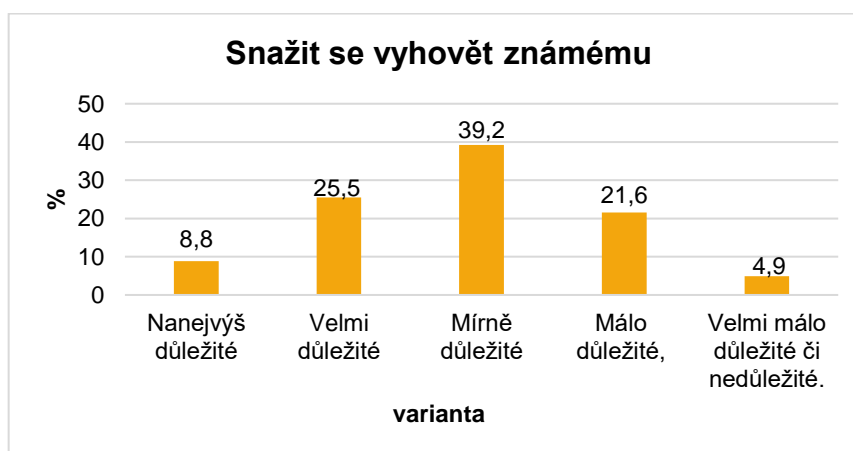
16. otázka: Snažit se vyhovět známému

Tabulka 18: *Vyhovět známému*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	9	8,8
Velmi důležité	26	25,5
Mírně důležité	40	39,2
Málo důležité	22	21,6
Velmi málo důležité či nedůležité	5	4,9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: *Vyhovět známému*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Většina dotazovaných (39,2 %) se shodla, že je mírně důležité vyhovět známému. Poměrně nízké procento (8,8 %) respondentů si myslí, že je nanejvýš důležité a pro 25,5 % dotazovaných velmi důležité. Za málo důležité tuto problematiku považuje 21,6 % pracovníků. Pro 4,9 % není významná.

Diskuse: Více jak třetina dotazovaných pokládá tuto problematiku jako významnou. Je patrné, že se lidé snaží vyjít vstříc svému okolí. V podniku se snaží pracovat kolektivně, aby fungoval efektivně proces zpracování dokladů. Všichni se snaží vyjít si vstříc, udělat práci přednostně pro někoho, kdo ji zrovna potřebuje v řádném termínu odevzdat. Funguje zde výborná loajalita a dobré vztahy, především díky pracovníkům, kteří zde pracují několika let. Ovšem našlo se i vysoké procento dotazovaných, který s touto problematikou nesouhlasí.

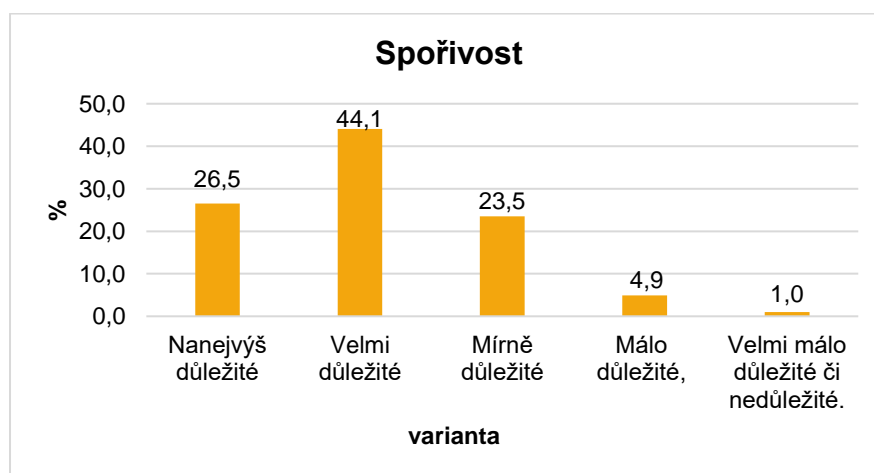
17. otázka: Spořivost

Tabulka 19: *Neutrácet peníze*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nanejvýš důležité	27	26,5
Velmi důležité	45	44,1
Mírně důležité	24	23,5
Málo důležité	5	4,9
Velmi málo důležité či nedůležité	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: *Neutrácet peníze*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Pro velkou skupinu dotazovaných (44,1 %) je spořivost velmi důležitá. Necelá třetina (26,5 %) si myslí, že být spořivý je naprosto důležité. O něco menší procento (23,5 %) si myslí, že mírně důležité. Málo důležité tuto problematiku považuje 4,9 % a 1 % nedůležité.

Diskuse: Vzhledem tomu, že každý člověk má nastavenou nějakou životní úroveň, je důležité si peníze ukládat v případě, kdyby přišla nějaká neočekávaná finanční situace. Tato tendence spoření se dala předpokládat i vzhledem k současné covidové situaci, která všem ukázala, že je lepší mít peníze našetřené, v případě ztráty zaměstnání, kterou tato doba některým lidem přinesla.

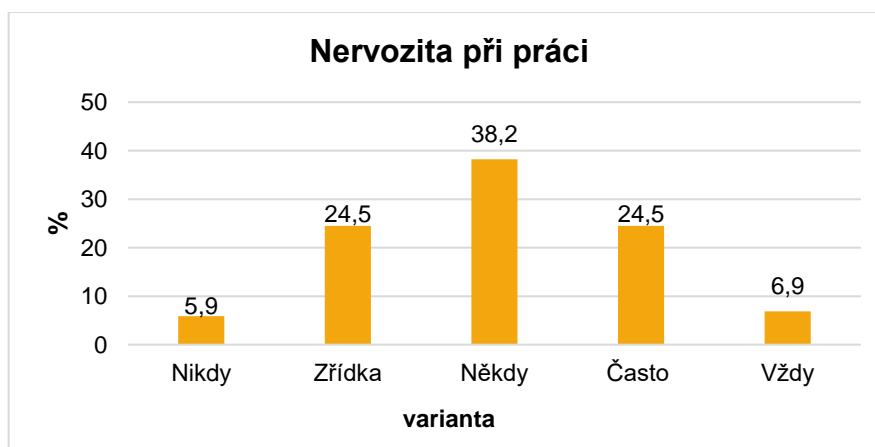
18. otázka: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

Tabulka 20: *Nervozita a napětí práci*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	6	5,9
Zřídka	25	24,5
Někdy	39	38,2
Často	25	24,5
Vždy	7	6,9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: *Nervozita a napětí při práci*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Velké procento dotazovaných (38,2 %) se shoduje, že jsou někdy nervózní při práci. Nízké procento (5,9 %) nejsou nikdy nervózní a 24,5 % jen zřídka. Našli se i tací,

kteří jsou často při své práci nervózní (24,5 %) a někteří, pro který je práce při stresu na každodenním pořádku, což představuje 6,9 %.

Diskuse: U $\frac{2}{3}$ zaměstnanců byly zjištěny pocity napjatosti a stresu při práci, kteří odpovídali někdy, často a vždy. To může být způsobeno náročností při zpracování účetnictví. Velké množství zpracování dokladů, klientů, které mají jednotlivý účetní na starosti. Neustálá komunikace, naléhavost klientů, řešení nepříjemných situací nebo případných chyb, které nastaly během procesu zadávání, za kterou nese účetní zodpovědnost. Každý den zaměstnanci plní jejich pracovní povinnosti a úkoly, což na ně vyvíjí určitý tlak. Tento tlak nastává nejčastěji v období před 25. dnem v měsíci z důvodu včasného odeslání zpracovaného DPH. V účetnictví je nesmírně důležité plnit úkony v řádném termínu, jelikož klienti dávají účetním veškerou pravomoc a oni jsou za to následně zodpovědní, což může být důvodem nadměrného stresu. Při určitém mírném tlaku mohou zaměstnanci podávat i lepší výkony, což je výhodou. Pokud stres a napjatost však přetrvává delší dobu, vede to k nervozitě, únavě ze stresu. Dlouhodobý stres může však vyústit i v nemoc, proto by zaměstnanci měli být opatrnější na sebe. Pro eliminaci nervozity a napjatosti, se firma snažila systém zjednodušit, a tak vymyslela pro brigádníky pozice, které jsou účetním „pravou rukou“ a oni mají větší čas na řešení problémů.

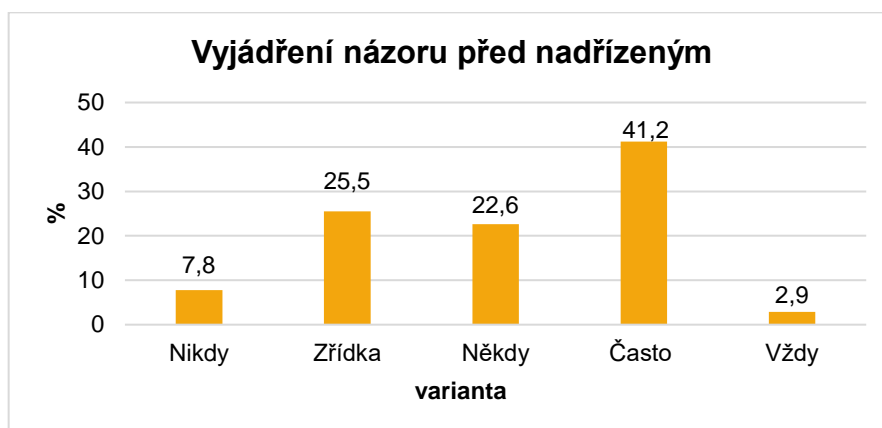
19. otázka: Jak často, se podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

Tabulka 21: *Názor před svým nadřízeným*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	8	7,8
Zřídka	26	25,5
Někdy	23	22,6
Často	42	41,2
Vždy	3	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: *Názor před svým nadřízeným*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Nejvíce respondentů (41,2 %) se shodlo na tom, že se často bojí vyjádřit svůj nesouhlas. Čtvrtina dotazovaných se bojí zřídka a 22,6 % někdy. Nízké procento (7,8 %) se nebojí nikdy a naopak vždy 2,9 % dotazovaných.

Diskuse: Přes 40 % respondentů se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s vedoucím pracovníkem, i přes to, že v podniku panuje přátelská atmosféra. Zaměstnanci respektují hranici mezi podřízeným a nadřízeným, proto zde převládá určitý strach při řešení problému. Důvodem je existence přirozené autority mezi nadřízeným a podřízeným. Zaměstnanci mohou mít strach při vyjádření nesouhlasu z důvodu obav ze ztráty svého pracovního místa nebo finančního ohodnocení. Někteří se nebojí vyjádřit nesouhlas s vedením, jelikož novým návrhům a změnám nekladou odpor. Záleží však na postavení konkrétních pracovníků, protože navrhopvat změny, které předloží brigádník a například účetní, je patrný rozdíl.

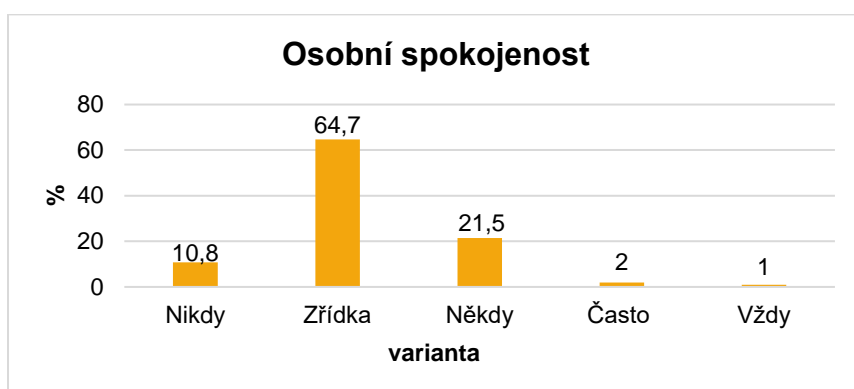
20. otázka: Jak jste spokojeným člověkem

Tabulka 22: *Osobní spokojenost*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Nikdy	11	10,8
Zřídka	66	64,7
Někdy	22	21,5
Často	2	2,0
Vždy	1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Osobní spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Vždy se cítí spokojeně pouhé 1 % z dotazovaných a 2 % se cítí často. Velmi vysoké procento zastoupených se cítí zřídka (64,7 %) a 10,8 % se necítí dobře nikdy. Někdy se cítí 21,5 % zaměstnanců.

Diskuse: Pohoršující okolností je, že přes $\frac{3}{4}$ respondentů, se necítí být spokojeným člověkem. Jedním z důvodů je náročnost práce a nadměrný stres. Stálá práce a finanční příjem však dokáže uspokojit řadu potřeb.

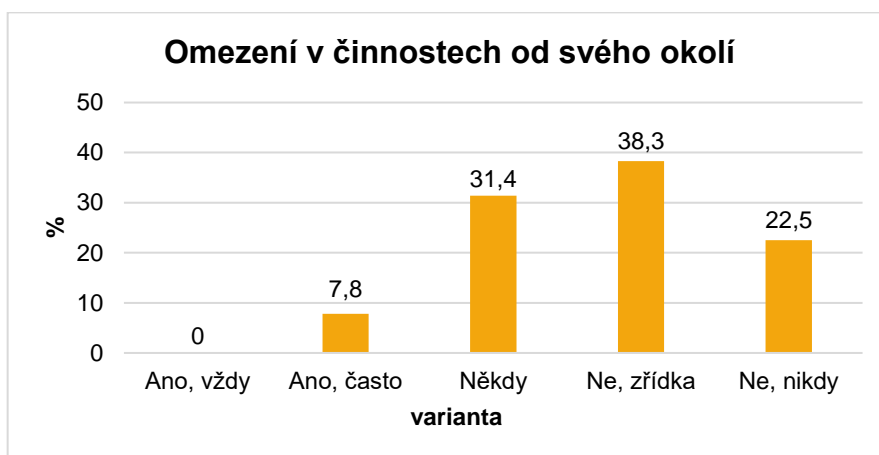
21. otázka: Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?

Tabulka 23: Omezování při činnostech, které člověk dělat chce

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Ano, vždy	0	0
Ano, často	8	7,8
Někdy	32	31,4
Ne, zřídka	39	38,3
Ne, nikdy	23	22,5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Omezování při činnostech, které člověk dělat chce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Dotazovaní se shodli na tom, že jen zřídka, jim okolí zabraňuje při uskutečňování nějaké činnosti, což je představeno 38,3 %. Jako nikdy tuto překážku vnímá 22,5 % respondentů. Necelá třetina (31,4 %) dotazovaných uvedlo, že někdy vnímá překážku v uskutečňování činností od svého okolí. Pouhých 7,8 % uvedlo, že často.

Diskuse: V podniku odpověděla menší třetina respondentů někdy. Účetnictví je velmi individuální činnost, při které účetní pracuje převážně individuálně, občas dostaneme doporučení od vedoucích pracovníků, co udělat, čemu se věnovat nebo na co si dát pozor. Spíše je to ale v režii účetní, která si práci a své úkoly plánuje tak, aby je splnila, což plně koresponduje s tím, že dotazovaní odpovídali někdy, zřídka a nikdy nejsou omezování při dvě činnosti.

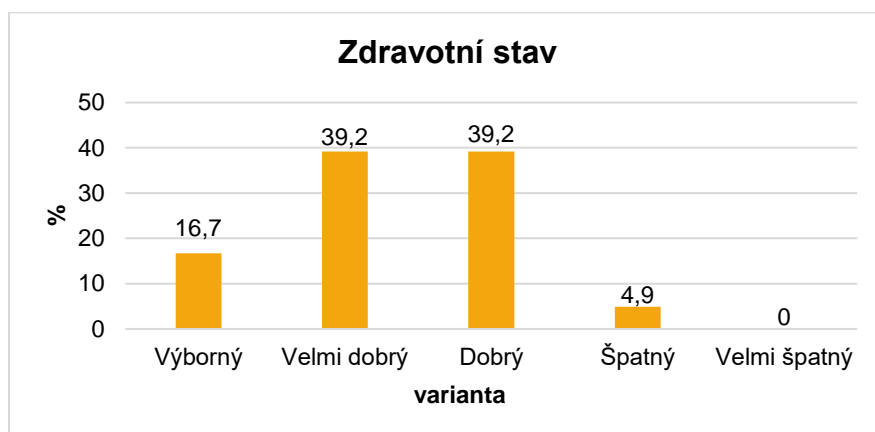
22. otázka: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době?

Tabulka 24: Zdravotní stav

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Výborný	17	16,7
Velmi dobrý	40	39,2
Dobrý	40	39,2
Špatný	5	4,9
Velmi špatný	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Zdravotní stav



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Stejné procento (39,2 %) dotazovaných hodnotí svůj zdravotní stav jako dobrý a velmi dobrý. Výborně se cítí 16,7 % zaměstnanců a jako špatný zdravotní stav uvedlo 4,9 % dotazovaných.

Diskuse: To, že člověk, který je zdravý je zcela spokojených člověkem, však vylučuje graf č. 20. Lze konstatovat, že se pracovníci nejsou spokojení, ale ne z důvodu zdravotní kondice, jak nám ukázaly výsledky v této otázce. Vzhledem k nadměrnému stresu se zaměstnanci cítí převážně „dobře“. Vedení se snaží zabezpečovat pracoviště a striktně dodržovat veškeré normy a hygienické požadavky. Podnik se snaží podporovat zdravotní stav svých pracovníků a vytvářet vhodné pracovní prostředí. Snaží se utvářet vhodné zázemí, které budou splňovat hygienická opatření, vybavené prostředí, tj. dostatečné světlo, výkonné počítače a zdravotní židle, z důvodu sedavého zaměstnání.

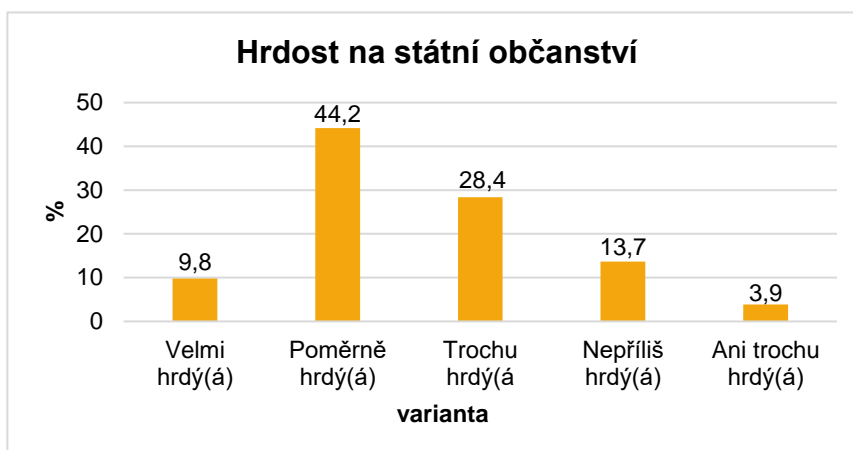
23. otázka: Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem Vašeho státu?

Tabulka 25: Hrdost na státní občanství

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Velmi hrdý(á)	10	9,8
Poměrně hrdý(á)	45	44,2
Trochu hrdý(á)	29	28,4
Nepříliš hrdý(á)	14	13,7
Ani trochu hrdý(á)	4	3,9

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: *Hrdost na státní občanství*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Menší polovina (44,2 %) dotazovaných odpověděla, že jsou poměrně hrdí na české občanství. Velmi hrdí je 9,8 % dotazovaných. Pouze trochu hrdý na tento stát je 28,4 %. Nepříliš hrdý 13,7 % a ani trochu hrdý není na české občanství 3,9 % odpovídajících.

Diskuse: Můžeme říci, že lidé dříve, pociťovali lepší vztah k rodné zemi, vlastenectví a pociťovali hrdost, že jsou obyvateli českého státu. V současné době lidí s dodržováním tradic ubývá tudíž i hrdost na státní občanství. Dříve hrdost vůči svému státu byla lidmi více vnímána.

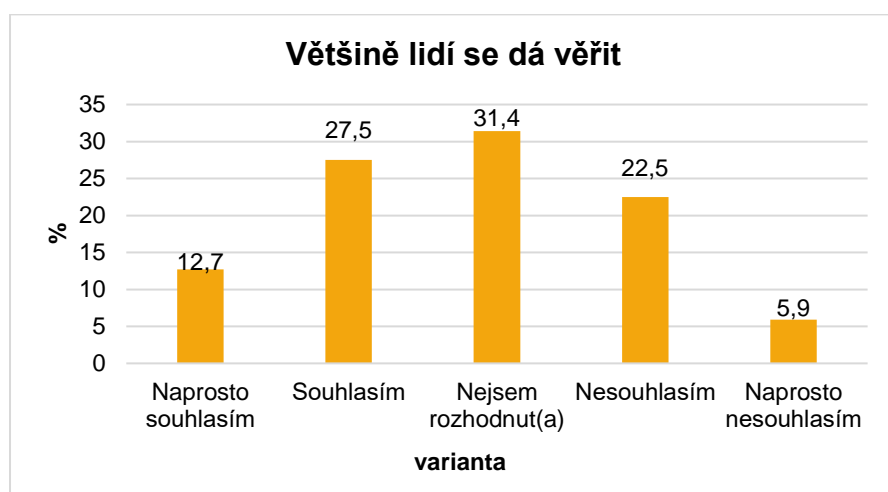
24. otázka: **Většině lidí se dá věřit**

Tabulka 26: *Většině lidí lze věřit*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	13	12,7
Souhlasím	28	27,5
Nejsem rozhodnut(a)	32	31,4
Nesouhlasím	23	22,5
Naprosto nesouhlasím	6	5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: *Většině lidí lze věřit*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Jako nerozhodnutí se shodlo 31,4 % respondentů. S touto problematikou naprosto souhlasí 12,7 % dotazovaných. Větší čtvrtina (27,5 %) souhlasí a o něco menší procento (22,5 %) nesouhlasí. Naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením 5,9 %.

Diskuse: Z výsledného grafu je patrné, že se lidé, kteří souhlasí liší o 5 % od lidí, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí. Více jak 40 % z dotazovaných souhlasí s tvrzením, že se lidem nedá důvěřovat. Najdou se lidé, kteří tvrdí, že se všem dá věřit. Problém této otázky je ve skutečnosti v tom, že nebyla jasně formulována na důvěru spolupracovníků či ve vedení firmy, ale na všeobecné vztahy v životních situacích.

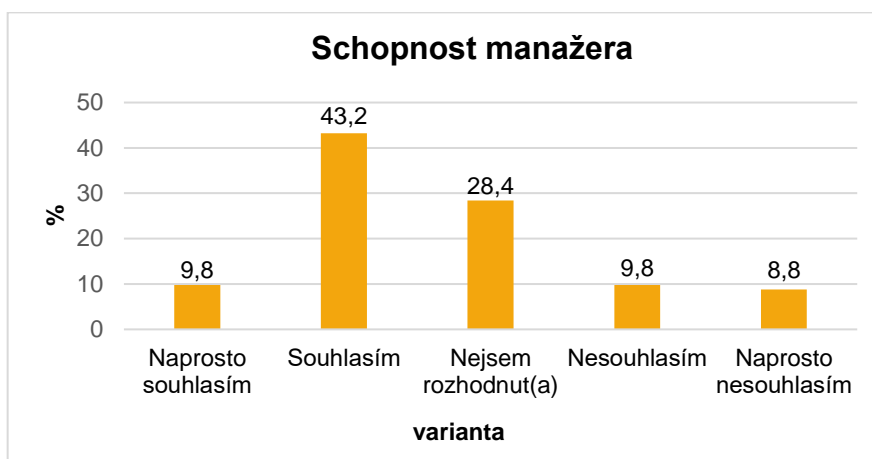
25. otázka: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací?

Tabulka 27: *Schopnost manažera*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	10	9,8
Souhlasím	44	43,2
Nejsem rozhodnut(a)	29	28,4
Nesouhlasím	10	9,8
Naprosto nesouhlasím	9	8,8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: *Schopnost manažera*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: S tímto tvrzením souhlasí 43,2 % dotazovaných a 9,8% naprosto souhlasí. Necelá třetina (28,4 %) respondentů není rozhodnuta. Stejně procento dotazovaných, kteří naprosto souhlasili se, shoduje se stejným procentem dotazovaných, kteří nesouhlasí, což představuje 9,8 %. S tímto výrokem naprosto nesouhlasí 8,8 % respondentů.

Diskuse: Z grafu plyne, že pro více jak polovinu respondentů je důležité, aby jejich manažer měl manažerské schopnosti, dovednosti, znalosti a značnou empatii. Velkou důležitost nepřikládají odbornosti manažera. Větší čtvrtina dotazovaných nemá jasno, jestli je pro ně důležitější manažer, který je dokáže vést, motivovat, vyslechnout než jeho odbornost. Najdou se i tací, kteří upřednostňují spíše jeho pracovní specializaci a odbornost. Jeden řídicí pracovník nemůže nikdy vyjít vstříc všem zaměstnancům a uspokojit jejich požadavky a potřeby, proto může nastat mezi pracovníky konflikt. Být dobrým manažerem je velmi obtížné. Je těžké, aby měl veškeré manažerské dovednosti, a zároveň měl dostatečnou úroveň specializace a odbornosti.

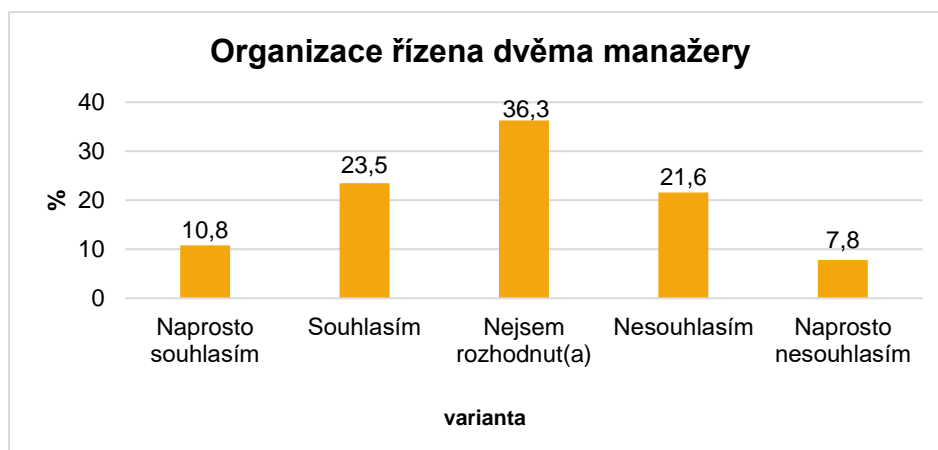
26. otázka: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout?

Tabulka 28: *Organizace řízená dvěma manažery*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	11	10,8
Souhlasím	24	23,5
Nejsem rozhodnut(a)	37	36,3
Nesouhlasím	22	21,6
Naprosto nesouhlasím	8	7,8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: *Organizace řízená dvěma manažery*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: U tohoto tvrzení není rozhodnuto 36,3 % dotazovaných. Máme zde poměrně stejné procento dotazovaných, kteří s tímto tvrzením souhlasí a kteří s tím nesouhlasí, jak můžeme vidět ve výsledném grafu.

Diskuse: Střetávají se zde dva póly dotazovaných, ti, kteří s tímto tvrzením souhlasí a ti, kteří s tím nesouhlasí. Ti, kteří souhlasí se mohou bát z možných zmatků na pracovišti, v případě řízení dvou nadřízených pracovníků. Strach může plynout z toho, že by zaměstnanci měli plnit úkoly dvou nadřízených, na kterých se například spolu nedomluvili. Kdyby byly pravomoci vedoucích pracovníků jasně definovány, neměl by tento problém nastat, což by mohlo vést k lepšímu plnění úkolů a zamezení tak případným konfliktům. Ve zkoumaném podniku je ředitelka firmy jakožto vedoucí pracovník, ale pro efektivnější řízení má na starosti jednotlivé plnění úkolů vedoucí na jednotlivých

odděleních. Ten je vybaven určitými kompetencemi a pravomocemi. Nese odpovědnost za své oddělení, přiděluje úkoly od hlavní vedoucí podniku, případně uděluje individuální úkoly. Zaměstnanci vědí, kdo je přesně jejich nadřízený, na koho se obrátit a případně řešit nějaký problém.

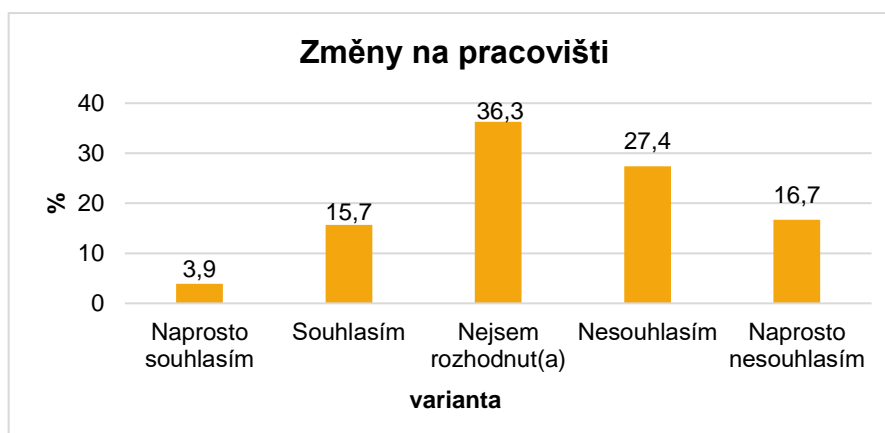
27. otázka: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

Tabulka 29: *Změny na pracovišti*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	4	3,9
Souhlasím	16	15,7
Nejsm rozhodnut(a)	37	36,3
Nesouhlasím	28	27,4
Naprosto nesouhlasím	17	16,7

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: *Změny na pracovišti*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Více jak třetina (36,3 %) dotazovaných nejsou rozhodnutí, zda změny na pracovišti způsobují škody na pracovišti. Pouhé 3,9 % s tímto výrokem naprosto souhlasí a 15,7 % souhlasí. Většina respondentů s touto problematikou nesouhlasí, což představuje 27,4 % a naprosto nesouhlasí 16,7 %.

Diskuse: Většina respondentů se přiklání ke změnám na pracovišti. Podnik může zavádět nové postupy, metody, inovace, a to díky vstřícnému postoji zaměstnanců. Díky tomu podnik dokáže držet krok s konkurencí nebo být dokonce o něco napřed. V případě zavádění nových metod, postupů, nového systému může pomoci k zefektivnění

produktivity práce a lepší organizace práce. Odlišný názor na prováděné změny jsou patrné u rozdílných věkových kategorií.

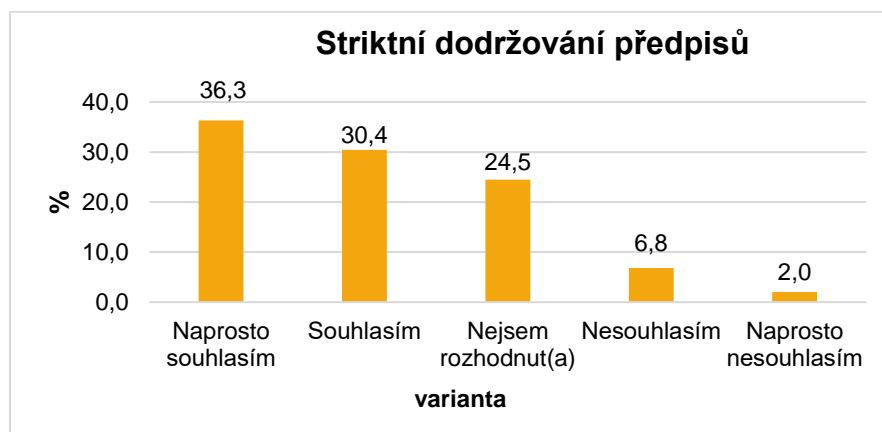
28. otázka: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

Tabulka 30: *Striktní dodržování předpisů*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	37	36,3
Souhlasím	31	30,4
Nejsem rozhodnut(a)	25	24,5
Nesouhlasím	7	6,8
Naprosto nesouhlasím	2	2,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28: *Striktní dodržování předpisů*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Většina zaměstnanců (36,3 %) naprosto souhlasí s výrokem, že by se měly organizační předpisy striktně dodržovat. S tímto výrokem souhlasí 30,4 % a 24,5 % respondentů není rozhodnuto na kterou stranu se přiklonit. Malé procento lidí (6,8 %) s tímto výrokem nesouhlasí a 2 % naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Z výsledků je jasné, že většina respondentů se přiklání k tomu, že by se organizační předpisy měly striktně dodržovat. Zaměstnanci se snaží dodržovat všechny normy, předpisy, pravidla, a především neporučovat zákon jako takový. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s pravidly a s tím, co nastane při jejich porušení. Účetnictví

vychází z několika zákonů, předpisů, proto je z výsledků jasné, že většina zaměstnanců bude s touto problematikou souhlasit a pravidla striktně dodržovat.

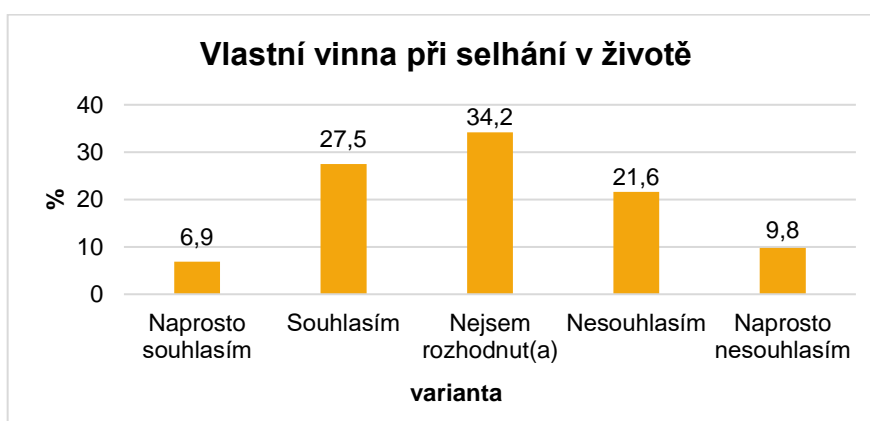
29. otázka: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Tabulka 31: *Vlastní vinna při selhání v životě*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	7	6,9
Souhlasím	28	27,5
Nejsem rozhodnut(a)	35	34,2
Nesouhlasím	22	21,6
Naprosto nesouhlasím	10	9,8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29: *Vlastní vinna při selhání v životě*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Při této otázce velké procento (34,2 %) dotazovaných neví, na jakou stranu se přiklonit. Setkáváme se s poměrně totožnými stranami. S tímto výrokem naprosto souhlasí 6,9 % a souhlasí 27,5 % odpovídajících. Na druhou stranu s tím nesouhlasí 21,6 %. S tímto výrokem 9,8 % respondentů naprosto nesouhlasí.

Diskuse: Z výsledků je patrné, že se v názorech na danou problematiku respondenti zcela neshodují. Jsou zde zaměstnanci, kteří se domnívají, že jejich trvalé úsilí, je cesta k úspěchům a proto, když se něco nepovede, berou to tak, že selhali, a proto se přiklání k tomu, že se jedná o osobní selhání. Druhá polovina se domnívá, že úspěch nebo případně neúspěch je ovlivněn několika faktory a ne vždy, když se člověk dostane do špatné životní situace, tak je to jejich vlastní vina.

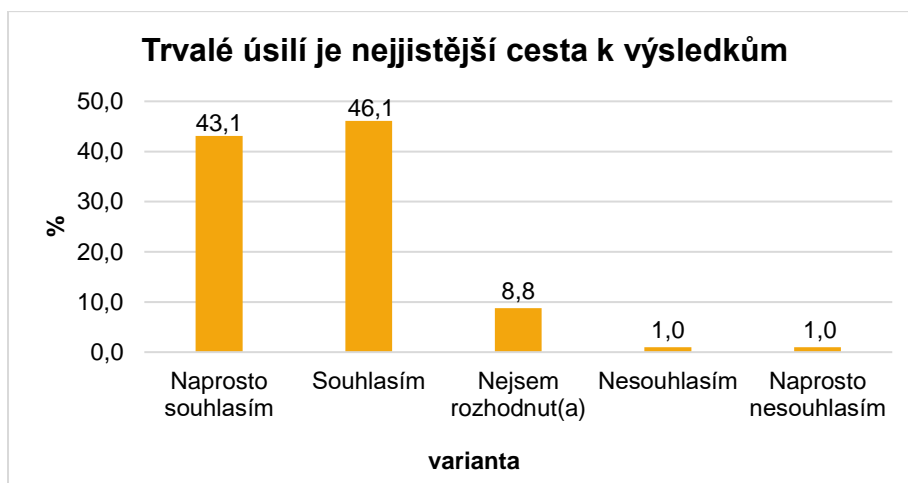
30. otázka: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Tabulka 32: Trvalé úsilí vede k výsledkům

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Naprosto souhlasím	44	43,1
Souhlasím	47	46,1
Nejsem rozhodnut(a)	9	8,8
Nesouhlasím	1	1,0
Naprosto nesouhlasím	1	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30: Trvalé úsilí vede k výsledkům



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců se domnívá, že pokud budou vynakládat trvalé úsilí, je to jasná cesta, která je dovede k výsledkům. Pouhých 8,8 % respondentů není rozhodnuta. Zbylé skupiny zastupující 1 % respondentů s tímto výrokem nesouhlasí.

Diskuse: Z grafu je patrné, že většina dotazovaných věří, že se věci nedějí jen tak náhodou a řítí se motem: “ Každý svého štěstí strůjcem“. Každý zaměstnanec je ohodnocen za svoji snahu, nikdo za něj práci neudělá, takže pokud se bude snažit naplno, povede to k následnému ohodnocení a projeví se to na jeho mzdě.

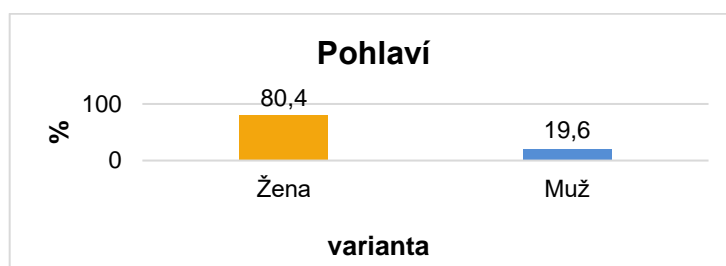
31. otázka: Jakého jste pohlaví?

Tabulka 33: *Pohlaví*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Žena	82	80,4
Muž	20	19,6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 31: *Pohlaví*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Ženy jsou ve zkoumaném podniku zastoupeny z 80,4 % a muži z 19,6 %.

Diskuse: Z výsledků je patrné, že v podniku je ženská převaha nad muži. Vzhledem k oboru podnikání společnosti – účetnictví se dalo předpokládat, že většina dotazovaných budou právě ženy. Ženy to k vykonávání daného oboru táhne více.

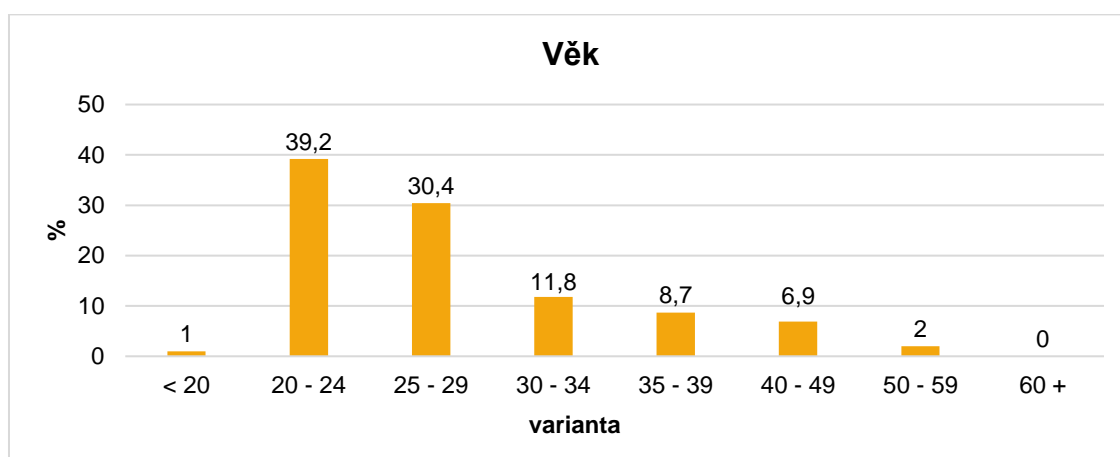
32. otázka: Kolik je Vám let?

Tabulka 34: *Věk*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
< 20	1	1,0
20–24	40	39,2
25–29	31	30,4
30–34	12	11,8
35–39	9	8,7
40–49	7	6,9
50–59	2	2,0
60 +	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 32: *Věk*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Na dotazník odpovědělo nejvíce respondentů ve věku 20-24 let. Další vysoce zastoupenou skupinou je věk 25-29 let. Pouze 1 % odpověděl respondent ve věku mladší jak 20 let. Další skupinou zastupující 11,8 % jsou lidé ve věku 30-34 let. Věkové zastoupení ve věku 35-39 let je zastoupeno 8,7 % a 6,9 % dotazovaných dosahuje věku od 40-49 let. Pouhým 2 % respondentů je mezi 50-59 rokem. V podniku nepracuje ani jeden pracovník starší 60 let.

Diskuse: V podniku pracují téměř všechny věkové kategorie, což přináší značné množství výhod. Mladší pracovníci přinášejí do podniku atraktivitu, nápady a flexibilitu. Mladí se nebojí inovací a kreativity, snaží se vyvíjet a vymýšlet nové nápady a postupy. Nekladou odpor ke změnám na pracovišti. Naopak starší jedinci přinášejí svoje zkušenosti a znalosti. U této skupiny je důležité eliminovat odpor ze změn a oddělit je od tradic. Všichni spolu navzájem spolupracují a respektují se. Převahu mladých lidí mezi respondenty, můžeme vysvětlit tím, že velké množství zaměstnanců jsou brigádníci, kteří studují a práci mají jako přivýdělek. Důvodem, proč v podniku pracuje velké množství mladých lidí, může být, že jsou především flexibilní. Ve většině případů se jedná o studenty Vysokých škol, tudíž si mohou práci libovolně plánovat a podnik s nimi počítá.

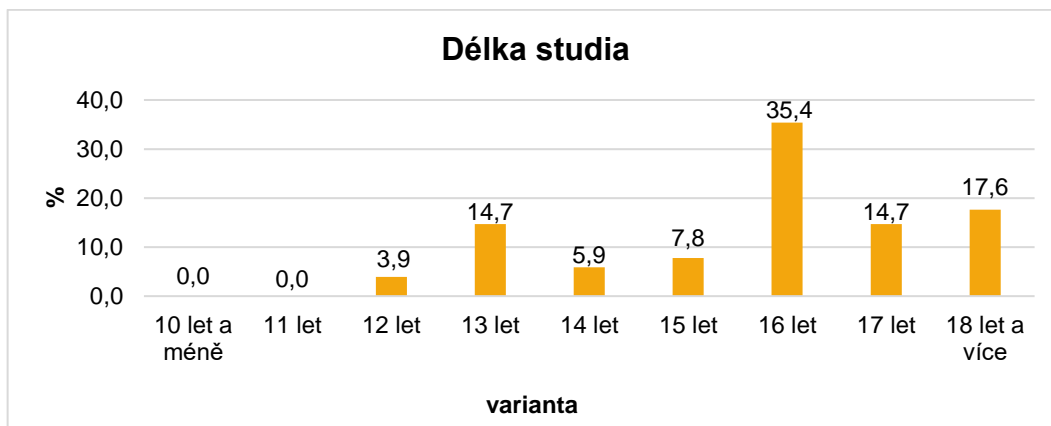
33. otázka: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) včetně základní školy:

Tabulka 35: *Délka studia*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
10 let a méně	0	0,0
11 let	0	0,0
12 let	4	3,9
13 let	15	14,7
14 let	6	5,9
15 let	8	7,8
16 let	36	35,4
17 let	15	14,7
18 let a více	18	17,6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 33: *Délka studia*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Vysoce zastoupenou skupinou respondentů 35,4 % je délka studia 16 let. Můžeme říct, že tito lidé mají dosažené vysokoškolské vzdělání titul bakalář. Stejně procento 14,7 % dosahuje délky vzdělání 13 a 17 let. Druhé nejvyšší zastoupení (17,6 %) dotazovaných má vysokoškolský titul inženýr. Nenašel se ani jeden respondent, který by měl pouze základní vzdělání.

Diskuse: Více jak polovina respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání. Podnik Účetnictví online s.r.o. se snaží zaměstnávat zaměstnance, kteří mají dostatečnou kvalifikaci na požadovanou pozici. Nemusí se jednat o Vysokou školu, ale alespoň střední

škola v oboru je nutná. Společnosti požaduje praxi vzhledem toho, o jakou pracovní pozici se jedná. Práce ve zkoumaném podniku má značnou výhodu právě pro lidi, kteří chtějí studovat Vysokou školu. Vedení podniku vychází lidem vstříc při zkouškovém období, podporují je a oni mají tak možnost se vzdělávat současně u práce.

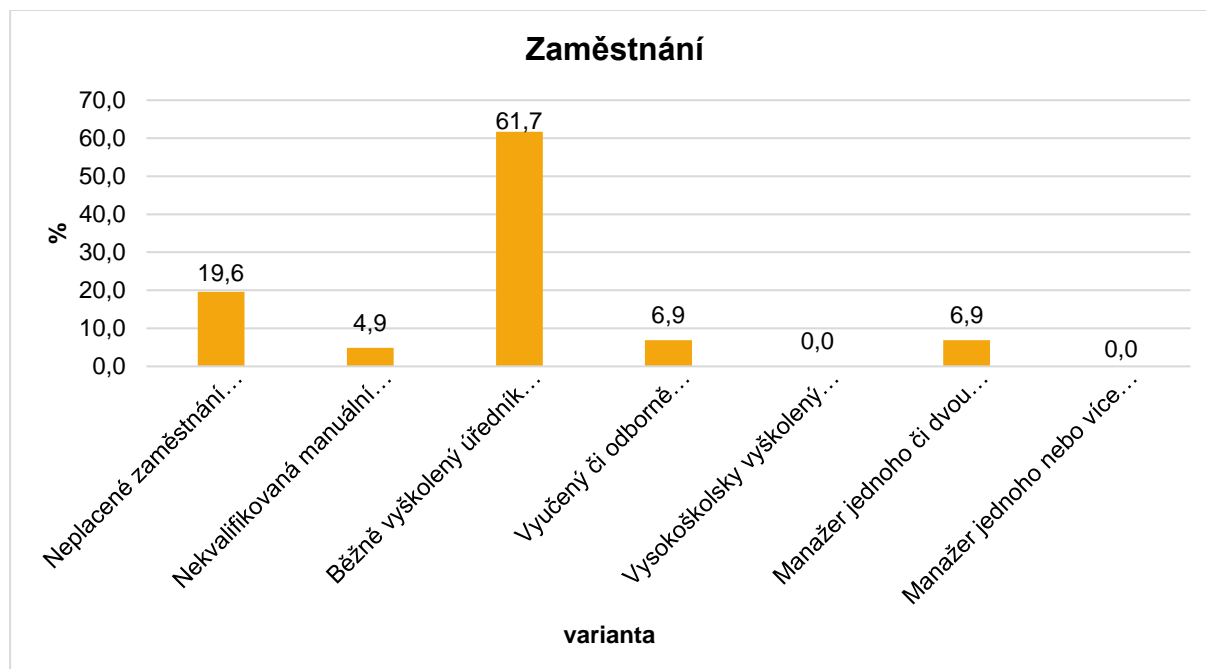
34. otázka: Jestliže máte nebo jste měli placené zaměstnání, o jaký druh práce se jednalo?

Tabulka 36: Zaměstnání

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Neplacené zaměstnání (studenti)	20	19,6
Nekvalifikovaná manuální práce	5	4,9
Běžně vyškolený úředník/sekretářka	63	61,7
Vyučený či odborně zaškolený	7	6,9
Vysokoškolsky vyškolený profesionál	0	0,0
Manažer jednoho či dvou podřízených	7	6,9
Manažer jednoho nebo více manažerů	0	0,0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 34: Zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Více jak polovina pracovníků v podniku pracovala jako běžně vyškolený úředník nebo sekretářka. Další zastoupenou skupinou (19,6 %) dotazovaných jsou studenti prezenčního studia a 4,9 % respondentů vykonávalo nebo vykonává

nekvalifikovanou manuální práci. Máme zde dvě stejně zastoupené skupiny 6,9 % dotazovaných.

Diskuse: Výsledky šetření vycházejí z předchozí otázky a plně s ní korespondují. Pro většinu pozic je důležité mít vzdělání ekonomického směru, alespoň střední školu ekonomickou. Jedná se o pracovníky kancelářského prostředí, kde lidé mají předchozí praxi na obdobné pozici.

35. otázka: Jaká je Vaše státní příslušnost?

Tabulka 37: *Státní příslušnost*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	94	92,0
SR	8	8,0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Většina dotazovaných jsou příslušníci České republiky a 8 % z dotazovaných jsou na Slovensku.

Diskuse: Podnik má pobočky jak v České republice, tak na Slovensku, proto zde máme zástupce jak české, tak slovenské státní příslušnosti.

36. otázka: Jaká byla Vaše státní příslušnost při narození?

Tabulka 38: *Státní příslušnost*

Varianta	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
ČR	94	92,0
SR	8	8,0

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Většina zaměstnanců je narozena v České republice 92 % a 8 % na Slovensku.

Diskuse: Lidé, kteří byli narozeni v České republice, jsou současně i příslušníci daného státu a pro příslušníky Slovenska to platí obdobně.

4.4 Vyhodnocení kulturních dimenzí dle Geerta Hofstedeho a jejich diskuse

K vyhodnocení převládajících kulturních dimenzí byly použity vzorce, pomocí nichž byly vypočteny jednotlivé indexy kulturních dimenzí. Významnost zde nese směrodatná odchylka, pomocí které se určuje, jestli je daná kulturní dimenze mezi zaměstnanci sdílená či nikoliv.

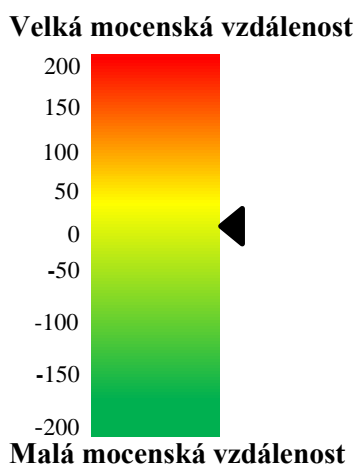
Tabulka 39: *Výsledné kulturní dimenze*

Dimenze	Slovní hodnocení	Směrodatná odchylka
PDI	12 bodů = malá mocenská vzdálenost	52,8
IDV	38,5 bodů = spíše kolektivismus	74,5
MAS	5,2 bodů = jednoznačně feminita	50,1
UAI	-14 bodů = jednoznačně přijímání rizika	67,3
LTO	54,5 bodů = spíše dlouhodobá orientace	58,7
IVR	94 bodů = jednoznačně pozitivní	69,3

Zdroj: vlastní zpracování

1. Index mocenského odstupu

Obrázek 7: *Index mocenského odstupu*



Zdroj: vlastní zpracování

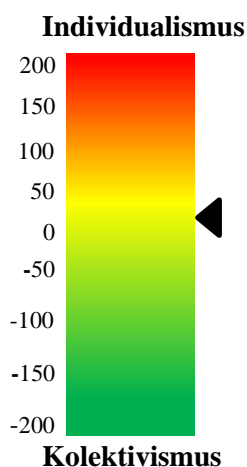
Výsledky: Ve zkoumaném podniku vyšel index mocenského odstupu u dotazníku VSM 2013 ve výši 12 bodů. Výsledek značí malou mocenskou vzdálenost. Jedná se o slabě sdílenou kulturní dimenze v podniku, což ukazuje výsledná hodnota odchylky 52,8.

Diskuse: Na obrázku č. 5 znázorňující organizační schéma, bylo patrné, že v podniku se nachází malé množství organizačních úrovní. Díky tomu dochází k přímému kontaktu

mezi podřízenými a vedením firmy. Společným a významným znakem tohoto směru je možnost komunikace prostřednictvím tykání. Tato možnost komunikace se prolíná všemi úrovněmi organizační struktury. Takový způsob komunikace má za následek příjemnou, a především přátelskou atmosféru. Z tohoto pohledu se v podniku lidé cítí komfortně. Stále zde panuje přirozená autorita, což bylo patrné u jednotlivých otázek dotazníku. Zaměstnanci se převážně bojí vyjádřit svůj názor i přes to, že v podniku panuje přátelská atmosféra. Nadřízený má u svých podřízených přirozenou autoritu, proto se někteří zaměstnanci bojí vyjádřit svůj nesouhlas. Každé oddělení má svého vedoucího, ke kterému vzhlížejí a snaží se dodržovat termíny plnění své práce. V podniku neexistuje jedinec, který by se povyšoval nad ostatními. Vedení plně naslouchá, vítá a respektuje nápady, nebo názory, které by mohly pomoci při řešení problémů nebo ke zlepšení a zefektivnění některých činností. Každá pobočka má svého vedoucího pracovníka, na kterého se mohou obrátit a případně s ním řešit konkrétní problémy. Zaměstnanci mají samozřejmě možnost plně kontaktovat ředitelku firmy ohledně vlastního problému nebo požadavku. Většinou mu bývá vyhověno, a především nasloucháno, bez ohledu na to, na jaké pozici se pracovník nachází. Účetnictví online s.r.o. si je plně vědomo důležitosti zaměstnanců jakožto lidského kapitálu, který se snaží co nejefektivněji využívat a rozvíjet. Vzhledem k tomu, že směrodatná odchylka je hraniční mezi sdílenou a slabě sdílenou kulturní dimenzí o 2,8, mělo by vedení dané problematice věnovat větší pozornost, jelikož není všemi zaměstnanci sdílená. Výsledná kulturní dimenze je žádoucí směrem k znalostní ekonomice.

2. Index individualismus vs. kolektivismus

Obrázek 8: *Index individualismus vs. kolektivismus*



Zdroj: vlastní zpracování

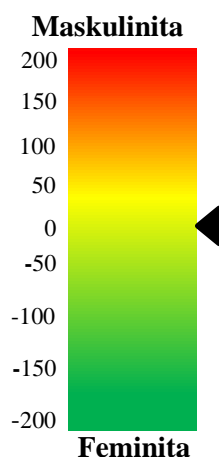
Výsledky: Z výsledků dotazníku VSM 2013 je patrné, že jako výsledná kulturní dimenze vyšel spíše kolektivismus, to značí hodnota 38,5 bodů. Mezi zaměstnanci je tato kulturní dimenze jen slabě sdílená, o čemž vypovídá i vysoká směrodatná odchylka (74,5).

Diskuse: V podniku panuje spíše kolektivismus. Celý systém funguje na spolupráci. Systém je stanoven tak, že každá účetní si zodpovídá za svou odvedenou práci, s čímž souvisí i značná odpovědnost. Rozdílné vnímání této kulturní dimenze může být výsledkem toho, že každý zaměstnanec práci vnímá vlastním způsobem. Někteří brigádníci práci vnímají tak, že si v daný den splní povinnosti, které se od nich očekávají, a tím je jejich náplň práce ukončena. Není zde naplněna potřeba vykonávat společnou činnost. To může být ovšem individuální pohled z řad jednotlivců. V případě, když se na celý proces podíváme jako na celek, při kterém dochází k efektivnímu zpracování dokladů, který ovšem ne všichni zaměstnanci vnímají stejně, dokážou ve finále pracovat jako tým. K tomu, aby byl proces účinný, je důležité efektivně propojit jednotlivé stupně organizační struktury. Při procesu je nezbytné, aby pracovníci na všech úrovních pracovali jako tým. Důležitá je především komunikace pracovníků mezi sebou a předávání si informací. Bohužel tyto informace váznou. V systému funguje tzv. Expert, kam se píše veškeré informace ohledně klienta. Tyto informace jsou brigádníkům poskytovány, aby eliminovali případné chyby. V případě, že brigádník pracující na pobočce v Českých Budějovicích zpracovává doklady účetnímu z Prahy, je tento systém zaveden, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu. Tento systém by fungoval správně, v případě, kdyby všichni pracovníci vykonávali práci, která je pracovní náplní. Samozřejmě i v tomto fungujícím systému se vyskytují nedostatky, které tento systém potlačují a omezují. Brigádníci si tyto důležité informace nečtou, následně vznikají zbytečné chyby. V tomto případě se nacházíme u jádra problému. Všichni pracovníci přispívají svým výkonem a fungují jako tým, aniž by si to plně uvědomovali. V podniku pracuje velké množství pracovníků, kteří jsou zde zaměstnaní několik let, tudíž se mezi sebou velmi dobře znají. Především na pobočkách panuje velmi přátelská atmosféra a výborné mezilidské vztahy, které se snaží pracovníci poboček udržovat konáním pravidelných meetingů v podobě grilování, herních večerů a podobně. Pracovníci z jednotlivých poboček mezi sebou komunikují prostřednictvím interního chatu, tudíž nemají možnost osobního setkání. Z toho důvodu se každý rok koná vánoční večírek, který umožní setkání i ostatních pracovníků z poboček po celé republice.

Lze konstatovat, že v podniku panuje spíše kolektivismus. Podnik by se měl na tuto kulturní dimenzi zaměřit, jelikož je mezi pracovníky slabě sdílená. Výsledná kulturní dimenze je žádoucí směrem k znalostní společnosti.

3. Index maskulinita vs. feminita

Obrázek 9: *Index maskulinita vs. feminita*



Zdroj: vlastní zpracování

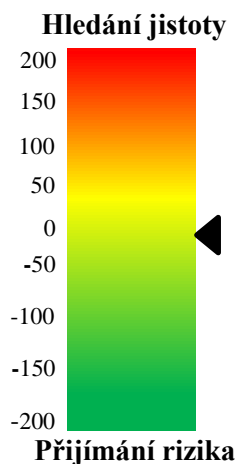
Výsledky: Z testu VSM 2013 nám vyšla jako výsledná kulturní dimenze jednoznačná feminita, to značí hodnota vy výši 5,2 bodů. Výsledek (50,1) směrodatné odchylky, znamená, že výsledná kulturní dimenze je v přechodové zóně, proto je pracovníky sdílená.

Diskuse: Výsledný index vyšel 5,2 bodů, což je hodnota blížící se velmi blízko nule. Můžeme říci, že v podniku převládá jednoznačná feminita. Jedná se tedy o kulturní dimenzi směřující ke znalostní ekonomice. Co se týče rozdělení pohlaví, tak v podniku nejsou zásadně odděleny role mužů a žen. Naopak se navzájem doplňují a spolupracují. V podniku panuje umírněnost, lidé se navzájem tolerují a pomáhají si. Snaží se pečovat o vztahy na pracovišti, jejich udržení a neustále zlepšování. Zaměstnanci se snaží být nekonfliktní, proto se řeší problémy kompromisy. Jak již bylo řečeno, v podniku se nenašel jedinec, který by se povyšoval nad ostatní, protože všichni sdílejí stejný názor a to, všichni jsme si rovni. O rovnosti může vypovídat i respektování odlišných kultur. V podniku pracuje hned několik cizinců, kteří jsou příslušníci českého státu od narození. Ani v tomto případě nejsou zjištěny žádné rozdíly a ostatní zaměstnanci je vnímají jako sobě rovné. Podnik nabízí pracovní pozice, které jsou vhodné jak pro ženy, tak muže. Všichni pracovníci mají stejné možnosti a pravomoci. Podnik se snaží plně pečovat o mezilidské vztahy, s čímž

souvisí kvalita života a následný odvedený pracovní výkon. V tomto případě se jedná o kulturní dimenzi směřující ke znalostní ekonomice.

4. Index vyhýbání se nejistotě

Obrázek 10: *Index vyhýbání se nejistotě*



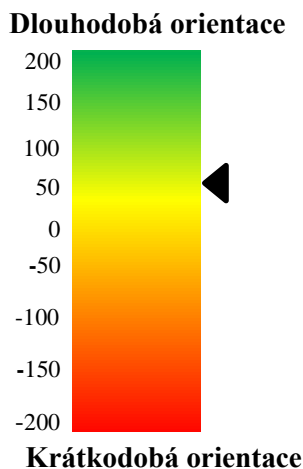
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Z výsledků plynoucích z dotazníku VSM 2013 jako výsledná kulturní dimenze vyšla jednoznačně přijímání rizika s hodnotou -14 body. Z výsledků směrodatné odchylky lze konstatovat, že se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi (67,3).

Diskuse: Zaměstnanci plně přijímají rizika a změny. Zaměstnanci důvěřují vedoucím pracovníkům při rozhodování a aplikování změn. Jsou si vědomi, že při plnění svých pracovních úkolů se nemusí bát o ztrátu svého zaměstnání. V případě výskytu problému, konfliktu s klienty, negativními recenzemi nebo konkurencí se podnik dokáže vyrovnat a bránit. Díky tomu, jak zaměstnanci dokáží reagovat na změny a případná rizika, přináší podniku určitou výhodu oproti konkurenci. Nejen vedení, ale i zaměstnanci se snaží přijímat, akceptovat změny a flexibilně na ně reagovat.

5. Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace

Obrázek 11: *Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace*



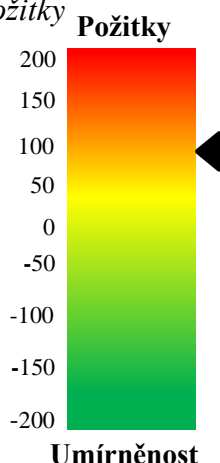
Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: V dotazníku VSM 2013 kulturní dimenze vyšla dlouhodobá orientace. Tato kulturní dimenze je však slabě sdílená mezi pracovníky, hodnota směrodatné odchylky je 58,7.

Diskuse: Jako znak spíše dlouhodobé orientace lze považovat několikaletou tradici, s kterou podnik na trhu funguje. V pohledu na krátkodobost a dlouhodobost podniku se zaměstnanci mezi sebou odlišují. Pro udržení dlouhodobé orientace, je zásadní, stanovit jasnou vizi a cíle, kterých chceme dosáhnout a jakým způsobem. Podnik se snaží vymýšlet nové způsoby, jak se odlišit od konkurence, což se mu zatím úspěšně daří. Stávajícím či potenciálním klientům nabízí originální způsob zpracování dokladů, který jen tak nikdo v takovém rozsahu nedokáže zpracovat, a tím je konkurenceschopný již několik let. Podnik by se měl z dlouhodobého hlediska zaměřit na dlouhodobé investice, ať už do lidského či finančního kapitálu s úmyslem, co nejefektivněji jej využít. Výsledná dimenze je žádoucí směrem ke znalostní společnosti.

6. Index sebekázně vs. požitky

Obrázek 12: *Index sebekázně vs. požitky*



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky: Z dotazníku VSM 2013 nám vyšly jednoznačně požitky s hodnotou 94 bodů. Tato kulturní dimenze je mezi zaměstnanci slabě sdílená, o čemž vypovídá i výsledek směrodatné odchylky 69,3.

Diskuse: Na základě výsledků lze konstatovat, že v podniku převažuje kulturní dimenze požitků. Lze říct, že zaměstnanci si plně užívají života a nepotlačují své potřeby. Snaží se trávit čas se svojí rodinou, svými blízkými a užívat si života naplno. Každý jednotlivec má odlišnou umírněnost spojenou s umírněným postojem, šetrností a spořivostí. Aby byla umírněnost zlepšována, je nutná vlastní iniciativa. V případě dlouhodobé udržitelnosti to může vést k dlouhodobé perspektivě. Tato dimenze není žádoucí směrem ke znalostní společnosti, proto by ji měl podnik věnovat pozornost pro dosažení trvale udržitelného rozvoje.

5 Diskuse

Znalostní podnik neboli učící se organizace se snaží co nejefektivněji využívat lidský kapitál. Cílem managementu znalostí je dovednosti, znalosti a schopnosti svých zaměstnanců neustále rozvíjet. V dnešní době je nezbytnou součástí znalostního podniku lidský kapitál, který je zároveň bohatstvím podniku. Pokud jej podnik efektivně využívá, má to za následek i vysokou výhodu oproti konkurenci. Základním předpokladem je, aby jednotlivé kulturní dimenze byly žádoucí směrem ke znalostní společnosti.

Nejprve je důležité si říci, že v případě, kdy chceme provádět v podniku změny, které povedou ke zlepšení současné situace podniku, je nezbytné prvně eliminovat odpor u pracovníků, kteří se těchto změn obávají. Tato problematika je blíže vysvětlena v oblasti výsledné kulturní dimenze přijímání rizika.

Ve zkoumaném podniku všechny kulturní dimenze, až na dimenzi požitků, vyšly jako žádoucí směrem ke znalostní společnosti. Z tohoto důvodu jsou navržena opatření, která povedou k trvalé udržitelnosti a rozvoji žádoucích kulturních dimenzí. Je nezbytné, zvýšit povědomí zaměstnanců o kulturních dimenzích v podniku, za účelem vyššího sdílení jednotlivými zaměstnanci.

Malý mocenský odstup je dimenze, která plně koresponduje se znalostním podnikem. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci udržují se svými nadřízeným přátelský pracovní poměr. Vypovídá o tom i možnost komunikace, představující týkání, plynoucí všemi úrovněmi organizační struktury. Následkem výše zmíněného přístupu panuje na pracovišti klidná a přátelská atmosféra. U otázky č. 19 se 67 % zaměstnanců shodlo na výroku, vyjadřující svůj nesouhlas se svým nadřízeným. S danou kulturní dimenzí souvisí i otázka č. 7. Zaměstnanci se ztotožňují v důležitosti konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí a podílet se tak na rozhodování o budoucích řešeních podniku. Přirozeně část dotazovaných si hledí pouze své pracovní náplně, proto nemají potřebu podílet se na možné příležitosti spolurozhodování. O vzdálenosti mocenského odstupu vypovídá i otázka, týkající se respektu k nadřízenému. Většina zaměstnanců plně respektuje svého nadřízeného. Ovšem z výsledků plyne, že jsou i tací, kteří danou problematiku nepovažují za důležitou. Každý vedoucí pracovník se vykazuje přirozenou autoritou, která následně působí na podřízené. Skutečnost, že v podniku panuje určitý respekt k nadřízenému, není důvodem nepřátelské atmosféry. Tato kulturní dimenze malého mocenského odstupu je žádoucí a směřuje ke znalostní společnosti. Ovšem

směrodatná odchylka se prokázala jako hraniční, tudíž dimenze není zaměstnanci plně sdílena. Z výše zmíněného důvodu jsou navržena následující opatření:

Vzhledem k tomu, že výsledná dimenze malého mocenského odstupů se vykazuje jako žádoucí, je důležité, aby se podnik snažil tento stav udržet. V případě, kdy mezi nadřízeným a podřízeným panuje přátelská atmosféra, se zaměstnanci cítí komfortně a pracují produktivněji. Malý mocenský odstup není všemi zaměstnanci plně sdílen z důvodu jejich rozmístění po pobočkách napříč celou Českou republikou. U některých zaměstnanců tento odstup vzbuzuje pocit vyčlenění, z důvodu nemožného osobního kontaktu s vedoucími pracovníky. Proto je nesmírně důležité podporovat v zaměstnancích pocit soudržnosti, aby dokázali řešit svůj problém přímo s nadřízeným bez ostychu a obav. Jako řešení se nabízí zpětná vazba „face to face“ prostřednictvím videohovoru mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnanci. Každý měsíc by probíhalo 15 minutové zhodnocení, kde by vedoucí pracovník uskutečnil individuální hodnocení, shrnující dosavadní výsledky odvedené práce zaměstnanců. Hovor by se týkal skupin pracovníků, vykonávající stejnou pracovní náplň skrze celou Českou a Slovenskou republiku. V rámci konzultace se zaměstnanci mohou vyjádřit ke svému výkonu, případně navrhnout a zkonultovat řešení dané problematiky. Jako podstatná se jeví komunikace. Dosavadní hodnocení, které probíhá způsobem, že je prostřednictvím emailu zasílán report o zlepšení či zhoršení, vede k demotivaci pracovníků. Zaměstnanci jsou ochuzeni o zpětnou vazbu, která by jim poskytla konkrétní situaci či oblast, na kterou by se měli zaměřit. Tento způsob společného řešení problémů a uznání by mohl vést ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Z výsledků vyšla kulturní dimenze spíše kolektivismus, směřující ke znalostní společnosti. U dotazníku VSM 2013 vyšla výsledná hodnota 38,5 bodů. Tato kulturní dimenze je mezi zaměstnanci málo sdílená, o čemž vypovídá i vysoká směrodatná odchylka. V podniku je práce v týmu zásadní, jelikož proces musí fungovat na všech úrovních a navzájem je mezi sebou propojovat. Na základě otázky č. 1 lidé upřednostňují čas věnovaný osobnímu životu, což zavádí spíše k individualismu. Pro většinu pracovníků je nesmírně důležité mít vhodné pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit komfortně. Zároveň pracovníci pokládali za důležité, aby vztahy na pracovišti byly harmonické a bezkonfliktní. I tato skutečnost vede k lepším výkonům pracovníků. Dle doporučení odborníků by se lidé měli vyhýbat stresovým situacím, ale v účetnictví je tento fakt těžko uskutečnitelný. Jedná se o zodpovědnou práci a není možné odejít od

rozpracovaného úkolu. Je zde velké množství termínů a povinností. Podnik prokazuje velkou snahu pro udržení zdraví všech pracovníků. Ke zefektivnění činnosti byl vytvořen systém, který má za cíl rozložení práce mezi více pracovníků. Existují proto pozice pro brigádníky, které jsou nápomocné jednotlivým účetním. Jako v každém systému i zde se objevují nedostatky, které zamezují efektivnímu chodu. Vyskytne se situace, při které účetní řeší chyby způsobené brigádníky, což s sebou přináší nepříjemné situace s klienty.

V tomto pohledu se podniku doporučuje udržení dosavadního stavu a zvyšování povědomí zaměstnanců, což povede k vyššímu sdílení mezi zaměstnanci. Je navrženo pořádat pravidelné teambuildingy, jak na jednotlivých pobočkách, tak v rámci celého podniku. Je nezbytné, aby si každý zaměstnanec byl vědom své role, kterou v podniku zastává. Pro zaměstnance, kteří tuto oblast nesdílejí, je podstatné posílit pocit uvědomění si sounáležitosti. Zaměstnanci by měli být dostatečně informováni o změnách probíhajících v podniku, případně se podílet na řízení těchto změn. Tento způsob zapojení pracovníků do procesu, vyvolá pocit důležitosti a větší snahu podílet se na řešení stávajících problémů. Pro efektivní funkci podnikového procesu je nezbytné dodržování následujících kroků. Zaměstnanci by měli být řádně proškoleni a poučeni. Velký důraz by měl být kladen na účetní, aby chybějící informace byly řádně zapisovány. Dokud si všechny strany neuvědomí problém, nebude tento systém fungovat. Následkem bude nespokojenost klientů a nadměrné opravování chyb účetních na úkor vlastní náplně práce. Jako další alternativou stmelování kolektivu a jeho udržení je vytvoření rituálu, který by byl prováděn všemi zaměstnanci. Příkladem může být společná snídaně v kanceláři, konající se jednou za měsíc. Jedná se o jedinou část dne, kde by zaměstnanci mohli strávit neformálně svůj čas. V následující tabulce jsou vyčíslena doporučená opatření:

Tabulka 40: *Navrhovaná opatření – teambuildingy*

Aktivita	Cena
Wellness víkend/plná penze – pro 1 osobu	3990,-
Bowling – dráha/hod	300,-
Snídaně na pobočce – pro 1 osobu (pečivo, ovoce, jogurt, sladké pečivo, sýr, šunka, pomazánkové máslo, zelenina)	80,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že výsledná kulturní dimenze vyšla jednoznačná feminita (5,2 bodů). Výsledná dimenze je málo sdílená mezi pracovníky, zároveň je žádoucí směrem ke znalostní společnosti. V podniku nejsou zásadně odděleny role žen a mužů, naopak spolu spolupracují, plní úkoly a navzájem se doplňují. Vzhledem k tomu, že pracovní pozice je vhodná pro obě pohlaví, může práci vykonávat kdokoli. V podniku se nevyskytl jedinec, který by se povyšoval nad ostatní zaměstnance. V otázce, týkající se důvěry, se rozcházejí poměrně stejná procenta lidí, kteří s daným výrokiem souhlasí a kteří nesouhlasí. Většina zaměstnanců si není jistá, na jakou stranu se přiklonit, proto by podnik měl zapracovat na zlepšení důvěry v podniku.

Vzhledem k tomu, že výsledná dimenze feminita úzce souvisí s kolektivismem, jsou opatření uvedena v předchozí kulturní dimenzi. Podnik se zaměřuje na péči o sociální vazby a na vzájemnou otevřenost mezi zaměstnanci. Zvyšování důvěry by se mělo uskutečnit prostřednictvím upevnování vztahových vazeb při řešení teamových úkolů.

Následující výsledná kulturní dimenze je přijímání rizika, což je žádoucí směrem ke znalostní společnosti, s hodnotou -14 bodů. Kulturní dimenze však není všemi pracovníky plně sdílena, což ukazuje směrodatná odchylka ve výši 67,3. Ne všichni zaměstnanci jsou plně otevření změnám. Může to být způsobeno tím, že v podniku pracuje velké množství mladých lidí. Otázka č. 21 rozčlenila pracovníky do skupin dle věku. Mladí lidé přinášejí do podniku široké spektrum čerstvých a kreativních nápadů. Podílí se na vymýšlení nových postupů a metod, které by mohly vést ke zlepšení a zefektivnění činností. Součástí podniku jsou lidé, kteří ve firmě pracují několik let a jsou spjati s dodržováním tradic. Příchozí změny považují za ohrožující. Mají obavy z neosvědčených metod, které neznají. U některých pracovníků by se měl eliminovat dosavadní odpor ke změnám. Existuje velké množství nápadů a možností, jak danou problematiku řešit. Jedna z možností se nabízí snížení obav pracovníků, kteří by se mohli podílet na řízení podniku. Na základě dotazníkového šetření se našli pracovníci, kteří požadují, aby se mohli podílet na strategickém plánování podniku. Další otázkou, ovlivňující danou kulturní dimenzi, je úcta k navyklému. Zadaná otázka znázorňuje vazbu lidí k tradicím a snahu držet se prověřeného a fungujícího postupu. V dnešní době je nezbytné držet krok s konkurencí, proto je důležité neustále inovovat, vymýšlet nové způsoby, školit pracovníky, pečovat o lidský kapitál a umět s ním správně nakládat. Je žádoucí na danou oblast brát zřetel. Proto, než vymyslíme samotné změny je důležité,

změnit postoj zaměstnanců ke změnám. Pro eliminaci odporu zaměstnanců ke změnám jsou navržena následující opatření:

Důležitým krokem je informovat své zaměstnance o probíhajících změnách. Konkrétně sdělit svým pracovníkům, proč se daná změna uskutečňuje, k čemu slouží a jaký bude mít následek. Většinu probíhajících změn zaměstnanci vnímají jako nadbytečnou práci ze strany vedení. Proto je důležité pracovníky dostatečně informovat. Ke zlepšení je navrhováno konání hromadných brainstormingů a meetingů, kde bude umožněno zapojení zaměstnanců do tvorby a implementace změn. S pracovníky pracujícími mimo pražskou pobočku by byly poradny prováděny prostřednictvím videohovorů, což by vedlo k posílení kolektivní spolupráce v podniku. V rámci inovací a provádění změn by se měl podnik zaměřit na změnu účetního informačního systému. Účetní systém je vyroben na míru pro zkoumaný podnik. V určitých oblastech je práce neefektivní. V následující tabulce jsou navrženy účetní programy, nad kterými by se firma mohla společně se svými zaměstnanci zamyslet a případně vybrat vyhovující daným požadavkům. V této části je důležité zapojení zaměstnanců do testování jednotlivých programů. Vyzkoušení účetního programu konkrétními zaměstnanci zamezí zbytečným obavám z neznalosti při implementaci nového účetního systému.

Tabulka 41: *Navrhované opatření - účetní program*

Účetní program	Cena licence pro 1 PC
POHODA Premium (účetnictví, sklady, mzdy)	16 916 Kč
Money S3 (účetnictví, sklady, mzdy)	14 990 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná kulturní dimenze vyšla jako dlouhodobá orientace. Z výsledků je patrné, že i daná dimenze je žádoucí směrem ke znalostní ekonomice. Jedná se o málo sdílenou kulturní dimenzi, o čemž vypovídá vysoká směrodatná odchylka. Společnost plánuje cíle a způsoby, jak jich dosáhnout. Je nesmírně důležité, aby s těmito cíli byli seznámeni všichni pracovníci podniku. Tato kulturní dimenze už dosahuje úrovně znalostního podniku, ale je nezbytné danou oblast nepodceňovat a snažit se neustále rozvíjet. Jako trvale udržitelný rozvoj do budoucna navrhuji následná opatření:

Jak již bylo zmíněno, péče o lidský kapitál je zásadní pro znalostní podnik. Proto je navrženo školení pracovníků a seberozvoj. To vše má příznivý vliv na trvale udržitelný

rozvoj a zvyšování prestiže podniku. Pro uvědomění si budoucí jistoty v podniku je nezbytné, poskytnout možnost spolupráce při řízení jednotlivých činností a rozvoji úrovně podnikové kultury. O tom, jakou má podniková kultura úroveň, vypovídají právě znalosti, dovednosti a schopnosti všech pracovníků. S lidským kapitálem musí firma efektivně nakládat, proto je nutné své zaměstnance neustále rozvíjet. Jak již bylo zmíněno, podnik by měl investovat do nového účetního informačního systému, což povede k trvalé udržitelnosti podniku.

V poslední kulturní dimenzi Geerta Hofstedeho je dimenze požitků vs. umírněnosti. Doposud podnik vykazoval výsledné kulturní dimenze směřující ke znalostní společnosti. Výslednou kulturní dimenzí se jeví požitky, které nekorespondují se znalostní společností, proto je nezbytné se na danou oblast zaměřit. Lidé preferují čas na osobní život a uspokojování svých potřeb. Jak již bylo uvedeno, umírněnost je uvnitř každého jednotlivce, tudíž se dá změnit a rozvíjet, na základě vlastní iniciativy. Je úzce spjata se spořivostí a šetrností.

Ke zvýšení umírněnosti lze dosáhnout pomocí pořádání kurzů, týkající se duševního rozvoje, šetrnosti nebo seberozvoje. Vzhledem k současné situaci je navržen kurz, probíhající online, ke kterému se zaměstnanci mohou připojit kdykoliv z domu. Pro firmu je možnost zkušební verze na 3 týdny zdarma. Další navrhuje opatření vedoucí k dosažení úrovně umírněnosti je pořízení speciálních odpadkových košů, což zaměstnance stimuluje k třídění odpadu a šetření životního prostředí. V účetnictví se spotřebovává velké množství papíru, který zaměstnanci netřídí a vyhazují do odpadkového koše na komunální odpad. Aby zaměstnanci netřídili pouze papír, měl by podnik pořídit na každou pobočku koše, které by zaměstnance motivovali třídít i další odpad. V následující tabulce jsou uvedeny kalkulace navrhovaných opatření.

Tabulka 42: *Navrhovaná opatření pro dosažení umírněnosti*

Opatření	Jednotková cena	Celková cena
Seduo – kurz seberozvoje	2 140 Kč	2140*130=278.200 Kč
Odpadkový koš	569,00 Kč	569*25=14.425 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejich kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybraném podniku. Pro výzkum byl vybrán podnik Účetnictví online s.r.o. Úkolem dotazníkového šetření bylo nalézt mezery a nedostatky, následně navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení současného stavu v podniku.

První část práce je věnována poznatkům, které byly získány na základě studia odborné literatury od různých autorů, zaměřeny na podnikovou kulturu. Následuje kapitola týkající se výsledků dotazníkového šetření, charakteristiky vybraného podniku, vyhodnocení výsledných kulturních dimenzí a následně koncepce podnikové kultury dle Scheina. Závěr je věnován shrnutí současného stavu podnikové kultury a následným navrhovaným opatřením, které by mohly vést ke zlepšení současné situace.

Lze konstatovat, že podnik se snaží udržovat zdravou a silnou podnikovou kulturu, o čemž vypovídají i jednotlivé výsledky kulturních dimenzí, kde podnik silně koresponduje se znalostním podnikem. Na základě výsledků směřují všechny kulturní dimenze žádoucím směrem ke znalostní společnosti a následně je doporučeno především udržení současného stavu pomocí navrhovaných opatření. Z této skutečnosti se vyčleňuje dimenze požitků vs. umírněnosti. Lidé preferují čas na osobní život a uspokojování potřeb, což pokládají za naprosto důležité. V podniku panuje přátelská atmosféra, což může být způsobeno dominujícím malým mocenským odstupem. Na první pohled se účetnictví může jevit jako práce individuální vedoucí spíše k individualismu, ale na základě šetření výsledná dimenze daného indexu směřuje ke kolektivismu. V oblasti feminní společnosti jsou si muži i ženy rovni, spolupracují spolu a navzájem se doplňují. V podniku jsou i cizinci a ani v této oblasti se nenachází nerovnost. V oblasti dlouhodobé orientace si je podnik vědom důležitosti lidského kapitálu, proto se snaží o tuto oblast pečovat. Většina zaměstnanců preferuje možnost osobního růstu a trendu neustále se vzdělávat a rozvíjet, protože znalostní společnost je především o efektivním využívání lidského kapitálu. Efektivní nakládání s lidským kapitálem s sebou nese řadu výhod, jednou z nich může být větší konkurenceschopnost. Další oblastí týkající se kulturních dimenzí je přijímání rizika. Tato kulturní dimenze plně koresponduje se znalostním podnikem. Zaměstnanci jsou ochotni přijímat změny a nové způsoby při vykonávání činnosti. Někteří zaměstnanci se chtějí podílet na rozhodování při

strategickém řízení. V podniku pracují především mladí lidé, kteří se nebojí změn, přináší tak nové nápady a kreativitu. Na druhou stranu zde pracují starší lidé, kteří přináší letité zkušenosti a znalosti. Především tito lidé mají obavy ze změn, nových přístupů a metod. Důležitá je komunikace, kdy vedoucí podnik při změnách musí svým pracovníkům sdělit, proč se daná změna uskutečňuje, co přinese a jakou roli při ní hrají pracovníci. V případě, kdy budou zaměstnanci dostatečně informováni, budou zapojeni do dění v podniku, povede to ke zvýšení angažovanosti a pocitu důležitosti pro podnik a následně i větší motivaci.

Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena opatření vedoucí k žádoucímu stavu podnikové kultury (finanční vyjádření viz kapitola 5):

- konání cvičení pro osobní, duševní rozvoj a umírněnost – vedoucí k trvalé udržitelnosti,
- pravidelné měsíční hodnocení („face to face“) – zpětná vazba, zlepšení komunikace,
- pravidelné konání teambuildingů,
- prohlubování vztahů mezi nadřízenými a podřízenými – zapojení do procesu řízení změn, strategických řešení a eliminování obavy z nastávajících změn,
- komunikovat a informovat pracovníky – zvýšení důvěry,
- pravidelné porady – prostor pro zapojení zaměstnanců k případným nesouhlasům (snížení obav), informace o dění v podniku,
- školení, neustálý rozvoj pracovníků – investice do lidského kapitálu,
- odpadkové koše na třídění odpadu,
- investice na inovaci účetního systému.

Na závěr lze konstatovat, že podnik Účetnictví online s.r.o. vyniká silnou a zdravou podnikovou kulturou. Podnik si je vědom nezbytnosti a významnosti lidského kapitálu, který se snaží neustále rozvíjet. Provedený výzkum ukazuje na stav podnikové kultury a na jaké oblasti se následně zaměřit. Daný výzkum by se mohl aplikovat v současné podnikové praxi. Výzkum by bylo vhodné po čase opakovat a následně porovnat navzájem. Kvalita a úroveň podnikové kultury má značný vliv na výkon a spokojenost zaměstnanců a tím i konkurenceschopnost firmy.

7 Summary

The aim of my master thesis was to characterize corporate culture with the help of specification of technical cultural dimensions and to propose changes leading to the desired state of corporate culture in a selected company. The company Účetnictví online s.r.o. was selected for the research. The task of the questionnaire survey was to identify gaps and shortcomings and to propose solutions that led to the improvement of the current situation in the company.

It can be stated that the company strives to maintain a healthy and strong corporate culture, as evidenced by the individual results of the cultural dimensions, where the company strongly corresponds to the knowledge enterprise. Based on the results, all the resulting cultural dimensions are desirable towards the knowledge society and it is recommended to maintain the current state through the proposed measures. From this fact, the dimension of indulgence versus restraint, where it is proposed to organize exercises related to personal, mental development, frugality, and thrift. There is a friendly atmosphere in the company, which may be due to the dominant small distance of power. Collectivism prevails in the company. The company emphasizes the care of interpersonal relationships, as evidenced by the resulting cultural dimension of feminine society. The company is aware of the importance of human capital, so it strives to take care of this area. It seeks to invest in human capital in terms of sustainability, which leads to the long-term orientation of the company. Another area related to the cultural dimensions is risk-taking, even though there are employees who are concerned about change.

The main recommended changes are aimed at increasing communication through teambuilding and increasing trust between employees. Employees should be involved in planning changes, which eliminates their concerns about change. Exercises related to mental and personal development and moderation are suggested. The company is recommended to maintain the current state. The researched company strives to build a strong and healthy corporate culture that corresponds to the knowledge enterprise.

Key words: corporate culture, cultural dimension, knowledge enterprise, employees

8 Přehled použité literatury

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
3. BROOKS, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
4. BROOKS, I. (2009). *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. New York: Prentice Hall/Financial Times.
5. CEJTHAMR, V. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
6. ČASTORÁL, Z. (2008). *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
7. DEDOUCHOVÁ, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
8. EHRHART, M., SCHNEIDER, B. & MACEY, W. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.
9. HOFSTEDE, G., & HOFSTEDE, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
10. HOFSTEDE, G. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde.
11. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., & ŠKAPOVÁ, H. (2000). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
12. KOTTER, J.P., HESKETT, J.L. (1992). *Corporate cultures and performance*. New York: The Free Press.
13. KOTTER, J.P. (2015). *Vedení procesu změny – osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
14. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L. & SVOBODOVÁ, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
15. KRNINSKÁ, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
16. KRNINSKÁ, R. (2002b). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

17. LUKÁŠOVÁ, R. (2002). *Organizační kultura (zkrácená verze habilitační práce)*. Brno: VUT – Fakulta podnikatelská.
18. LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
19. LUKÁŠOVÁ, R., & NOVÝ, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
20. MLÁDKOVÁ, L. (2004). *Management znalostí v praxi*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing.
21. MLÁDKOVÁ, L. (2005a). *Management znalostí*. Praha: VŠE v Praze.
22. MLÁDKOVÁ, L. (2005b). *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck.
23. MÜLLEROVÁ, L. (2011). *Podniková kultura*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
24. NOVÝ, I. & SURYNEK, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
25. PETŘÍKOVÁ, R. (2010). *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing.
26. ROLNÝ, I. (2014). *Budujeme důvěryhodnou firmu*. Praha: C. H. Beck.
27. SCHEIN, E. H. (2013). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: JosseyBass.
28. TETŘEVOVÁ, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
29. TICHÁ, I. (2005). *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
30. TRUNEČEK, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
31. TRUNEČEK, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
32. TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
33. URBAN, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing.
34. VYSEKALOVÁ, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing.
35. ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. 2009. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje:

36. HOFSTEDE G. a HOFSTEDE, G. J. (2013). *Research and VSM*. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
37. Uol.cz (2020). *O nás* [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.uol.cz/o-nas>

9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Normy a sdílené hodnoty	9
Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury	20
Obrázek 3: Definice znalostí	24
Obrázek 4: Pobočky dle krajů	33
Obrázek 5: Organizační struktura	35
Obrázek 6: logo firmy	36
Obrázek 7: Index mocenského odstupu	76
Obrázek 8: Index individualismus vs. kolektivismus.....	77
Obrázek 9: Index maskulinita vs. feminita.....	79
Obrázek 10: Index vyhýbání se nejistotě	80
Obrázek 11: Index dlouhodobé vs. krátkodobé orientace	81
Obrázek 12: Index sebekázně vs. požitky	82

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Kulturní dimenze.....	31
Tabulka 2: Směrodatná odchylka	32
Tabulka 3: Čas na vlastní osobní život.....	38
Tabulka 4: Vhodné pracovní prostředí.....	40
Tabulka 5: Respekt nadřízeného	41
Tabulka 6: Ohodnocení za odvedený výkon	42
Tabulka 7: Upřednostnit zaměstnání.....	43
Tabulka 8: Práce v příjemném kolektivu	44
Tabulka 9: Konzultace strategie s vedoucím pracovníkem.....	46
Tabulka 10: Příležitost kariérního růstu	47
Tabulka 11: Nedělat nezajímavou práci.....	48
Tabulka 12: Žít na dobrém místě	49
Tabulka 13: Práce, kterou respektuje rodina a přátelé	50
Tabulka 14: Šetrnost.....	51
Tabulka 15: Čas pro zábavu	52
Tabulka 16: Úcta k navyklému	53
Tabulka 17: Pár požadavků	54

Tabulka 18: Vyhovět známému	55
Tabulka 19: Neutrácet peníze	56
Tabulka 20: Nervozita a napětí práci	57
Tabulka 21: Názor před svým nadřízeným	58
Tabulka 22: Osobní spokojenost	59
Tabulka 23: Omezování při činnostech, které člověk dělat chce	60
Tabulka 24: Zdravotní stav	61
Tabulka 25: Hrdost na státní občanství	62
Tabulka 26: Většině lidí lze věřit	63
Tabulka 27: Schopnost manažera	64
Tabulka 28: Organizace řízená dvěma manažery	66
Tabulka 29: Změny na pracovišti	67
Tabulka 30: Striktní dodržování předpisů	68
Tabulka 31: Vlastní vinna při selhání v životě	69
Tabulka 32: Trvalé úsilí vede k výsledkům	70
Tabulka 33: Pohlaví	71
Tabulka 34: Věk	71
Tabulka 35: Délka studia	73
Tabulka 36: Zaměstnání	74
Tabulka 37: Státní příslušnost	75
Tabulka 38: Státní příslušnost	75
Tabulka 39: Výsledné kulturní dimenze	76
Tabulka 40: Navrhovaná opatření – teambuildingy	85
Tabulka 41: Navrhované opatření - účetní program	87
Tabulka 42: Navrhovaná opatření pro dosažení umírněnosti	88

Seznam grafů:

Graf 1: Čas na vlastní osobní život	39
Graf 2: Vhodné pracovní prostředí	40
Graf 3: Respekt nadřízeného	41
Graf 4: Ohodnocený za odvedený výkon	42
Graf 5: Upřednostnit zaměstnání	43
Graf 6: Práce v příjemném kolektivu	45
Graf 7: Konzultace strategie s vedoucím pracovníkem	46

Graf 8: Příležitost kariérního růstu.....	47
Graf 9: Nedělat nezajímavou práci.....	48
Graf 10: Žít na dobrém místě	49
Graf 11: Práce, kterou respektuje rodina a přátelé	50
Graf 12: Šetrnost	51
Graf 13: Čas pro zábavu.....	52
Graf 14: Úcta k navyklému	53
Graf 15: Pár požadavků.....	54
Graf 16: Vyhovět známému	55
Graf 17: Neutrácet peníze	56
Graf 18: Nervozita a napětí při práci.....	57
Graf 19: Názor před svým nadřízeným	59
Graf 20: Osobní spokojenost.....	60
Graf 21: Omezování při činnostech, které člověk dělat chce.....	61
Graf 22: Zdravotní stav	62
Graf 23: Hrdost na státní občanství.....	63
Graf 24: Většině lidí lze věřit	64
Graf 25: Schopnost manažera	65
Graf 26: Organizace řízená dvěma manažery	66
Graf 27: Změny na pracovišti.....	67
Graf 28: Striktní dodržování předpisů.....	68
Graf 29: Vlastní vinna při selhání v životě	69
Graf 30: Trvalé úsilí vede k výsledkům	70
Graf 31: Pohlaví	71
Graf 32: Věk.....	72
Graf 33: Délka studia	73
Graf 34: Zaměstnání.....	74

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník VSM 13

Seznam zkratk:

VSM 2013 - Dotazník Geerta Hofstedeho

PDI – Index mocenského odstupu (Power distance)

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

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

UAI – Index vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance index)

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

IVR – Index sebekázeň vs. požitky (Indulgence versus Restraint)

10 Přílohy

Příloha 1: Dotazník VSM 13

Value Survey Module 2013 Dotazník	
<p>Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnan(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi).</p> <p>1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité</p>	
<p><i>Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...</i></p>	
<p>Příklad:</p>	
15 Mít osmihodinovou pracovní dobu	✓
1 2 3 4 5	
	x
1 Mít dost času na vlastní osobní život	✗
1 2 3 4 5	
2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)	✗
1 2 3 4 5	
3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka	✗
1 2 3 4 5	
4 Být ohodnocený za dobrý výkon	✗
1 2 3 4 5	
5 Preferovat jisté zaměstnání	✗
1 2 3 4 5	
6 Pracovat v příjemném kolektivu	✗
1 2 3 4 5	
7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí	✗
1 2 3 4 5	
8 Mít příležitost kariérního růstu	✗
1 2 3 4 5	
9 Nedělat práci, která je nezajímavá	✗
1 2 3 4 5	
10 Žít ve vhodné lokalitě	✗
1 2 3 4 5	
11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé	✗
1 2 3 4 5	

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

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

12 Šetrnost x

1	2	3	4	5

13 Mít čas pro zábavu x

1	2	3	4	5

14 Úcta k navyklému x

1	2	3	4	5

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků x

1	2	3	4	5

16 Snažit se vyhovět známému x

1	2	3	4	5

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba) x

1	2	3	4	5

18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? x

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

19 Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)? x

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

20 Jste spokojeným člověkem? x

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy

21 Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete? x

ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy

22 Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době? x

výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný

23 Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu? x

velmi hrdý(á)	poměrně hrdý(á)	trochu hrdý(á)	nepříliš hrdý(á)	ani trochu hrdý(á)

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

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

24 Většinu lidí se dá věřit x

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

27 Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku x

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům x

1	2	3	4	5

... zatím vyplněno 0 % dotazníku ...

*Některé informace o Vaší osobě
(pro statistické účely)*

31 Jste: x

muž	žena

32 Kolik je vám let: x

< 20	20-24	25-29	30-34
35-39	40-49	50-59	60 +

33 Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy): x

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
15 let	16 let	17 let	18 let a více	

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

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

35 Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)? x

--

36 A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)? x

--

... vyplněno 0 % dotazníku ...