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 vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Martina Cabanová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Martina CABANOVÁ
Osobní číslo:	E19248
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Téma práce:	Podniková kultura ve vybrané organizaci
Zadávající katedra:	Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

Metodika práce:
Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a žádoucímu stavu nové znalostní ekonomiky. Po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci je nutno načerpat informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků a 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 vybrané organizaci a navržení změn zlepšujících 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.
Kminská, 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: 30. září 2021
Termín odevzdání diplomové práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (33)
370 05 České Budějovice

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

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

V Českých Budějovicích dne 30. září 2021

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 14. dubna 2022 .....

Bc. Martina Cabanová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odborné a metodické vedení mé diplomové práce, za její cenné rady a připomínky při zpracování práce. Dále bych touto cestou ráda poděkovala zaměstnancům Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích za spolupráci a ochotu poskytnout potřebné informace.

Obsah:

1 **Úvod** 8

2 **Literární rešerše** 10

2.1 Kultura 10

2.1.1 Charakteristika pojmu kultura 10

2.1.2 Dimenze kultury 12

2.1.3 Typy kultury 14

2.2 Podniková kultura 15

2.2.1 Charakteristika pojmu podniková kultura 15

2.2.2 Členění podnikové kultury 19

2.2.3 Ukazatele a prvky podnikové kultury 21

2.2.4 Oblasti a projevy podnikové kultury 23

2.2.5 Formy podnikové kultury 24

2.3 Formování žádoucí podnikové kultury 25

2.3.1 Koncepce učící se organizace 26

2.4 Znalostní management 27

2.4.1 Řízení znalostí 28

3 **Metodický postup** 29

3.1 Cíl diplomové práce 29

3.2 Metodika diplomové práce 29

3.3 Sběr dat 29

3.4 Vyhodnocení dat 31

3.5 Zpracování dat 33

4 **Výsledky výzkumu** 34

4.1 Představení organizace 34

4.1.1 Předmět činnosti organizace 35
4.1.2 Mise, vize a strategický plán organizace 36
4.1.3 Benefity a aktivity organizace 38
4.2 Dotazníkové šetření 39
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření 40
4.2.2 Vyhodnocení kulturních dimenzí 72
5 **Diskuze** 77
5.1 Diskuze k dotazníkovému šetření 77
5.2 Diskuze ke kulturním dimenzím a návrhy změn včetně kalkulací 80
5.2.1 Návrhy změn a kalkulace 82
6 **Závěr** 89
7 **Summary and keywords** 93
8 **Přehled literatury** 95
9 **Seznam tabulek, grafů, obrázků a použitých zkratek** 100
10 **Přílohy** 105
Příloha č. 1 – Modelový dotazník VSM 94&2013 105
Příloha č. 2 – Upravený dotazník VSM 107

1 Úvod

Podniková kultura je významným fenoménem, který v podstatné míře ovlivňuje fungování i rozvoj organizací, podniků, firem a institucí, které je nutné chápat jako sociální systém a jako celek, jenž je vždy součástí určitého typu kulturního systému.

Podnikovou kulturu, někdy také označovanou jako organizační nebo firemní kulturu, lze chápat jako soubor předpokladů, norem chování, hodnot a postojů v dané organizaci. Přičemž tento soubor by měl být v rámci organizace přijímán, sdílen a měl by se projevovat v myšlení, chování a jednání jednotlivých členů a zaměstnanců organizace, a následně se objevovat i v celkové prezentaci organizace navenek. Z tohoto důvodu je podniková kultura velmi důležitá i z pohledu budování dobrého jména organizace.

Musíme si tedy uvědomit, že nejen lidé, ale také organizace má své typické projevy, zvyklosti a rituály, které ve svém souhrnu vytvářejí podnikovou neboli organizační, či firemní kulturu. Tuto kulturu zpravidla nejobjektivněji vnímají lidé z vnějšku, jelikož pro dlouhodobé zaměstnance či manažery organizace není jednoduché realisticky zhodnotit kulturu své organizace, jelikož jsou její součástí a nemusejí si typické projevy a zvyklosti své organizace plně uvědomovat. Pro podobnost podnikové kultury se zvyklostmi jednotlivců rovněž platí, že ne všechny zvyklosti a projevy jsou žádoucí a produktivní. Zvláště v případě, pokud brzdí či poškozují výkonnost organizace. V takovém případě nastává pro vrcholové vedení organizace nelehký a komplexní manažerský úkol v podobě dosažení změn. Nicméně změny zakořeněných zvyklostí patří mezi nejobtížnější úkoly.

Pro manažery je tedy důležité si plně uvědomovat kulturní rysy organizace, které přinášejí buď omezení či nedosažení plného potenciálu, nebo výkonnosti či dalšího rozvoje. Rovněž je nutné si uvědomit a pochopit, že základem každé podnikové kultury jsou lidé, a právě tyto lidské zdroje vytvářejí onu potřebnou podnikovou kulturu. Z tohoto důvodu má organizace pečovat o své stávající zaměstnance, a dbát na kvalitní výběr nových pracovníků. Zároveň by měla klást důraz na neustále vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a jejich potenciálu, dále pak na zjištění jejich hodnot, postojů a chování, které by měly utvářet žádoucí hodnoty organizace a napomáhat k rozvoji a plnění stanovených cílů organizace.

Manažeři by měli budovat a měnit kulturu organizace. Snažit se utvářet způsoby chování, řízením a vedením, a v neposlední řadě náležitě o ni pečovat. Hodnocení podnikové kultury může poskytnout měřitelná data o skutečných organizačních hodnotách a normách. Tato data by se měla stát objektem zájmu a pozornosti managementu organizace, aby bylo možné odstranit rozdíl mezi tím, co se děje v praxi a zbožným přáním managementu.

Z tohoto důvodu je diplomová práce věnována tématu podnikové kultury ve vybrané organizaci, jakož i pochopení významu podnikové kultury, jejích projevů a vzájemných vztahů mezi kulturou a fungováním organizace. Zjistit charakteristiky podnikové kultury pomocí kulturních dimenzí a následného navržení změn, které by měly organizaci směřovat k žádoucímu stavu podnikové kultury.

Diplomová práce je rozdělena na část literární rešerše a část vlastního výzkumu. Literární rešerše se zabývá charakteristikou základních pojmů a vysvětlením problematiky související s tématem diplomové práce na základě studia odborné literatury týkající se daného tématu. V části výsledky výzkumu je popsaná vybraná organizace. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření, rovněž vyhodnocení a analýza kulturních dimenzí. V kapitole diskuze jsou popsané výsledky jednotlivých metod, doplněné o poznatky z nestandardizovaných rozhovorů a návrhy změn, které nasměrují podnikovou kulturu ve vybrané organizaci k žádoucímu stavu.

Cílem diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomocí specifikace jejích kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

2 Literární rešerše

V literární rešerši jsou na základě studia odborné literatury, literárních pramenů a zdrojů uvedené a charakterizované základní pojmy vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a žádoucímu stavu nové znalostní ekonomiky.

2.1 Kultura

2.1.1 Charakteristika pojmu kultura

Kultura je mezioborovým pojmem, u něhož nedospěli autoři ke konsenzu. Nicméně dle Lukášové & Nového (2004, s. 17) lze obecně konstatovat, že „*kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení.*“

Podle Výrosta & Slaměníka (2008) je kultura pojem obecně užívaný laiky i odborníky. O kultuře se dá mluvit kdykoli jsou lidé zaměstnáni společnou činností v určitém čase, neboť je to něco, co lidé sdílejí a co souvisí s velkými sociálními útvary.

Hofstede (1999, s. 38) uvádí, že „*kultura je jako nenapsaná kniha obsahující pravidla sociální hry, kterou její členové předávají nově příchozím. Tato kniha sídlí v lidských myslích.*“ Lidé si nemusí být vědomi žádné kultury, přesto jsou jí ve svém chování a jednání ovlivněni a prostoupeni (Cejthamr & Dědina, c2010).

Schein (2016) definoval kulturu jako soubor hodnot a norem, jež jsou v dané organizaci dominantní. A chování lidí v organizaci je ovlivňováno právě dominantními hodnotami a normami.

Kulturu je možné taky charakterizovat jako řídící složku jakéhokoli společenství a sociálního systému (Krninská, 2002). Neboť jak tvrdí Hebnar (2020, s. 27) „*kultura je soustava pravidel, jimiž se řídí chování lidí v dané společnosti, a také hodnot, na nichž jsou tato pravidla postavena.“*

Z pohledu interkulturní psychologie jsou kultury chápány jako produkty minulého chování lidí a jako usměrňovatelé budoucího chování lidí. Lidé jsou tudíž tvůrci kultury (Seknička & Putnová, 2016).

Hofstede (2010) chápe kulturu, jako kolektivní nastavení mysli, které rozlišuje členy jedné skupiny či kategorie lidí od jiné. Dále je podle Hofstedeho (2007) známo, že osobnost člověka je determinována třemi skupinami vlivů, kterými jsou:

- genetické faktory,
- prostředí, ve kterém člověk vyrůstá a žije,
- a výchova.

U každého člověka můžeme tím pádem nalézt charakteristiky jedinečné a charakteristiky, které sdílí s jinými lidmi. V rámci jednotlivých skupin si tak člověk osvojuje vzorce myšlení, cítění a jednání (Lukášová, 2010).

Pojem kultura se uplatňuje v řadě vědních disciplín a v zásadě lze rozlišit dvě skupiny pojetí kultury:

- podle širšího pojetí zahrnuje pojem kultura všechno, co vytváří lidská civilizace, ať už jde o materiální výsledky lidské činnosti, kterými jsou např. obydlí, oděvy, nástroje, nebo jde o duchovní výtvory lidí, kterými jsou např. umění, náboženství, morálka, zvyky, politika, právo atd.
- podle užšího pojetí je pojem kultura vztahován spíše k projevům chování lidí, které představují zvyklosti, symboly, komunikační normy a jazykové rituály, nebo sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti atd. (Průcha, 2004).

Jak vyplývá z výše uvedeného, tak kultura existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jednotlivec osvojil jako součást určitých sociálních celků, které sdílí s jinými členy těchto celků. A každý jednotlivec se tak stává jak tvůrcem, tak i produktem kultury. A jelikož mají jednotlivé sociální celky svá specifika, tak i kulturní systémy spojené s těmito celky mají taky své odlišnosti a specifika. Tato specifika kultury jsou obecně označována jako druhy kultury (Lukášová, 2010).

Kultura se projevuje ve společném přesvědčení a v konkrétním chování a je rovněž zpětně chováním ovlivňována a modifikována (Armstrong).

Kotter & Heskett (1992) uvádí, že kultura je strukturována do několika úrovní:

- idejí a hodnot,
- kulturních vzorců,
- zvyklostí, tradic a rituálů,
- symbolů.

Dle Armstronga & Taylora (2015) představuje kultura jakýsi tmel společnosti a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciace, které jsou nevyhnutelnou součástí života. Zároveň ale uvádí, že kulturu je obtížné definovat, jelikož má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.

2.1.2 Dimenze kultury

Hofstede in Lukášová (2010) je pravděpodobně nejznámějším a nejčastěji citovaným autorem zabývajícím se studiem kultury ve vztahu k managementu a podnikové kultuře, který posuzoval ve svých výzkumech základní charakteristiky kultur podle pěti různých dimenzí.

Tyto dimenze byly identifikovány na základě výzkumu v pobočkách IBM po celém světe v letech 1967 až 1973. Výzkumným nástrojem byl Hofstedeho Value Survey Model. Dotazník s položkami, který umožňuje srovnání kulturních hodnot respondentů dle univerzálních kulturních dimenzí (Hofstede, 2010).

Mezi dimenze kultury dle Hofstedeho patří:

1) malá vs. velká mocenská vzdálenost (PDI)

Vyjadřuje očekávání zaměstnanců, že bude moc rozdělena nerovnoměrně. Zaměstnanci z kultur s velkým rozpětím moci automaticky přijímají, že si nadřízení a podřízení nejsou rovni. Často se zde setkáváme s vysokou centralizací rozhodování, jelikož je zde pevně zakotvená hierarchie řízení. V myslích pracovníků je rovněž zakotvený respekt podřízených vůči nadřízeným (Hofstede, 2010).

U kultur, pro které je typické malé rozpětí moci naopak platí, že hierarchie je spíše decentralizována, slouží k usnadnění komunikace, rozdělení pravomocí a zjednodušení procesů. Podřízení respektují vedoucího spíše pro jeho aktuální schopnosti bez ohledu na věk. Uplatňuje se zde demokratický styl řízení a participativní rozhodování zaměstnanců (Hofstede in Hajerová Műllerová & Šimek, 2012).

2) individualismus vs. kolektivismus (IDV)

U individualismu je typické zaměření jednotlivců především na své vlastní zájmy. Pracovníci oddělují svůj soukromý život od pracovního. Zaměřují se především na uspokojování svých vlastních, individuálních potřeb a zájmů. U zaměstnance je posuzován hlavně jeho výkon. Zaměstnanec očekává od zaměstnavatele hlavně finanční benefity. Je zde vysoká orientace na splnění úkolu. Sociální a mezilidské vztahy v pracovním kolektivu jsou až na druhém místě (Hofstede in Lukášová & Nový, 2004).

Kolektivistické kultury se orientují na začlenění jednotlivce do skupiny, na mezilidské vztahy na pracovišti a soudržnost kolektivu. Zaměstnanec by měl postavit zájmy organizace nad své vlastní. Pracovní kolektiv má mnoho společných znaků s rodinným prostředím a jednotlivci často přebírají odpovědnost za jiné členy kolektivu (Hofstede, 2010).

3) maskulinita vs. feminita (MAS)

Maskulinní kultury jsou typické jasným odlišením role muže a ženy ve společnosti. Od mužů se očekává plnění úkolů a výkon, zatímco od žen spíše vytváření zázemí a udržování tepla rodinného krbu. Postavení jedince ve společnosti je posuzováno především podle kariérního postavení. Odměny a principy odměňování jsou založené na výkonech. V případě konfliktů je vždy na konci strana vítězů a strana poražených (Hofstede in Krninská, 2002).

U femininních kultur jsou uznávány hodnoty jako je skromnost a solidarita. Role mužů a žen se stírají, jelikož muži nemusí být živiteli rodin a ženy se mohou prosadit ve vysokých manažerských postech. Konflikty se zde řeší vzájemným jednáním a snahou docílit a najít kompromisní řešení. Odměňování má tendenci k rovnosti (Hofstede in Urban, 2014).

4) jistota vs. riziko (UAI)

Míra vyhýbání se nejistotě udává míru, v jaké se členové kultury cítí být ohroženi nejistými a neznámými situacemi. Pokud je míra vyhýbání se nejistotě vysoká, tak mají jednotlivci potíže s rizikem a nepředvídatelností okolí. Potřebují pro dosahování vysokého výkonu pravidla, směrnice a jasně stanovené podmínky. Takoví jednotlivci jsou systematičtí, precizní, chodí včas a totéž vyžadují od ostatních. Rovněž taky odmítají změny, inovace a kreativní řešení (Hofstede in Šigut, 2004).

V případě kultur s malou mírou vyhýbání se nejistotě jednotlivci dokážou lépe akceptovat změny, inovace a lépe snášejí rizikové situace. Pravidla pro ně představují hrozbu a respektují je pouze když je to nezbytné. Pro kultury s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě je typická podnikavost a schopnost vydat se nejistými cestami. Jsou schopné dosáhnout úspěchu, jelikož jsou cílevědomé a důsledné (Hofstede in Blažek & Šafrová Drášilová, 2013).

5) krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

U krátkodobé orientace je hlavním kritériem úspěchu zisk. V takto orientovaných kulturách jsou málokdy vytvářeny rezervy do budoucna (Hofstede, 2010).

V dlouhodobých kulturách krátkodobý zisk ustupuje dlouhodobým cílům. Hledí se na úspěch především v dlouhodobém časovém horizontu. Podniky se vyznačují šetrností, vytrvalostí, hospodárností a tvoří rezervy (Hofstede in Myslivcová et al., 2017).

6) umírněnost vs. požitky (IVR)

Umírněnost představuje kulturu, která dokáže omezovat a regulovat požitky, tlumí své zájmy a uspokojení primárních potřeb. Pojí se s potíráním individuálních potřeb a tužeb jednotlivců prostřednictvím přísných sociálních norem (Hofstede in Krninská, 2014).

V případě požitků a požitkářství jde o kulturu, u které dochází ke svobodnému uspokojení lidských potřeb a potřeb jednotlivců, představující zábavu, užívání si života (Hofstede, 2010).

2.1.3 Typy kultury

V kontextu pojetí kultury z hlediska managementu a podniku rozeznává Handy in Armstrong & Stephens (2008) tyto typy kultury:

- kultura národní,
- kultura firemní,
- kultura podniková,
- kultura organizační.

Lukášová & Nový (2004) rovněž uvádí následující druhy kultury, která jsou v kontextu managementu podniku nejčastěji zkoumána:

- kultura národní,
- kultura podniková/organizační/firemní.

2.2 Podniková kultura

2.2.1 Charakteristika pojmu podniková kultura

Existuje celá řada definic podnikové kultury označované rovněž taky jako organizační či firemní kultura. Všechny tři uvedené pojmy jsou při pojednávání o kulturních aspektech organizací v odborné literatuře používány, neboť je jejich obsah totožný (Lukášová & Nový, 2004).

Nakonečný (2005, s. 107) tvrdí, že „*kultura podniku nebo organizace je v širším smyslu soubor znaků této organizace, v podstatě podnětů, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky i klienty s tím, že sem patří úprava a čistota okolí organizace, vnitřních prostor, ale i úprava firemní dokumentace, logo a znak firmy, rovněž taky postupy a technologie, které organizace používá*“. Dále tvrdí, že „*kultura organizace v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují s tím, že tyto hodnoty jsou jednak výsledkem působení tradic dané organizace, nebo regionu či země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace.*“

Dle Armstronga (2014) představuje podniková kultura soustavu hodnot, norem, postojů, domněnek a přesvědčení, která nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí, rovněž taky způsoby vykonávání práce. Dále tvrdí, že kultura organizace může být považována za šifru pro subjektivní stránku života organizace, která má významný vliv na chování lidí.

Seknička & Putnová (2016) uvádí, že podniková kultura zahrnuje jedinečné hodnoty, normy a principy vztažené ke konkrétní organizace. Kultura podniku, jakož i základní hodnoty, které podnik vyznává, určují způsob, jak firma jedná se stakeholders a jakým způsobem podniká.

Pojem podniková kultura je spjatý s kulturologickým pojetím organizace a propojuje výsledky studia společenských věd reflektovaných v behaviorálních a systémových přístupech k organizaci a řízení. V tomto kontextu lze podnikovou kulturu chápat jako hodnotovou a významovou základnu pro jednání spolupracovníků, která zahrnuje vztahové, informační a mocenské vazby mezi lidmi v dané organizaci nebo podniku (Tureckiová, 2004).

Dalo by se říct, že podniková kultura má vliv na typ zaměstnaných lidí, jejich kariérové aspirace, původ vzdělání, jejich společenské postavení a má rovněž vliv na přijetí a odmítnutí lidí (Střížová, 2005).

Urban (2014) rozlišuje dvě základní pojetí podnikové kultury, a to:

- užší pojetí, které tuto kulturu chápe jako soubor vnějších projevů organizace a zahrnuje především vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, pořádek a čistotu, vzhled a styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů, kterými jsou např. firemní logo, používané slogany a symboly, oblečení zaměstnanců, a další projevy, kterými firma či organizace vystupuje navenek a působí na své okolí, jimiž jsou pochopitelně i vnější jednání organizace a jejích zaměstnanců,
- širší pojetí, které kulturu pojímá jako charakteristický způsob pracovního, řídícího i společenského jednání osob, které v organizaci působí a představuje především typický způsob, kterým uvažují a jednají nejen zaměstnanci, ale i vlastníci organizace, dále pak mezilidské vztahy, které na pracovištích převládají, vztahy mezi vedením organizace a jejími zaměstnanci, či vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, způsoby jednání se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Širší pojetí chápe podnikovou kulturu jako soubor zvyklostí, hodnot, norem či tradic, a to pracovních i sociálních, psaných i nepsaných.

Srpová & Řehoř (2010) rovněž uvádí, že podniková kultura může být chápána v širším nebo užším pojetí. Přičemž dle autorů podniková kultura v užším pojetí zahrnuje pouze duchovní část kultury, pravidla chování, tradice, normy, mýty a legendy, které se jeví jako regulátory chování zaměstnanců. A podniková kultura v širším pojetí předpokládá dle autorů systémové pojetí kultury v materiální a duchovní jednotě, ve vzájemném působení a součinnosti všech zjevných i skrytých prvků.

Podniková kultura může tedy být „viditelná“ podle např. typu budov, kanceláří, image organizace, obchodů organizace či public relations. Nebo může být „neznatelná“ pokud člověk žije a účastní se toho, co je v organizaci považováno za status quo a v rámci něho je přípustné (Střížová, 2005).

Blažek & Šafrová Drášilová (2013, s. 137) uvádí, že „*organizační neboli podniková kultura, přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je skupinovým*

fenoménem, který má nadindividuální povahu. Podniková kultura vymezuje prostor pro individuální jednání pracovníků, kteří jejím prostřednictvím prosazují své profesní, ekonomické, mocenské a další osobní zájmy."

Dle Myslivcové et al. (2017) lze podnikovou kulturu chápat jako soubor předpokladů, norem chování, postojů a hodnot v dané organizaci. Tento soubor je v rámci organizace přijímán, sdílen a projevuje se v myšlení, jednání a chování jednotlivých členů organizace, což se následně objevuje i v celkové prezentaci organizace navenek. Z tohoto důvodu je podniková kultura důležitá i z pohledu budování dobrého jména organizace jak pro stávající zaměstnance, tak i potenciální uchazeče o práci.

Šigut (2004) rovněž uvádí, že podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, představ, hodnot a norem sdílených ve firmě. Dále podle něj tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, názorů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů, pomocí nichž jednotlivec, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují buď ve shodném, nebo alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i vůči jeho vnějšímu okolí. Tento určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizuje chování pracovníků a utváří tvář a ducha podniku, vyjadřuje určitý charakter a vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

Střížová (2005, s. 53) tvrdí: „*Různé organizace mají různé kultury. Lidé klasifikují to, co vidí jako charakteristiky organizací, interpretují organizační kulturu z hlediska společenského a na základě zkušeností. Zkušenosti, které sami na sobě pociťují, se projevují v kultuře a její praxi a ovlivňují chování a reakce v organizaci. Manažeři budují a mění kulturu organizace*."

Pod podnikovou kulturou chápeme soubor relativně jednotných a trvalých hodnot, myšlenek, tradic, praktik a zvyků, které jsou sdíleny členy organizace, a které jsou předávány nově příchozím zaměstnancům a rovněž jsou předávány mezi jednotlivými generacemi pracovníků (Dědina & Odcházel, 2007).

Další, poměrně rozšířený, pohled na podnikovou kulturu je z hlediska teorie řízení, kdy je podniková kultura vnímána jako nástroj řídícího procesu a tvůrcem kultury je management podniku (Alvesson, 2012).

Lukášová (2010) shrnuje, že podnikovou kulturu je možné chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, přesvědčení, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a zejména v chování členů organizace.

Armstrong in Hajerová Műllerová & Šimek (2011) uvádí: „*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*.“

Podniková kultura vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede a motivuje chování lidí při práci. Kultura organizace vzniká především jako důsledek určitého manažerského stylu (Urban, 2008).

Dle Střížové (2005) není podniková kultura seznam hodnot vyvinutý management, vytištěný a vyvěšený na chodbách a v kancelářích. Management usiluje o to, být organizací, ve které se deklarované hodnoty neliší od hodnot, přesvědčení a norem, které jsou zavedeny do praxe a chování.

Duchoň & Šafránková (2008) tvrdí, že každá organizace má svoji specifickou podnikovou kulturu, která ji charakterizuje, dává ji image, identitu, ukazuje na základní principy a normy v uznávaném chování pracovníků a vyjadřuje jejich etické principy. Kultura organizace vytváří zvláštní atmosféru, která může novému zaměstnanci či pozorovateli připadat jako nezvyklá. Duchoň & Šafránková (2008) dále tvrdí, že podniková kultura je založena na skutečnosti, že každé společenství lidí rozvíjí pro sebe specifickou, vlastní a originální kulturu, která je výrazem propojenosti jednotlivých částí podniku v jednom celku.

Charakter podnikové kultury má významný vliv na řízení podniku a různé organizační činnosti včetně řízení změn, společné strategie či ukazatele výkonnosti. Pokud je podniková kultura vnímána jako jedna z organizačních proměnných, pak management cítí potřebu aktivně ovlivňovat a řídit kulturu organizace požadovaným směrem. Podniková kultura představuje kontrolní mechanismus založený více na tahu než na tlaku a motivuje lidi, kteří se s ní ztotožní, ke kvalitním výsledkům. Proto je podniková

kultura jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Stanford (2010) uvádí, že podnikovou kulturu má každá organizace. Někdy je charakteristická tím, že ji lze velmi dobře popsat, protože se většina členů organizace podle ní chová. Jindy je podniková kultura velmi roztříštěná, protože v ní jednotlivci uplatňují své individuální zájmy.

Dedouchová (2001) ale tvrdí, že podniková kultura není zázračným prostředkem, který by odstranil veškeré konfliktní a problémové situace. Podniková kultura působí na tvorbu a realizaci strategie, pomáhá vyvarovat se konfliktům a flexibilně reagovat na nečekané změny. Předpokladem úspěšnosti je taková podniková kultura, která je silná, zdravá a zaměřená na zákazníka.

2.2.2 Členění podnikové kultury

Urban (2008) uvádí, že kultura organizace může být:

- silná – tato podniková kultura má na myšlení a chování lidí značný dopad. Pokud je silná kultura pozitivní, může být pro organizaci velkou výhodou. Pokud ale tato kultura posiluje nepříznivé chování, tak může organizaci naopak v dosažení cílů a žádoucích změn bránit.
- slabá – tato podniková kultura je většinou důsledkem nejasných pravidel a cílů organizace, častých změn, a toho, že vedení zastává různé hodnoty. Slabá kultura vytváří v organizaci konflikty, zmatek a nízkou výkonnost.

O výše uvedeném členění se zmiňuje i Srpová & Řehoř (2010, s. 142), kteří uvádí, že „*silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů ve firmě, na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný*.“ Dále Srpová & Řehoř (2010) uvádí, že silná podniková kultura je charakteristická tím, že zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci a činí ji pro spolupracovníky přehlednou a snadno pochopitelnou. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a vytváří týmový duch, umožňuje rychlé rozhodování a zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Truneček (2004) rovněž člení podnikovou kulturu na silnou a slabou. Silná je podle něj, když zaměstnanci znají firemní cíle a priority a řídí se jimi. Slabá se pochopitelně

projevuje nejasností firemních cílů a hodnot, změnami principů rozhodování, konflikty, zmatkem a nízkou výkonností.

Budování silné podnikové kultury ovlivňují např. tyto faktory: manažerská etika, prosperita podniku a působení etiky v podniku, stabilita organizační struktury, kvantitativní a kvalitativní vlastnosti podnikových jevů, volba právní formy podnikání a integrovaný management (Montagnon, 2015).

O´Donovan (2006) tvrdí, že silná podniková kultura se projevuje silným zakořeněním organizačních norem a zvyklostí a jejich rozšířením mezi zaměstnanci celé organizace. Slabší podniková kultura může být důsledkem nejasných pravidel a cílů podniku, rovněž taky častých změn a různých názorů zastávaných managementem podniku.

Výše zmínění autoři zdůrazňují, že silná podniková kultura představuje určité paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy. Zprostředkovává a sjednocuje význam jednotlivých událostí a skutečností v podniku, a tím umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém řízení.

Šigut (2004) uvádí, že silná podniková kultura se vyznačuje těmito znaky:

- jasnost a zřetelnost – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, srozumitelně a přehledně dávat pracovníkům najevo, jaké jednání se požaduje, které aktivity jsou žádoucí a akceptovatelné, a které jsou naopak zcela nepřijatelné.
- rozšířenost – všichni pracovníci musí být s jednotlivými prvky dostatečně seznámeni a musí se s nimi potkávat v každém okamžiku, situaci a na každém místě.
- zakotvenost – podniková kultura se stane nedílnou součástí každodenního jednání pracovníků.

Ve spojení se silnou podnikovou kulturou se uvádí řada předností, kterými se bezesporu vyznačuje. Mezi přednosti silné podnikové kultury dle Kislingerové (2008) patří:

- jasný a přehledný pohled na podnik,
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí,
- přímá a jednoznačná komunikace,
- rychlá implementace inovací,
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků,

- vysoká motivace,
- nízká fluktuace,
- málo formálních a kontrolních postupů,
- nižší nároky na kontrolu,
- značná identifikace s podnikem a loajalita.

Dle Johnové (2008) patří mezi pozitiva silné podnikové kultury to, že identifikace pracovníků s organizací vede k vyšší soudržnosti kolektivu, k aktivitám a jednání ve prospěch organizace. Silná podniková kultura nesmí být ale nehybná. Musí reagovat na aktuální trendy a změny prostředí.

Na druhé straně vykazuje silná podniková kultura taky určité nedostatky, mezi které patří zejména:

- tendence k uzavřenosti podnikového systému,
- vynucování konformita za každou cenu,
- trvání na tradicích,
- nedostatek flexibility,
- blokace nových strategií,
- složitý proces adaptace nových spolupracovníků (Kislingerová, 2008).

Podnik by měl vytvářet silnou, avšak zdravou podnikovou kulturu, která by v očích zákazníků byla výjimečná a zároveň těžko napodobitelná konkurenty podniku. Měla by vycházet z identifikace pracovníků s podnikovou kulturou, z jejich loajality a schopnosti vytvářet pozitivní sociální klima (Dedouchová, 2001).

2.2.3 Ukazatele a prvky podnikové kultury

Dle Urbana (2008) by se pro rozpoznání podnikové kultury měla věnovat pozornost jejím hlavním ukazatelům, ke kterým patří:

1) oficiální cíle a mise organizace – ty ukazují, jak by organizace chtěla vystupovat na veřejnosti. Cíle a mise představují východisko ke stanovení podnikové kultury. K jejímu plnému poznání však nestačí.

2) jednání manažerů a ostatních zaměstnanců – jde především o to, jak manažeři a ostatní zaměstnanci organizace řeší problémy, jak provádí rozhodnutí, jak jednají se

zákazníky, jaké chování zaměstnanců je odměňováno, jaký zaměstnanci jsou přijímáni, jak se se zaměstnanci komunikuje a jaký je zájem o jejich názory nebo spokojenost.

3) vnitřní směrnice – ty, které se dotýkají řízení lidí, neboť se podniková kultura promítá do zásad a pravidel řízení lidí, pak do pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců.

4) symboly, rituály a oslavy – ty, které organizace přiznává např. manažerům a které mohou informovat o vztazích mezi vyššími a nižšími úrovněmi řízení, jako o důrazu kladeném na formální hierarchii.

5) tradované příběhy – např. mýty, legendy i skutečné příběhy, které se vztahují k minulosti organizace a poukazují na její hlavní hodnoty. Tyto příběhy často prezentují i podnikové hrdiny, tedy osoby, kteří jsou určitým vzorem pro ostatní.

Šigut (2004) rovněž tvrdí, že při zkoumání podnikové kultury je nutné propojit a uvědomit si všechny ukazatele, které ji tvoří. Mezi tyto ukazatele patří:

- rituály a symboly,
- organizační struktury a procesy,
- komunikace,
- řídící systémy,
- osobní profily,
- strategie,
- management,
- okolní prostředí podniku,
- společenské a kulturní podmínky.

Janišová & Křivánek (2013) uvádí následující výčet prvků, které tvoří podnikovou kulturu:

1) artefakty – jde o projevy materiální, jako vzhled budovy, upravenost kanceláří, vybavenost technologiemi, způsob oblékání, logo, vizitky a podnikové publikace. Rovněž taky projevy nemateriální, jako např. historky, mýty, ceremoniály a rituály.

2) normy chování – mohou být psané i nepsané, jako např. součást popisu procesů, nebo způsob vedení a sociální vzory v určitých situacích.

3) postoje – jako trvalý stav pohotovosti k realizaci určitého chování, který obvykle vyplývá z citového vztahu jedince k prvkům a aspektům sociálního prostředí.

4) přesvědčení – jde o názor, který vyjadřuje zaujetí určitého hodnotícího stanoviska, který pokládáme bez výhrad za správný a taky k němu výrazně citově lneme.

Myslivcová et al. (2017) rovněž uvádí, že podniková kultura je tvořena několika prvky. Jedná se o:

1) základní předpoklady – jsou stálé a je obtížné je změnit. Nabízejí určitý návod k řešení situací. Vznikají z opakování určitých problémů a způsobu jejich řešení. Jedná se o věci, které jsou považovány za dané.

2) hodnoty – tyto vytvářejí u jednotlivců představu, jakým způsobem mají v určitých situacích jednat. Jsou zastávané a prezentované vedením organizace.

3) výtvory – jde o projevy, které lze vidět, slyšet nebo cítit. Jedná se o projevy kultury, jako např. jazyk, styl oblékání, způsob oslovení, historky organizace nebo pracovní prostředí.

Pro utváření podnikové kultury jsou dle Hovorky in Myslivcová et al. (2017) rozhodující tyto prvky:

- poslání a vize,
- lidé a styl vedení,
- lidé v týmu,
- hodnoty a pravidla,
- rituály a symboly,
- fyzické prostředí.

2.2.4 Oblasti a projevy podnikové kultury

Podniková kultura je souborem psaných i nepsaných pravidel, tvořená ukazateli a prvky, která se odrážejí v následujících oblastech:

1) Jakým způsobem mezi sebou lidé komunikují uvnitř firmy.

2) Jaké chování je odměňováno, postihováno a tolerováno.

3) Jací pracovníci jsou úspěšní a jací mají problémy.

4) Jaký je vztah lidí k organizaci a k jejím produktům.

5) Jaké jsou ve firmě zvyklosti a tradice.

6) Jaké historky a vtipy se vyprávějí.

7) Jakým způsobem se pracovníci oblékají.

8) Jak vypadají pracoviště (Pilařová, 2016).

Urban (2008) uvádí, že hlavní projevy podnikové kultury lze spatřit v následujících oblastech:

1) pracovní chování – jde především o charakteristický způsob vykonávání důležitých pracovních činností, typický způsob rozhodování či řešení problémů. Patří sem úsilí, které organizace a její zaměstnanci věnují kvalitě a spolehlivosti své práce. Dále taky dodržování požadavků, vykonávání úkolů, pracovní morálka, osobní odpovědnost zaměstnanců, inovace a ochota ke změnám.

2) vztah k vnějšímu prostředí – zejména jde o vztahy k zákazníkům, dodavatelům, investorům a veřejnosti. Patří sem úroveň péče o zákazníka, ochota vycházet vstříc potřebám zákazníků, společenská odpovědnost, přístup k přírodnímu i sociálnímu prostředí.

3) vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými – jde především o sklon ke vzájemné soutěživosti, individualizmu nebo týmové práci. Dále taky o projevy formálnosti či neformálnosti vztahů, způsoby komunikace mezi vedením a zaměstnanci, o řídící styl vedení.

4) vztah zaměstnanců k organizaci – patří sem především důvěra a loajalita zaměstnanců k organizaci, snaha zlepšit pracovní postupy, iniciativa a ochota vyjít vstříc změnám.

2.2.5 Formy podnikové kultury

Svoboda (2009) uvádí následující formy podnikové kultury:

- kompetenční podniková kultura – je typická pro sféru, ve které převažuje vysoká investiční náročnost, ale menší jistota úspěchu. Přikládá velký význam odbornosti a formálnosti. Tato forma kultury se většinou uplatňuje v podnicích, které vyrábějí investiční zboží. Je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu.
- úderná podniková kultura – spočívá ve vysoké rizikovosti, ale má rychlou zpětnou vazbu. Její schopností je rychlé dodání inovací na trh. Jejím problémem jsou interpersonální vztahy. Typická je to odvětví, jako např. stavebnictví, kosmetika či poradenství.

- hierarchicky uzavřená podniková kultura – charakterizuje ji nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovnictví, pojišťovnictví, v zásobovacích podnicích či farmaceutickém průmyslu. Její pozitivum je, že jsou jí vlastní fungující postupy. Negativní je, že má silnou byrokracii a pevně zavedené hierarchické struktury s jejich formalitami.
- podniková kultura aktivit – v popředí podnikové kultury je aktivita. Vyznavači kultury aktivit jsou např. prodavači, kdy se kultura odehrává většinou na místě prodeje. Proto je tato forma nejvíce zastoupena v maloobchodě, v oborech značkových výrobků, či v oblasti počítačů a ve výrobě automobilů.

2.3 Formování žádoucí podnikové kultury

Formování žádoucí podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí. Pokud se vedení a vrcholový management rozhodnou provést v ní zásadní změny, tak lze pokrok viditelně zaznamenat až asi po dvou až třech letech systematické práce. Tím však není transformace dokončena, jelikož podniková kultura musí reagovat na neustále se měnící okolí a taky na změny uvnitř podniku, takže její transformace je permanentním procesem. Hlavním důvodem je skutečnost, že u většiny lidí je přirozený odpor ke změně a konzervativnost myšlení (Zuzák & Fejfarová, 2009).

Mathis & Jackson (2010) uvádí, že management firmy je tím, kdo vytváří žádoucí podnikovou kulturu. Jelikož manažeři se sami musí chovat tak, aby byli pozitivním příkladem svým zaměstnancům. Dobrá firemní kultura je velmi účinným nástrojem firemního managementu. A kultura řízení je stálým znovuhledáním rovnováhy v systému řízení jako celku.

Dle Kislingerové (2008) musí vedení organizace zcela vědomě, systematicky a důsledně vytvářet a udržovat specifickou podnikovou kulturu. Takovou podnikovou kulturu, která posiluje formy chování, které jsou v souladu s podnikovými cíli a standardy, a která podporuje a oceňuje motivaci pracovníků k rozvíjení dovedností.

Tetřevová (2017) dále zmiňuje, že přínosy žádoucí podnikové kultury mohou být spatřovány jak v krátkodobém, tak především v dlouhodobém časovém horizontu. Z krátkodobého hlediska může dojít ke změně klimatu v organizaci, nebo k odstranění některých bariér a etických problémů. Z dlouhodobého hlediska může dojít k vyšší ekonomické efektivnosti.

2.3.1 Koncepce učící se organizace

Kislingerová (2008, s. 166) uvádí, že „*organizace, které se samy průběžně přetvářejí tím, že umožňují a podporují učení svým pracovníkům, jsou označovány za učící se organizace. Učící se organizace představuje proces aktivního vypořádání se s podnikatelským prostředím, dále taky učení se ze zkušeností svých i druhých, ale taky permanentní procházení vlastní sebe obnovou*.“

Učící se organizaci lze definovat jako „kulturu vzdělávání“, jelikož je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, zdokonalování a rozvoje. K vybudování učící se organizace může dojít na základech dobře fungujícího systému podnikového vzdělávání. Přechod k učící se organizaci souvisí se změnou paradigmatu, respektive ve způsobech práce lidí a s lidmi v organizaci. V koncepci učící se organizace se organizace učí prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří pro sebe, ale i pro svoji organizaci získávají znalosti, zkušenosti a dovednosti (Tureckiová, 2004).

Mezi základní charakteristiky učící se organizace patří:

1) je nutné vytvořit specifické klima, které bude pracovníky povzbuzovat k tomu, aby se učili a rozvíjeli své schopnosti,

2) je předpokladem, že organizace bude svou kulturu učení rozšiřovat na všechny významné partnery,

3) je nutné uplatňovat specifickou strategii rozvoje lidských zdrojů, aby se procesy učení se, staly jedním z hlavních činností organizace,

4) je předpokladem, že organizace uskuteční nepřetržitý proces přeměny organizace s výsledkem individuálního a kolektivního učení se (Liebowitz, 2016).

Dále Tureckiová (2004) uvádí následující fáze přechodu k učící se organizaci:

- vznik – zde dochází k vytváření základů potřebných k efektivnímu učení se a k rozvoji motivace k učení,
- formování – dochází k rozvíjení dovedností potřebných k efektivnímu učení, a to na základě podmínek k učení, které vytváří organizace,
- pokračování – dochází k plnému využívání schopnosti učit se a dovedností potřebných k sebevzdělávání,
- transformace – zde dochází k vytvoření kultury vzdělávání a klimatu, které podporuje vzdělávání a učení se zaměstnanců od sebe navzájem,

- transfigurace – dochází k organizačnímu přerodu.

Přechod od tradiční k učící se organizaci je chápán jako zásadní posun paradigmatu, který přináší nové charakteristiky a přístupy. Jelikož pracovník už není nákladem, nýbrž investorem intelektuálního kapitálu. Organizace musí tedy ve vlastním zájmu vytvořit takové prostředí, ve kterém by se intelektuální kapitál dobře rozvíjel a uplatňoval (Truneček, 2004).

2.4 Znalostní management

Označení „znalostní management“ vzniklo jako překlad původního výrazu „knowledge management“ z anglosaských zemí (Bureš, 2007).

„*Management znalostí se velmi těžko definuje*“, jak uvádí Collison & Parcell (2005, s. 13), kteří dále tvrdí, že „*management znalostí se týká získávání, tvoření, sdílení a používání znalostí.*“

Znalostní management ve formě cílevědomých, systematických a systémových aktivit představuje relativně nový koncept, díky kterému mohou organizace budovat svou životaschopnost a konkurenční výhodu (Hislop et al., 2018).

Truneček (2004, s. 95) uvádí, že znalostní management „*prosazuje nový způsob pohledu na vztah pracovního procesu, procesu vzdělávání jednotlivce a rozvoje celé organizace.*“ Neboť moderní doba přináší požadavek permanentního učení. Přičemž proces učení se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je neoddělitelný od existence jednotlivce v organizaci.

Dle Bureše (2007) není znalostní management jednoduchý koncept. Je souhrnem mnoha poznatků z různých oblastí a vědních disciplín.

Znalostní management je proces identifikace, růstu a efektivního používání existujících znalostí v organizaci, za účelem dosažení cílů organizace, za současné tvorby organizační kultury, která umožňuje další tvorbu znalostí (Sunassee in Bureš, 2007).

Proces učení představuje strategický a kontinuální proces, který musí být integrován do všech pracovních procesů. Kdy systém učení se musí vést k dosažení žádoucích výsledků. A pracovníci by měli mít ke zdrojům informací neomezený přístup (Dalkir, 2017).

Management znalostních pracovníků představuje systematický proces a manažer musí umět udržet zvolený směr vývoje organizace, musí být spravedlivý a měřit všem stejným metrem, musí řídit jednotlivé znalostní pracovníky individuálně a v závislosti na jejich osobnosti, musí věřit znalostním pracovníkům, a nesmí dovolit znalostním pracovníkům, aby jím manipulovali (Mládková, 2008).

Collison & Parcell (2005) tvrdí, že znalostní management je spíš o komunikaci s těmi, kteří vědí jak na to, než o zachycování encyklopedických znalostí.

2.4.1 Řízení znalostí

Znalosti jsou definovány jako dynamické systémy zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami a myšlenkovými procesy (Veber in Mládková, 2008).

Znalosti samotné se mohou nacházet buď to v hlavách lidí, nebo mohou být někde zaznamenány. Znalosti jsou rozsáhlejší než data nebo informace, jsou to totiž vědomosti získané zkušeností. Je proto důležité vytvořit optimální rovnováhu lidí, procesů a technologií (Collison & Parcell, 2005).

Dle Trunečka (2004) pojem znalostní pracovník zahrnuje nutnost permanentního učení a celoživotního vzdělávání. A organizace by každému pracovníkovi měly tyto činnosti umožňovat a přímo je k nim motivovat.

Du Plessis (2006) uvádí, že nemůžeme řídit znalosti. Můžeme ale řídit prostředí, ve kterém znalosti mohou být tvořeny, objevovány, sdíleny, zachycovány, předávány, přijímány, upravovány a aplikovány.

V ideálním případě lidé řídí znalosti automaticky jako součást svých každodenních povinností, a vedení organizace a podnikové procesy tento stav pouze podporují a posilují (Awad & Ghaziri, 2008).

Řízení znalostí je obtížné. Můžeme však vytvořit a udržovat takové prostředí, aby se sdílení znalostí úspěšně rozvíjelo. Cílem totiž je, aby se management znalostí stal neuvědomělou dovedností (Učeň, 2008).

3 Metodický postup

3.1 Cíl diplomové práce

Cíl diplomové práce je definovaný následovně:

- Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejich rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

3.2 Metodika diplomové práce

Diplomová práce je rozdělena na část literární rešerše a část výsledky výzkumu.

Metodika diplomové práce vztahující se k jednotlivým částem je následující:

- V literární rešerši jsou na základě prostudování odborné české a zahraniční literatury a literárních pramenů uvedené a charakterizované základní pojmy vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a žádoucímu stavu nové znalostní ekonomiky.
- V části výsledky výzkumu je popsaná vybraná organizace, a to Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Dále bylo nutné po stanovení východisek empirického šetření ve vybrané organizaci načerpat informace od zaměstnanců a vedoucích pracovníků, a to za pomoci metod kvantitativních, tj. z dotazníků VSM a kvalitativních metod zkoumání (nestandardizované rozhovory). Následně po utřídění, analýze dat a získaných informací se zaměřit na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybrané organizaci a navržení změn zlepšujících současnou praxi.

3.3 Sběr dat

Pro sběr potřebných dat byly využity následující metody:

- **Kvantitativní metody zkoumání**

Kvantitativní výzkum slouží k tomu, abychom mohli získané údaje měřit, kvantifikovat, nebo převést na kvantitu. Kvantitativním výzkumem získáváme údaje o četnosti výskytu. Tyto údaje jsou měřitelné a číselné (Kozel, 2006).

Pro získání těchto statistických a požadovaných primárních údajů byl vybrán nástroj dotazování. Tímto výzkumným nástrojem dotazování byl Hofstedeho dotazník Value Survey Module (dále jen VSM). Uvedený dotazník VSM 94 & 2013 disponuje položkami, které umožňují srovnání kulturních hodnot respondentů dle univerzálních kulturních dimenzí. Sestavený Hofstedeho dotazník VSM 94 & 2013 (viz příloha č. 1) byl upravený pro sběr potřebných dat pro zjištění současného stavu podnikové kultury vybrané organizace. Z modelového dotazníku VSM byly vynechány otázky č. 33 až 36, které byly pro účely dotazníkového šetření ve vybrané organizaci nepodstatné. Znění a podoba výsledného dotazníku VSM je zobrazena v příloze č. 2. Dotazník byl následně vyhotovený v elektronické podobě a byl zaslán prostřednictvím e-mailů vybraným 100 respondentům z řad zaměstnanců organizace. Dotazníkové šetření probíhalo v lednu 2022 a na vyplnění dotazníku měli respondenti časovou dotaci 2 týdny. Účast na dotazníkovém šetření byla dobrovolná. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 zaměstnanců organizace, což představuje 100 % návratnost dotazníků a reprezentativní vzorek respondentů pro dotazníkové šetření.

- **Kvalitativní metody zkoumání**

Kvalitativní výzkum se zabývá tím, proč to takto proběhlo a proč se něco děje, tudíž pátrá po příčinách, motivech a stimulech získaných údajů. Jelikož většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí respondentů. Z tohoto důvodu pracujeme s větší mírou nejistoty a je zapotřebí dodatečné interpretace získaných údajů (Pavlica, 2000).

Pro získání těchto psychologických a empirických údajů byl vybrán nástroj nestandardizovaného rozhovoru. Přičemž nestandardizovaný rozhovor nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. Tím umožňuje tazateli rozebírat jednotlivé otázky dle aktuální potřeby a hloubky. Výsledky nestandardizovaného rozhovoru nelze zpracovávat statistickými postupy (Nový & Surynek, 2006).

Z výše uvedených důvodů byly pro získání potřebných údajů zvolené skupinové nestandardizované rozhovory. Nestandardizovaných rozhovorů se účastnili 2 vybraní vedoucí manažeři. Rozhovor s vybranými respondenty probíhal osobně, což umožnilo vzájemnou interakci a doplňování jednotlivých otázek dle potřeb kvalitativního výzkumu. Výsledky rozhovorů jsou součástí vyhodnocení kulturních dimenzí.

3.4 Vyhodnocení dat

Při vyhodnocení získaných dat dotazníkového šetření byla použita deskripce statistických údajů, při které nás zajímají výpočty základních statistických veličin a četnost vybraných odpovědí.

Při vyhodnocení získaných údajů byla zjišťována četnost výskytu jednotlivých odpovědí daných otázek dotazníkového šetření. Zejména absolutní četnost, která představuje sumu jednotlivých variant odpovědí. Dále pak relativní četnost, která vyjadřuje poměr absolutní četnosti k rozsahu zkoumaného souboru. Relativní četnosti byly pro přehlednost a větší vypovídací úroveň uváděny v procentech. Hodnoty absolutní i relativní četnosti byly ke každé otázce přehledně zpracovány do tabulek. Z hodnot relativních četností byly ke každé otázce dotazníkového šetření následně zpracovány sloupcové grafy.

Ze získaných dat dotazníkového šetření byly následně vyhodnoceny kulturní dimenze. Vyhodnocení a specifikace kulturních dimenzí probíhá na základě výpočtu indexů, výpočtu daného průměrného skóre jednotlivé otázky a dle výpočtu směrodatné odchylky.

Vzorce výpočtů průměrného skóre a indexů jednotlivých kulturních dimenzí pro VSM 2013 jsou dle Hofstedeho (2013) následující:

- **vzorec pro výpočet průměrného skóre u VSM 2013**

$$m(x) = \frac{1 \times x_1 + 2 \times x_2 + 3 \times x_3 + 4 \times x_4 + 5 \times x_5}{y}$$

kde: *m(x)* představuje průměrné skóre pro otázku číslo x,

$x_1, \ldots, x_5$ představuje počet respondentů, kteří si vybrali danou odpověď,

y představuje celkový počet respondentů.

- **vzorce pro výpočet indexů jednotlivých kulturních dimenzí u VSM 2013**

1) malá vs. velká mocenská vzdálenost (PDI)

$$index\ PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

2) individualismus vs. kolektivismus (IDV)

$$index\ IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

3) maskulinita vs. feminita (MAS)

$$index\ MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

4) jistota vs. riziko (UAI)

$$index\ UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

5) krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

$$index\ LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$$

6) umírněnost vs. požitky (IVR)

$$index\ IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$$

kde: m(01), …, m(24) představuje výsledek pro danou otázku,

C(pd), …C(ir) představuje konstantu, která navrací index do definované škály.

Výsledné hodnoty indexů jednotlivých kulturních dimenzí nabývají hodnoty v rozmezí 0 až 100. Získané hodnoty indexů udávají výslednou kulturní dimenzi. Hodnoty jednotlivých indexů protikladných kulturních dimenzí zobrazuje následující tabulka. Přičemž zeleně zvýrazněné dimenze představují žádoucí kulturní dimenze.

Tabulka 1: Hodnoty indexů jednotlivých kulturních dimenzí

Název indexu	**Hodnota dané dimenze**	
	Nižší než 50	**Vyšší než 50**
Malá vs. Velká mocenská vzdálenost (PDI)	**Malá mocenská vzdálenost**	Velká mocenská vzdálenost
Individualismus vs. Kolektivismus (IDV)	**Kolektivismus**	Individualismus
Maskulinita vs. Feminita (MAS)	**Feminita**	Maskulinita
Jistota vs. Riziko (UAI)	**Přijímání rizika**	Vyhýbání se nejistotě
Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace (LTO)	Krátkodobá orientace	**Dlouhodobá orientace**
Umírněnost vs. Požitky (IVR)	**Umírněnost**	Požitky

Zdroj: vlastní zpracování dle Krninská (2014)

- **vzorec pro výpočet směrodatné odchylky pro VSM 2013**

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N}\sum_{i=1}^{N}(x_i - \emptyset x)^2}$$

kde: σ představuje směrodatnou odchylku,

N představuje celkový počet vyplněných dotazníků,

x_i představuje hodnotu zkoumané kulturní dimenze,

$\emptyset x$ představuje průměrnou hodnotu kulturní dimenze.

Výsledná hodnota směrodatné odchylky pro jednotlivé indexy kulturních dimenzí udává, jak silně nebo naopak slabě je daná kulturní dimenze sdílena. Hodnoty směrodatné odchylky a odpovídající míra sdílení dané kulturní dimenze udává následující tabulka.

Tabulka 2: Hodnota směrodatné odchylky a míra sdílení kulturní dimenze

Hodnota směrodatné odchylky	**Míra sdílení kulturní dimenze**
Do 24,99	Velmi silně sdílená
25-49,99	Silně sdílená
50-74,99	Slabě sdílená
75 a více	Velmi slabě sdílená

Zdroj: vlastní zpracovaní dle Krninská (2002)

3.5 Zpracování dat

Zpracování získaných dat bylo provedeno v programu MS Excel, ve kterém byly vytvořeny přehledné tabulky četností a rovněž taky zpracovány sloupcové grafy. K vyhodnocení kulturních dimenzí byl rovněž použit program MS Excel. Výsledné tabulky, grafy a hodnoty kulturních dimenzí byly zkopírovány a vkládány do programu MS Word, ve kterém byla vypracována kompletní diplomová práce.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Představení organizace

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích (dále jen VŠTE) je podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách neuniverzitní veřejnou školou, která vznikla v roce 2006. Jde o profesně orientovanou vysokou školu s výrazným zaměřením na praxi, což vytváří dobré vztahy a spolupráci s vybranými firmami v oboru.

Logo VŠTE je zobrazeno na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Logo VŠTE

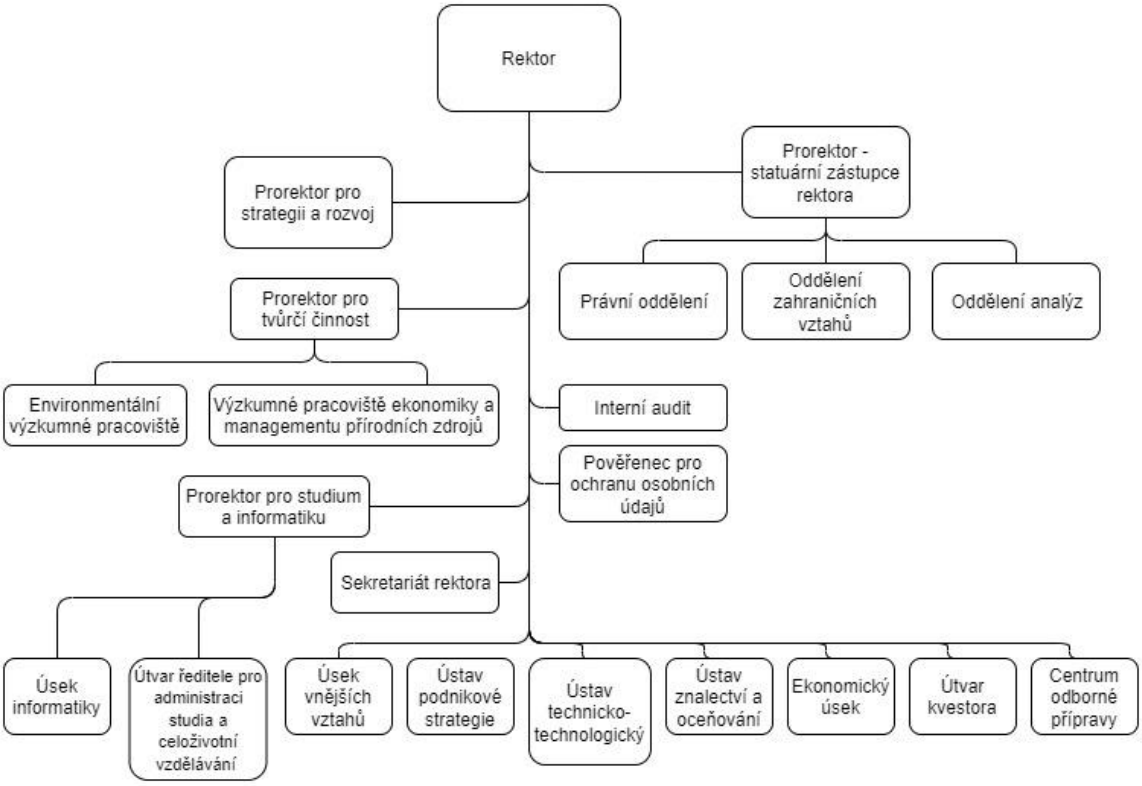
Zdroj: VŠTE (2022)

VŠTE je rychle se rozvíjející a moderní vysoká škola, která zaměstnává zhruba 270 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, dále taky nespočet externích spolupracovníků, akademických pracovníků a expertů z oboru, kteří se podílejí na chodu vysoké školy.

Řízení VŠTE je organizováno na principu jediného odpovědného vedoucího. V čele VŠTE je rektor, který jedná a rozhoduje ve věcech VŠTE, pokud zákon nestanoví jinak. Rektor je statutárním orgánem VŠTE. Rektora zastupují v jím určeném rozsahu činnosti prorektor – statutární zástupce rektora, prorektor pro tvůrčí činnost, prorektor pro strategii a rozvoj, prorektor pro studium a informatiku, ředitelé jednotlivých ústavů a ředitel Úseku vnějších vztahů. Rektor dále řídí a koordinuje Ústav podnikové strategie, Ústav technicko-technologický, Ústav znalectví a oceňování, Ekonomický úsek, Útvar kvestora a Centrum odborné přípravy, jak je zobrazeno ve schématu zjednodušené organizační struktury (viz obrázek 2). Prorektor – statutární zástupce rektora řídí činnost Právního oddělení, Oddělení zahraničních vztahů a Oddělení analýz. Prorektor pro tvůrčí činnost řídí a koordinuje Environmentální výzkumné pracoviště

a Výzkumné pracoviště ekonomiky a managementu přírodních zdrojů. Prorektor pro studium a informatiku koordinuje a řídí Úsek informatiky a Útvar ředitele pro administraci studia a celoživotní vzdělávání. Vedoucí pracovníci jednotlivých ústavů, úseků, útvarů a oddělení odpovídají za plnění úkolů svých podřízených. Pod Ústav podnikové strategie spadá Katedra řízení lidských zdrojů, Katedra managementu, dále Katedra cestovního ruchu a marketingu a Centrum jazykových služeb. Ústav technicko-technologický řídí Katedru dopravy a logistiky, Katedru stavebnictví, Katedru strojírenství a Katedru informatiky a přírodních věd. Pod Ústavem znalectví a oceňování se nachází Oddělení znalecké činnosti a Oddělení právních věd (VŠTE, 2022).

Obrázek 2: Organizační schéma VŠTE



Zdroj: vlastní zpracování dle VŠTE (2022)

4.1.1 Předmět činnosti organizace

Dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE je předmětem činnosti VŠTE terciární vzdělávání.

V současnosti VŠTE nabízí studium bakalářských a magisterských studijních programů, ve kterých studuje téměř čtyři tisíce studentů. Ekonomicky zaměřené studijní programy

spadají pod Ústav podnikové strategie a Ústav znalectví a oceňování. Technicky zaměřené studijní programy spadají pod Ústav technicko-technologický.

V současnosti jsou na VŠTE nabízeny následující bakalářské studijní programy:

- Podniková ekonomika,
- Řízení lidských zdrojů,
- Business Analytik,
- Technologie a řízení dopravy,
- Strojírenství,
- Pozemní stavby.

Mezi nabízené magisterské studijní programy patří:

- Podniková ekonomika,
- Znalectví,
- Logistika,
- Pozemní stavby,
- Strojírenství (VŠTE, 2022).

4.1.2 Mise, vize a strategický plán organizace

Mise VŠTE lze vyjádřit následovně:

VŠTE je otevřenou, profesně orientovanou institucí, která poskytuje kvalitní vysokoškolské vzdělání v akreditovaných technických a ekonomických studijních programech. Tyto programy reflektují potřeby podnikové a společenské praxe. Realizuje výzkum a vývoj v oblastech s vysokým aplikačním potenciálem a tyto poznatky implementuje do výukového procesu a současně i do podnikové sféry. Přispívá k rozvoji vzdělanosti a společenského života zejména v rámci Jihočeského regionu (VŠTE, 2021).

Vize VŠTE jsou definovány následovně:

1) Poskytovat plnohodnotné a uplatnitelné vysokoškolské vzdělávání reflektující měnící se potřeby společnosti v oblasti technických a ekonomických studijních programů.

2) Implementovat moderní formy a metody výuky zohledňující současnou generaci studentů s využitím nových technologií ve výukovém procesu.

3) Být uznávanou vědecko-výzkumnou institucí prostřednictvím specializovaných expertních týmů zajišťujících kvalitní výzkumné aktivity v oblastech interdisciplinárních vědních oborů v souladu s profilací školy.

4) Být flexibilní vysokou školou s moderní výzkumnou infrastrukturou a efektivními vnitřními mechanismy personálního rozvoje se schopností reagovat na potřeby podnikové praxe, správních a řídících orgánů a institucí.

5) Rozvíjet a kultivovat Jihočeský region s cílem přispívat k rozvoji a vzdělanosti regionu a státu (VŠTE, 2021).

Strategický plán VŠTE pro období 2021–2025 zahrnuje následující prioritní a operační cíle:

1) Poskytovat plnohodnotné a uplatnitelné vysokoškolské vzdělávání reflektující měnící se potřeby společnosti v oblasti technických a ekonomických studijních programů.

- Zvyšovat kvalitu vzdělávání akreditovaných studijních programů podle potřeb podnikové praxe a současné generace studentů.
- Rozšiřovat nabídku krátkodobých vzdělávacích kurzů podle potřeb podnikové praxe a uchazečů o studium.
- Posilovat mezinárodní dimenzi v oblasti vzdělávání.

2) Implementovat moderní formy a metody výuky zohledňující současnou generaci studentů s využitím nových technologií ve výukovém procesu.

- Zvýšit využívání distanční metod a dalších flexibilních forem výuky.
- Rozvíjet klíčové kompetence studentů a akademických pracovníků zkvalitňující výukový proces prostřednictvím nových forem a metod výuky s využitím moderních vzdělávacích a informačních technologií.
- Budovat infrastrukturu pro zajištění kvalitního vzdělávání a zavádění nových metod do výuky.

3) Být uznávanou vědecko-výzkumnou institucí prostřednictvím specializovaných expertních týmů zajišťující kvalitní výzkumné aktivity v oblastech interdisciplinárních vědních oborů v souladu s profilací školy.

- Zvyšovat kvalitu a množství výstupů hodnocených dle Metodiky 17+.
- Vytvářet podmínky pro vznik samostatných výzkumných pracovišť.
- Rozvíjet spolupráci se strategickými partnery v oblasti výzkumu a vývoje.

- Posilovat internacionalizaci výzkumu a vývoje.

4) Být flexibilní vysokou školou s moderní výzkumnou infrastrukturou a efektivními vnitřními mechanismy personálního rozvoje se schopností reagovat na potřeby podnikové praxe, správních a řídících orgánů a institucí.

- Zajišťovat rozvoj výzkumné infrastruktury a personálních kapacit.
- Zvýšit podíl smluvního výzkumu a zakázek na rozpočtu školy.

5) Rozvíjet a kultivovat Jihočeský region s cílem přispívat k rozvoji a vzdělanosti regionu a státu.

- Rozvíjet společenskou úlohu instituce v regionu a upevňovat její postavení.
- Popularizace vědy a výsledků tvůrčí činnosti.
- Podílet se na diskusi o legislativních změnách a environmentálních aktivitách (VŠTE, 2021).

4.1.3 Benefity a aktivity organizace

VŠTE pro své zaměstnance nabízí řadu benefitů, mezi které například patří:

- pracovní poměr na dobu neurčitou,
- standardně 6 týdnů dovolené,
- 8 týdnů dovolené pro akademické pracovníky,
- dotované stravování,
- mateřská škola pro děti zaměstnanců,
- Flexi passy nebo příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč/měsíc,
- flexibilní pracovní dobu,
- možnost zahraničních výjezdů v rámci programu Erasmus +,
- možnost účasti v mezinárodních projektech,
- možnost zvyšování kvalifikace a vzdělávací aktivity,
- dárkové poukazy do CineStar.

VŠTE pro své zaměstnance pořádá nejrůznější aktivity a akce, mezi které patří například:

- reprezentativní ples,
- sportovní den,
- Den dětí,

- Mikulášská besídka,
- zájezdy na adventní trhy,
- hokejový souboj univerzit mezi hokejovým týmem VŠTE a týmem Jihočeské univerzity v ČB.

4.2 Dotazníkové šetření

Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zjištěny primární údaje stran současného stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci. Jak již bylo uvedeno v metodice, tak dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 respondentů z řad zaměstnanců organizace.

Dotazník VSM (viz příloha č. 2) disponuje otázkami, které umožňují srovnání kulturních hodnot respondentů dle univerzálních kulturních dimenzí. Dotazník tvoří celkem 32 otázek, které jsou uzavřené, a respondent pouze vybírá z nabízených možností. Dotazník je členěný do čtyř částí. Přičemž první část se zabývá představami o ideálním zaměstnání a tvoří ji 11 otázek. Druhá část zkoumá důležitost daných priorit v osobním životě a zahrnuje 12 otázek. Třetí část je zaměřena na vyjádření souhlasu či nesouhlasu s danými výroky a obsahuje 7 otázek. Poslední čtvrtá část zahrnuje 2 demografické otázky týkající se věku a pohlaví.

Jak již bylo uvedeno v metodice, tak ke každé otázce obsažené v dotazníku, jsou zpracovány přehledné tabulky s uvedením hodnoty absolutní i relativní četnosti. Rovněž je pro přehlednost a vypovídací schopnost, ke každé otázce zpracovaný sloupcový graf, který vyjadřuje hodnoty relativních četností. Ke každé otázce jsou rovněž popsány výsledky zvolených odpovědí na otázky a následná diskuze k vybraným odpovědím.

4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Mít dost času na vlastní osobní život?

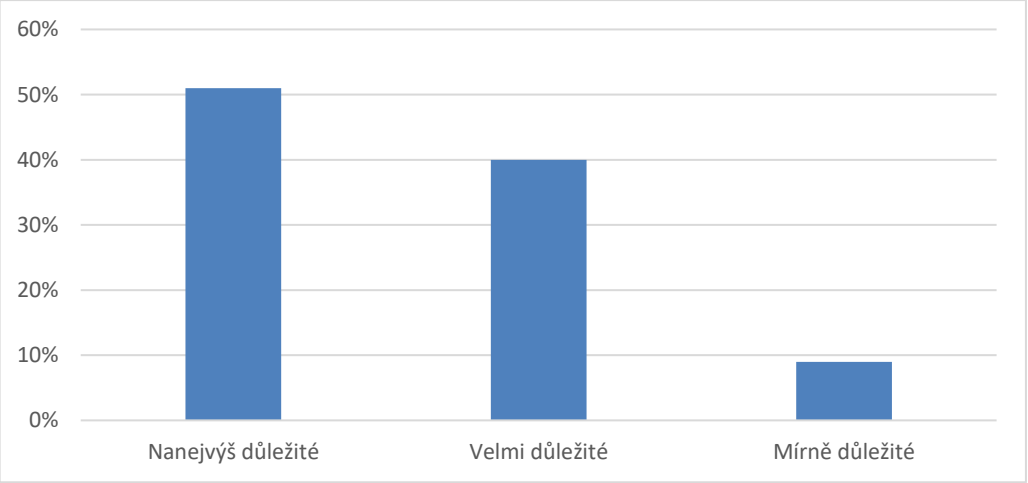
Tabulka 3: Mít dost času na vlastní osobní život

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	51 %	51
Velmi důležité	40 %	40
Mírně důležité	9 %	9
Málo důležité	0 %	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0 %	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Pro 51 % respondentů je nanejvýš důležité mít čas na vlastní osobní život. Respondenti ze 40 % považují dostatek času na vlastní osobní život za velmi důležitý. A pouze 9 % respondentů odpovědělo, že je pro ně mírně důležité mít dost času na osobní život. Žádný respondent si nevybral odpověď, že je pro něj málo důležité či nedůležité mít dost času na vlastní osobní život. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 1.

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se užívá pro výpočet indexu IDV, který určuje kulturní dimenzi individualismus vs. kolektivismus. Dle zjištěných odpovědí vyplývá, že v organizaci

převládá individualismus. Jelikož pro 91 % respondentů je nanejvýš či velmi důležité mít dostatek času na vlastní osobní život.

Otázka č. 2: Mít dobré pracovní prostředí?

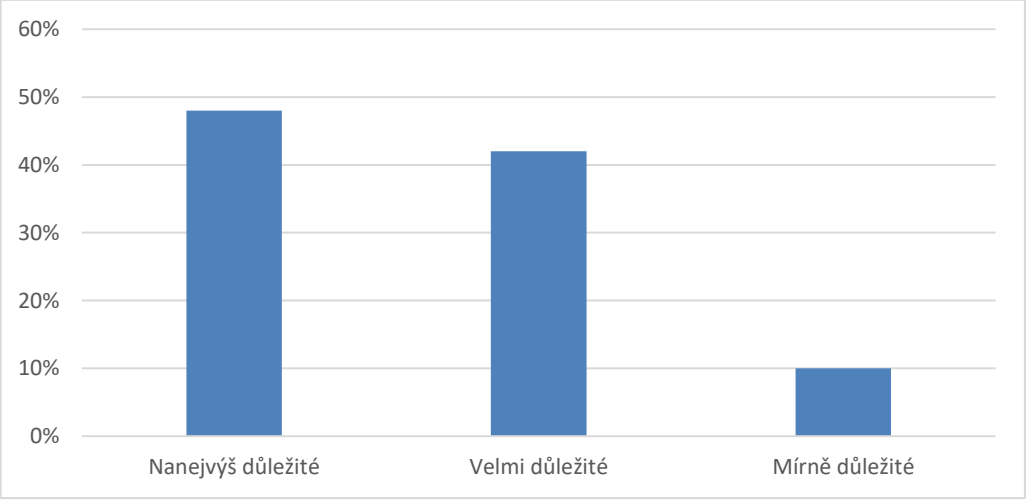
Tabulka 4: Mít dobré pracovní prostředí

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	48 %	48
Velmi důležité	42 %	42
Mírně důležité	10 %	10
Málo důležité	0 %	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0 %	0

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 4. Mít dobré pracovní prostředí je nanejvýš důležité pro 48 % respondentů. Pro 42 % respondentů je velmi důležité mít dobré pracovní prostředí. A za mírně důležité jej pokládá 10 % respondentů. Rovněž se pro možnost málo důležité či nedůležité nerozhodl žádný respondent. Graf 2 zobrazuje hodnoty relativní četnosti pro zvolené odpovědi dané otázky.

Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se týká a používá se pro výpočet indexu PDI, který ovlivňuje kulturní dimenzi malá vs. velká mocenská vzdálenost. Pro 90 % respondentů je nanejvýš či

velmi důležité mít dobré pracovní prostředí, které podstatným způsobem ovlivňuje spokojenost a výkon zaměstnanců a směřuje k malému mocenskému odstupu.

Otázka č. 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka?

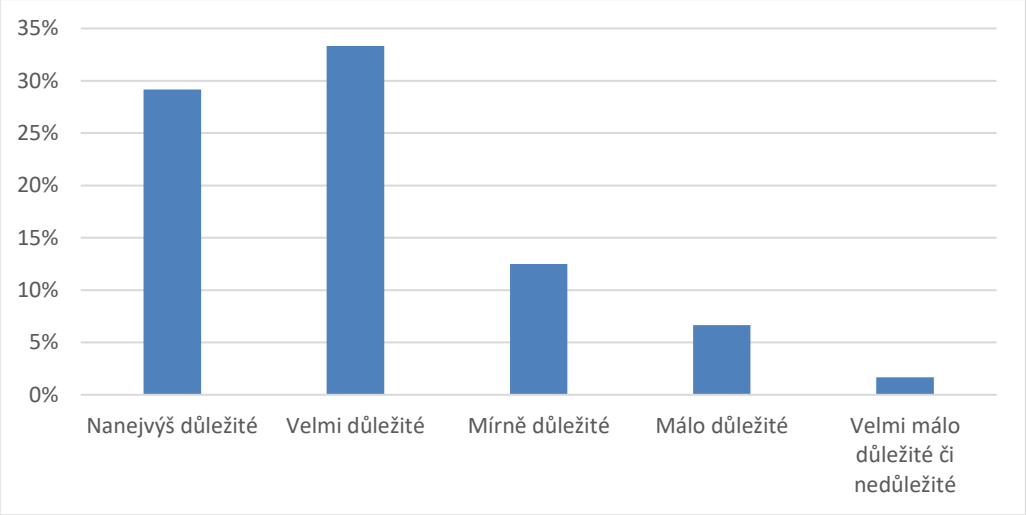
Tabulka 5: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	35 %	35
Velmi důležité	40 %	40
Mírně důležité	15 %	15
Málo důležité	8 %	8
Velmi málo důležité či nedůležité	2 %	2

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Pro 35 % respondentů je nanejvýš důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka. Pro odpověď velmi důležité se rozhodlo 40 % respondentů. Dalších 15 % respondentů volilo odpověď mírně důležité. Pro 8 % respondentů je málo důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka. A pro 2 % respondentů je nedůležité či velmi málo důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 3.

Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá pro výpočet indexu MAS, který určuje kulturní dimenzi maskulinita vs. feminita. Jelikož je pro 75 % respondentů nanejvýš či velmi důležité

respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka, tak v organizaci převládá respekt, solidarita a umírněnost. Což směřuje k femininním hodnotám.

Otázka č. 4: Být ohodnocený za dobrý výkon?

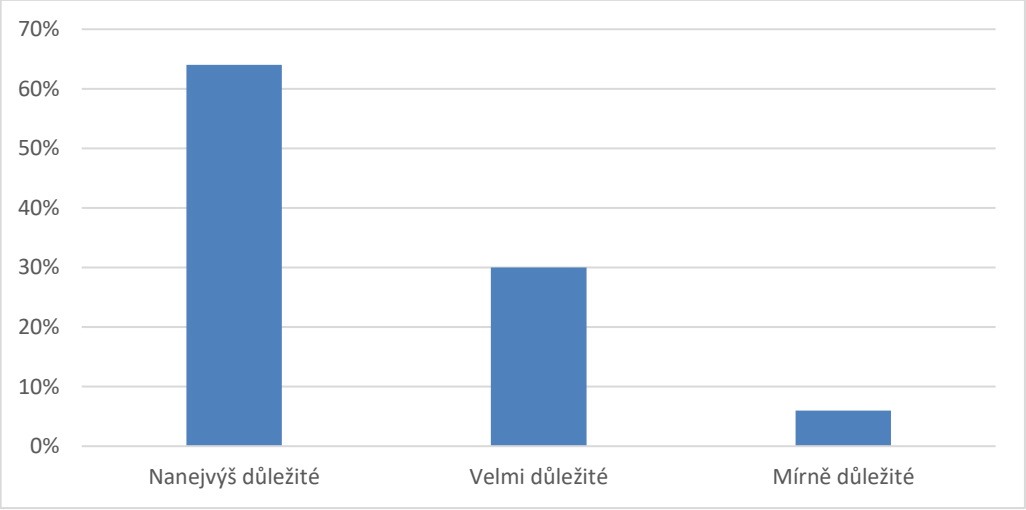
Tabulka 6: Být ohodnocený za dobrý výkon

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	64 %	64
Velmi důležité	30 %	30
Mírně důležité	6 %	6
Málo důležité	0 %	0
Velmi málo důležité či nedůležité	0 %	0

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 6. Pro 64 % respondentů je nanejvýš důležité být ohodnocený za dobrý výkon. Za velmi důležité toto považuje 30 % respondentů. A pro 6 % respondentů je mírně důležité být ohodnocený za dobrý výkon. Pro možnost málo důležité či nedůležité se nerozhodl žádný z respondentů. V následujícím grafu 4 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá pro výpočet indexu IDV, který určuje kulturní dimenzi individualismus vs. kolektivismus. Dle zjištěných odpovědí vyplývá, že v organizaci

převládá spíše individualismus a akcent na jednotlivce. Jelikož je pro 94 % respondentů nanejvýš či velmi důležité být ohodnocený za dobrý výkon.

Otázka č. 5: Preferovat jisté zaměstnání?

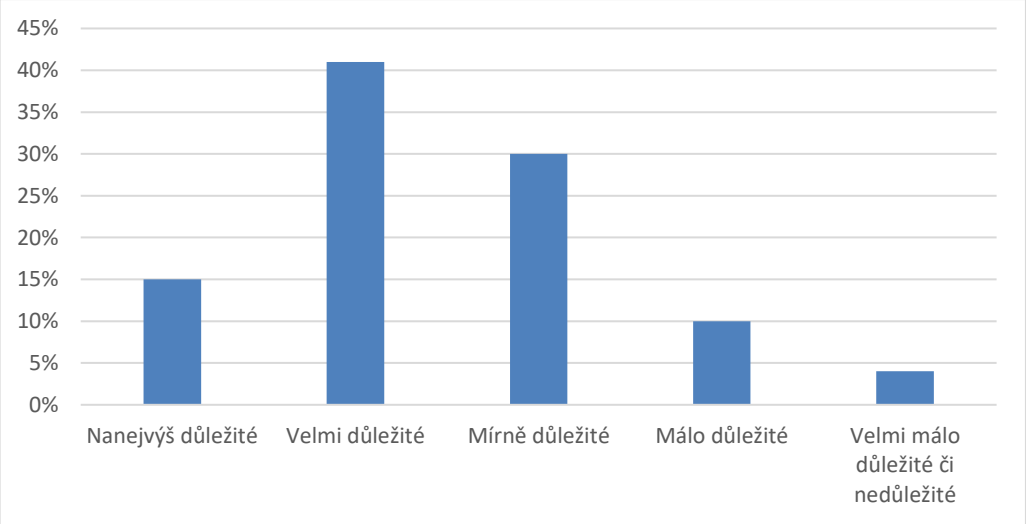
Tabulka 7: Preferovat jisté zaměstnání

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	15 %	15
Velmi důležité	41 %	41
Mírně důležité	30 %	30
Málo důležité	10 %	10
Velmi málo důležité či nedůležité	4 %	4

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 7 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Pro 15 % respondentů je nanejvýš důležité preferovat jisté zaměstnání. Za velmi důležité to považuje 41 % respondentů. Dalších 30 % respondentů uvedlo, že je pro ně mírně důležité preferovat jisté zaměstnání. Za málo důležité to považovalo 10 % respondentů. A pro 4 % respondentů je preferování jistého zaměstnání velmi málo důležité či nedůležité. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 5.

Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se užívá pro výpočet indexu MAS, který ovlivňuje dimenzi maskulinita vs. feminita. Pro 56 % respondentů je nanejvýš či velmi důležité mít jisté zaměstnání

a tato preference se může odrazit na výkonu, odměňování a průbojnosti. Což vede spíše k maskulinní společnosti.

Otázka č. 6: Pracovat v příjemném kolektivu?

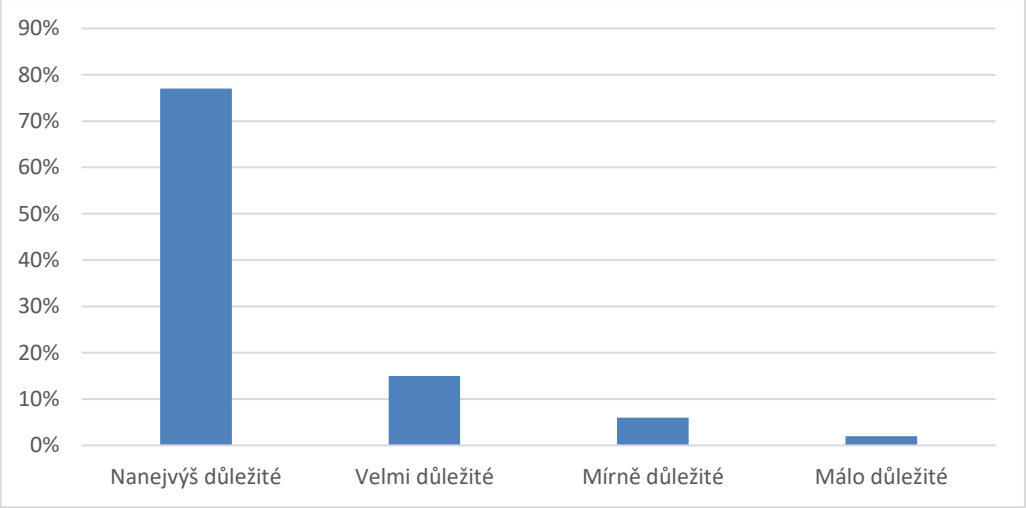
Tabulka 8: Pracovat v příjemném kolektivu

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	77 %	77
Velmi důležité	15 %	15
Mírně důležité	6 %	6
Málo důležité	2 %	2
Velmi málo důležité či nedůležité	0 %	0

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 8. Pracovat v příjemném kolektivu je nanejvýš důležité pro 77 % respondentů. Pro 15 % respondentů je velmi důležité pracovat v příjemném kolektivu. Za mírně důležité uvedené považuje 6 % respondentů. A pro 2 % respondentů je málo důležité pracovat v příjemném kolektivu. Za nedůležité či velmi málo důležité toto nepovažuje žádný z respondentů. V následujícím grafu 6 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se týká a užívá se k výpočtu indexu IDV, který se vztahuje k dimenzi individualismus vs. kolektivismus. Jelikož je pro 92 % respondentů nanejvýš či velmi

důležité pracovat v příjemném kolektivu, což je důležitý prvek v případě dobrých vztahů na pracovišti, utváření týmového ducha a udává směr ke kolektivismu.

Otázka č. 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategické rozhodnutí?

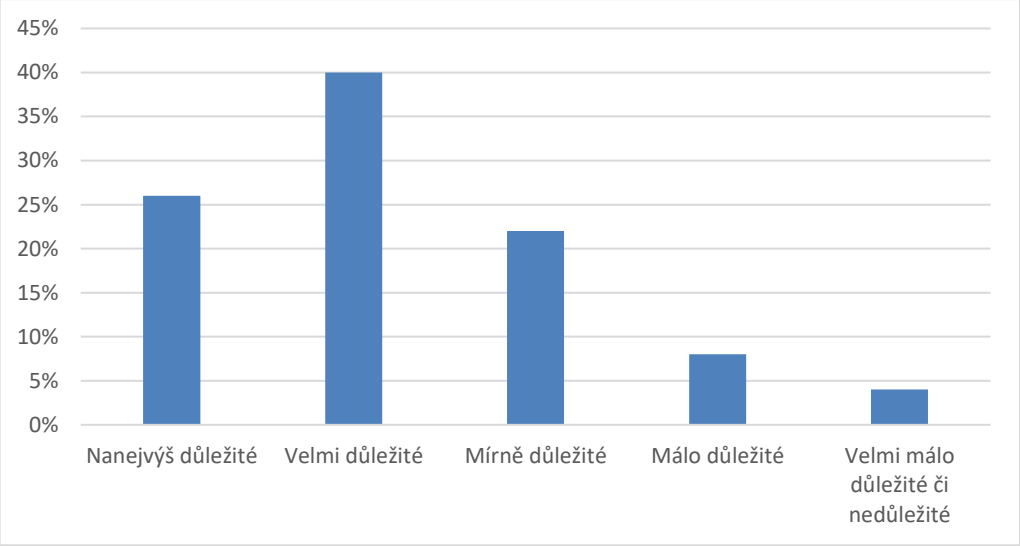
Tabulka 9: Konzultovat se svým nadřízeným strategické rozhodnutí

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	26 %	26
Velmi důležité	40 %	40
Mírně důležité	22 %	22
Málo důležité	8 %	8
Velmi málo důležité či nedůležité	4 %	4

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Za nanejvýš důležité považuje 26 % respondentů možnost konzultovat strategické rozhodnutí se svým nadřízeným. Pro 40 % respondentů je toto velmi důležité. Za mírně důležité to shledává 22 % respondentů. Z 8 % respondentů to považuje za málo důležité. Nedůležité či velmi málo důležité představuje konzultace se svým nadřízeným o strategických rozhodnutích pro 4 % respondentů. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 7.

Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategické rozhodnutí



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá při výpočtu indexu PDI, který souvisí s dimenzí malá vs. velká mocenská vzdálenost. Pro 66 % respondentů je nanejvýš či velmi důležité konzultovat s nadřízeným strategické rozhodnutí, a to vyjadřuje existenciální rovnost, soudržnost a malou mocenskou vzdálenost.

Otázka č. 8: Mít příležitost kariérního růstu?

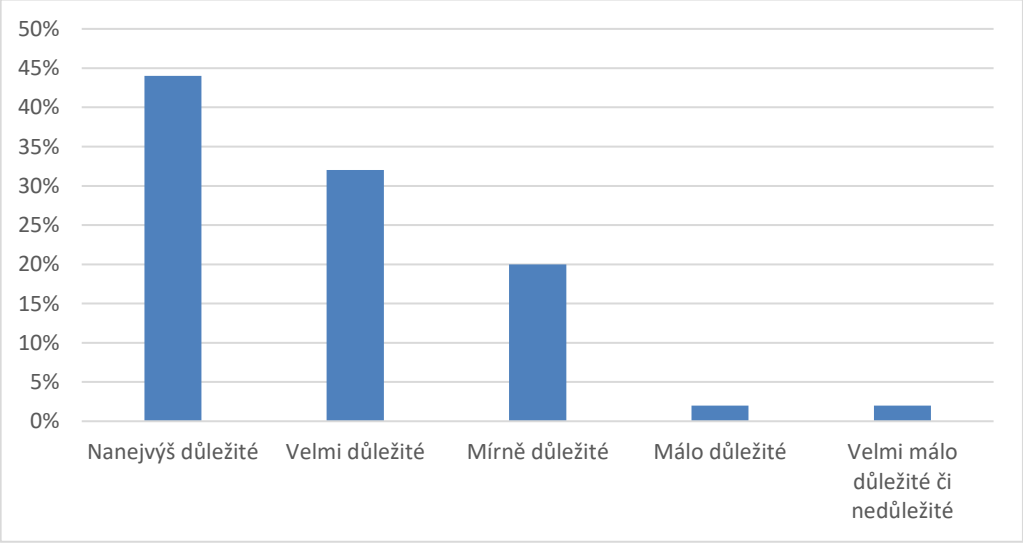
Tabulka 10: Mít příležitost kariérního růstu

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	44 %	44
Velmi důležité	32 %	32
Mírně důležité	20 %	20
Málo důležité	2 %	2
Velmi málo důležité či nedůležité	2 %	2

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 10. Pro 44 % respondentů je nanejvýš důležité mít příležitost kariérního růstu. Dalších 32 % respondentů to shledává velmi důležitým. Za mírně důležité to považuje 20 % respondentů. Pro 2 % respondentů je příležitost kariérního růstu málo důležitá. A pouze 2 % respondentů uvádí, že je pro ně velmi málo důležité či nedůležité mít příležitost kariérního růstu. V následujícím grafu 8 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se užívá a týká se výpočtu indexu MAS, který představuje dimenzi maskulinita vs. feminita. Pro 76 % respondentů je nanejvýš či velmi důležité mít příležitost kariérního růstu, což vypovídá o ctižádosti, průbojnosti, usilování o kariérní růst a maskulinní společnosti.

Otázka č. 9: Nedělat práci, která je nezajímavá?

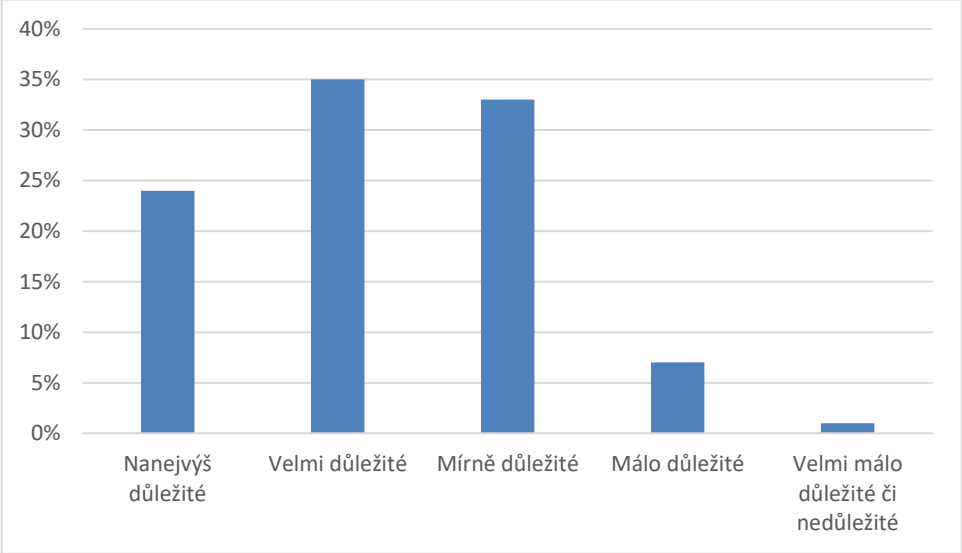
Tabulka 11: Nedělat práci, která je nezajímavá

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	24 %	24
Velmi důležité	35 %	35
Mírně důležité	33 %	33
Málo důležité	7 %	7
Velmi málo důležité či nedůležité	1 %	1

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 11 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Nedělat práci, která je nezajímavá, je nanejvýš důležité pro 24 % respondentů. Za velmi důležité toto považuje 35 % respondentů. Za mírně důležité to shledává 33 % respondentů. Pro 7 % respondentů je málo důležité nedělat práci, která je nezajímavá. A pouze pro 1 % respondentů je velmi málo důležité či nedůležité nedělat nezajímavou práci. V následujícím grafu 9 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá



Zdroj: vlastní zpracování

Daná otázka se týká a používá se při výpočtu indexu IDV, který udává dimenzi individualismus vs. kolektivismus. Jelikož je pro 59 % respondentů nanejvýš či velmi důležité nedělat nezajímavou práci, tak to přináší snahu a očekávání zajímavé práce, která přináší integraci do sociálních skupin. Což vede spíše ke kolektivismu.

Otázka č. 10: Žít ve vhodné lokalitě?

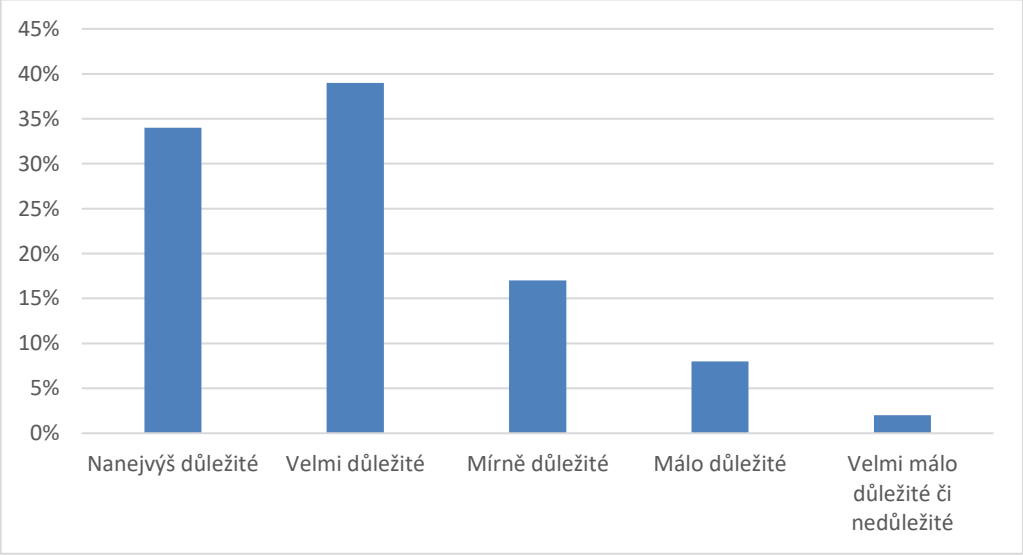
Tabulka 12: Žít ve vhodné lokalitě

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	34 %	34
Velmi důležité	39 %	39
Mírně důležité	17 %	17
Málo důležité	8 %	8
Velmi málo důležité či nedůležité	2 %	2

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 12. Z 34 % respondentů je nanejvýš důležité žít ve vhodné lokalitě. Odpověď velmi důležité volilo až 39 % respondentů. Pro 17 % respondentů je mírně důležité žít ve vhodné lokalitě. Za málo důležité to považuje 8 % respondentů. A pouhé 2 % respondentů považuje žití ve vhodné lokalitě za nedůležité či velmi málo důležité. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 10.

Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá při výpočtu indexu MAS, který určuje dimenzi maskulinita vs. feminita. Pro 73 % respondentů je nanejvýš či velmi důležité žít ve vhodné lokalitě, což vypovídá o zájmu a snaze žít ve vhodném, kvalitním prostředí a směřování spíše k femininní společnosti.

Otázka č. 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé?

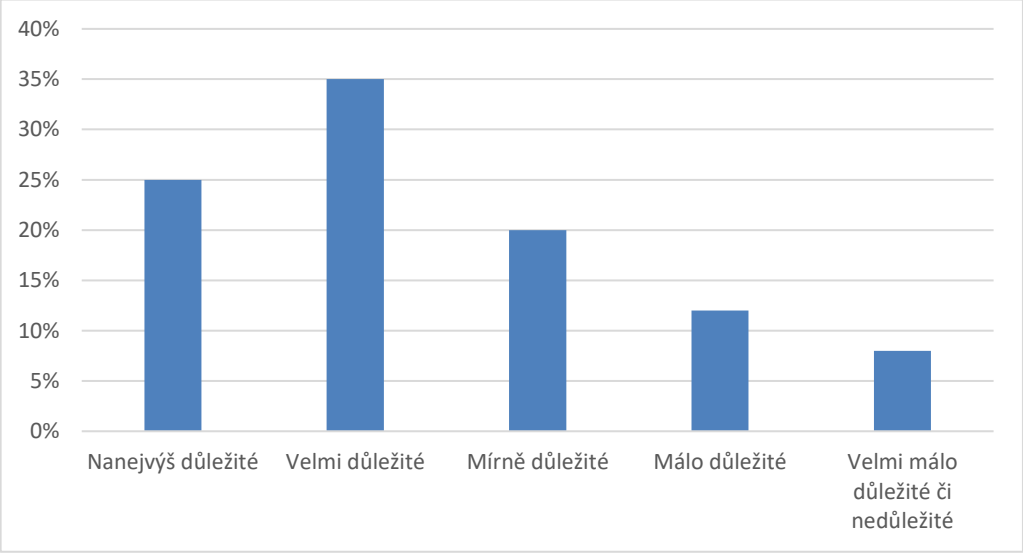
Tabulka 13: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	25 %	25
Velmi důležité	35 %	35
Mírně důležité	20 %	20
Málo důležité	12 %	12
Velmi málo důležité či nedůležité	8 %	8

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Za nanejvýš důležité shledává mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé 25 % respondentů. U 35 % respondentů je to velmi důležité. Pro 20 % respondentů je uvedené mírně důležité. Pro 12 % respondentů je málo důležité mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé. A z 8 % je zastoupená odpověď nedůležité či velmi málo důležité. V následujícím grafu 11 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka slouží a užívá se k výpočtu indexu IVR, který určuje dimenzi umírněnost vs. požitky. Jelikož je pro 60 % respondentů nanejvýš či velmi důležité mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé. Což s sebou přináší značné uspokojování základních potřeb a směřování k požitkářské společnosti.

Otázka č. 12: Šetrnost?

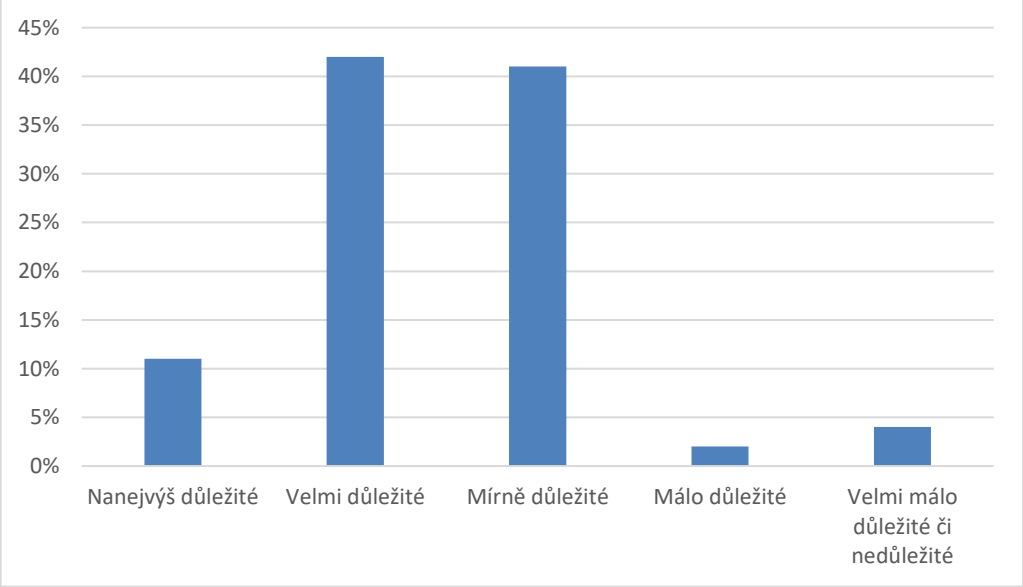
Tabulka 14: Šetrnost

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	11 %	11
Velmi důležité	42 %	42
Mírně důležité	41 %	41
Málo důležité	2 %	2
Velmi málo důležité či nedůležité	4 %	4

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 14. Šetrnost je nanejvýš důležitá pro 11 % respondentů. Pro 42 % respondentů je toto velmi důležité. Za mírně důležité to považuje 41 % respondentů. U 2 % respondentů je málo důležitá šetrnost. Za nedůležité či velmi málo důležité to považuje 4 % respondentů. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 12.

Graf 12: Šetrnost



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se rovněž používá k výpočtu indexu IVR, který určuje dimenzi umírněnost vs. požitky. Pro 53 % respondentů je nanejvýš či velmi důležitá šetrnost, a to představuje regulaci a omezení požitků, vyznávání hodnot udržitelnosti a směřuje spíše k umírněnosti.

Otázka č. 13: Mít čas pro zábavu?

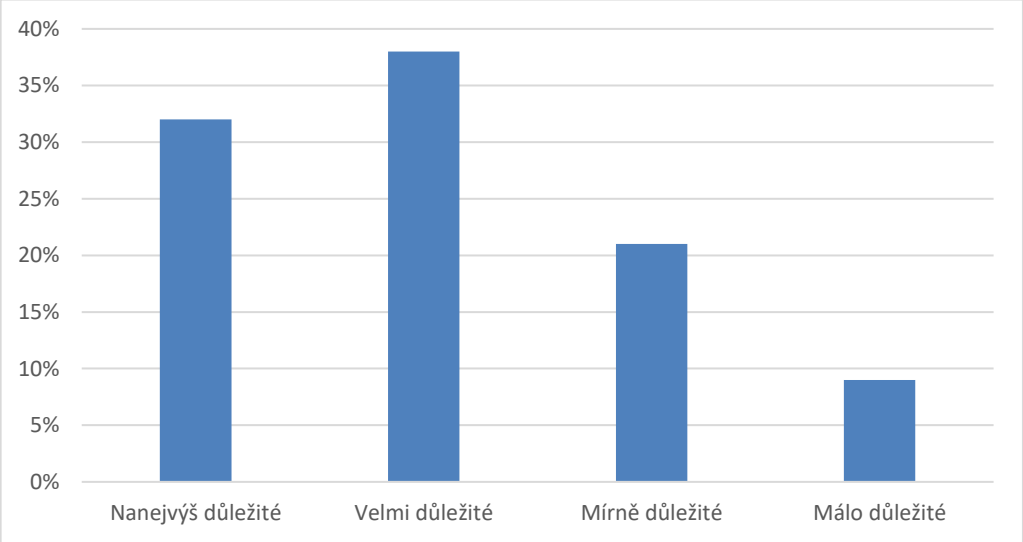
Tabulka 15: Mít čas pro zábavu

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	32 %	32
Velmi důležité	38 %	38
Mírně důležité	21 %	21
Málo důležité	9 %	9
Velmi málo důležité či nedůležité	0 %	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 15 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Pro 32 % respondentů je nanejvýš důležité mít čas pro zábavu. Za velmi důležité to považuje 38 % respondentů. Dalších 21 % respondentů uvádí, že je pro ně mírně důležité mít čas pro zábavu. Pouze pro 9 % respondentů je málo důležité mít čas pro zábavu. A pro odpověď velmi málo důležité či nedůležité se nerozhodl žádný z respondentů. V následujícím grafu 13 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 13: Mít čas pro zábavu



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se týká a užívá se k výpočtu indexu LTO, který určuje dimenzi krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Jelikož je pro 70 % respondentů nanejvýš či velmi důležité mít čas pro zábavu, tudíž je kladen důraz na současnost a vlastní činnosti přinášející zábavu. Což vypovídá spíše o krátkodobé orientaci společnosti.

Otázka č. 14: Úcta k navyklému?

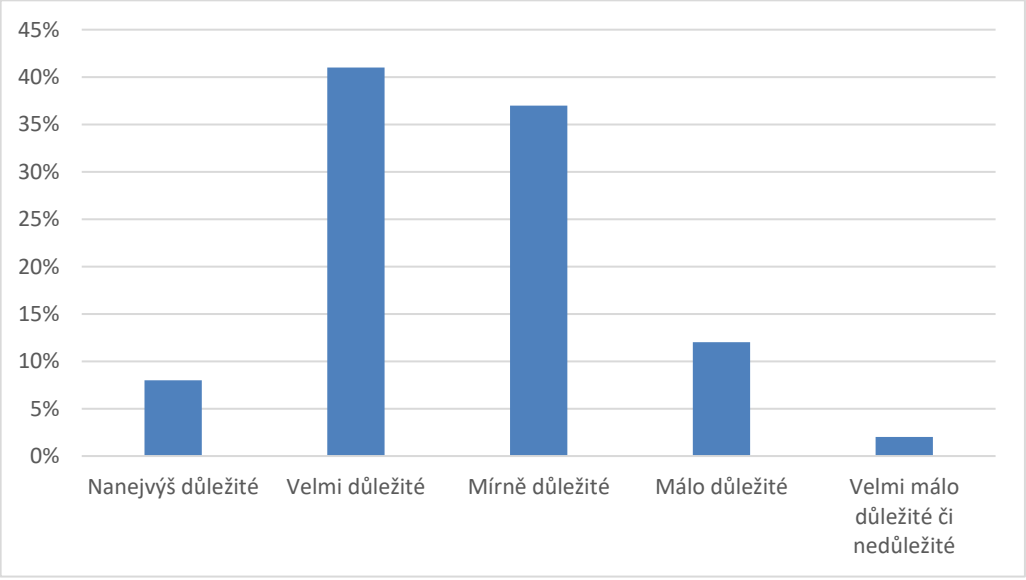
Tabulka 16: Úcta k navyklému

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	8 %	8
Velmi důležité	41 %	41
Mírně důležité	37 %	37
Málo důležité	12 %	12
Velmi málo důležité či nedůležité	2 %	2

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 16. Z 8 % respondenti považují úctu k navyklému za nanejvýš důležité. Dalších 41 % ji považuje za velmi důležitou. Pro 37 % respondentů je úcta k navyklému mírně důležitá. Za málo důležitou ji shledává 12 % respondentů. A 2 % respondentů zvolilo odpověď velmi málo důležité či nedůležité. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 14.

Graf 14: Úcta k navyklému



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá rovněž k výpočtu indexu LTO, který udává dimenzi krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Pro 51 % respondentů je mírně, málo či nedůležitá úcta k navyklému, což vypovídá o nerespektování tradic, orientaci a směřování na činnosti, které přinášejí krátkodobý efekt.

Otázka č. 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků?

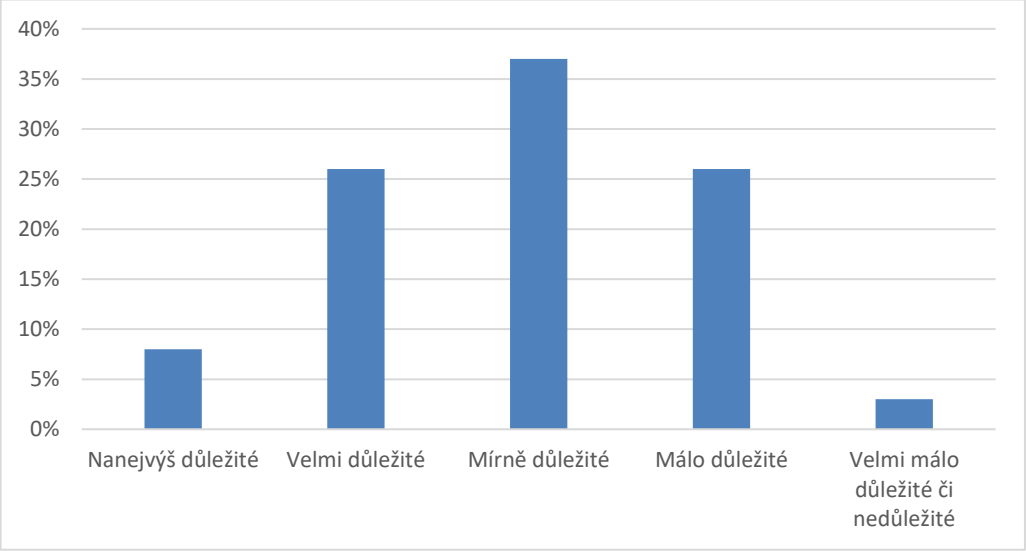
Tabulka 17: Mít jen několik málo nároků/požadavků

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	8 %	8
Velmi důležité	26 %	26
Mírně důležité	37 %	37
Málo důležité	26 %	26
Velmi málo důležité či nedůležité	3 %	3

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 17 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Mít jen několik málo nároků a požadavků je nanejvýš důležité pro 8 % respondentů. Dalších 26 % respondentů to považuje za velmi důležité. Pro 37 % respondentů představuje mít jen několik málo požadavků mírnou důležitost. Z respondentů volí 26 % odpověď málo důležité. A pro 3 % respondentů je toto nedůležité či velmi málo důležité. Na následujícím grafu 15 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka slouží k výpočtu indexu UAI, který udává dimenzi jistota vs. riziko. Jelikož je pro 66 % respondentů mírně, málo či nedůležité mít několik málo nároků nebo požadavků, což vypovídá o přijímání rizika a změn ve společnosti a směřování spíše k riziku.

Otázka č. 16: Snažit se vyhovět známému?

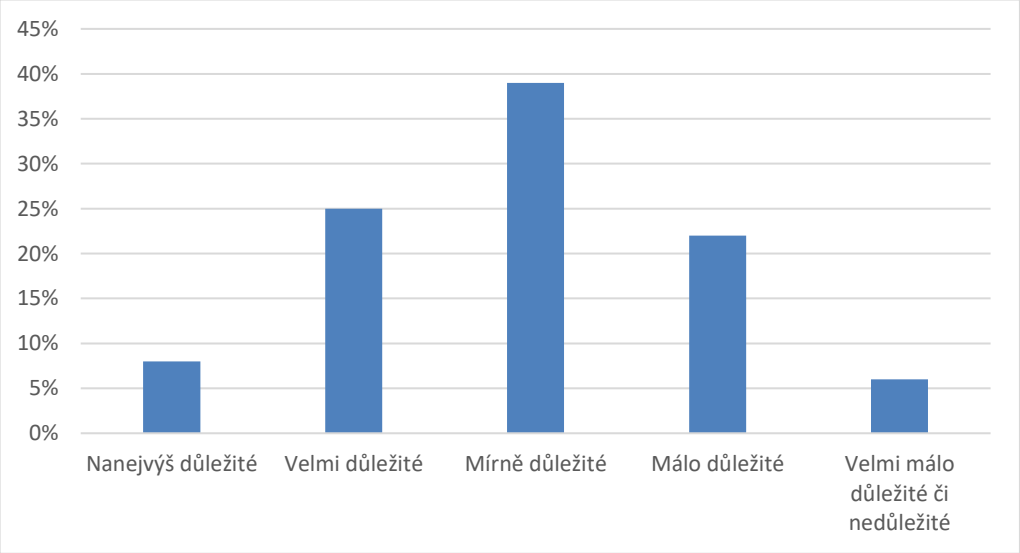
Tabulka 18: Snažit se vyhovět známému

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	8 %	8
Velmi důležité	25 %	25
Mírně důležité	39 %	39
Málo důležité	22 %	22
Velmi málo důležité či nedůležité	6 %	6

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 18. Pro 8 % respondentů je nanejvýš důležité snažit se vyhovět známému. Dalších 25 % respondentů to považuje za velmi důležité. Až 39 % respondentů uvádí, že snažit se vyhovět známému je mírně důležité. Pro 22 % respondentů je uvedené málo důležité. A z 6 % je pro respondenty nedůležité či velmi málo důležité se snažit vyhovět známému. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 16.

Graf 16: Snažit se vyhovět známému



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se užívá k výpočtu indexu IVR, který určuje dimenzi umírněnost vs. požitky. Pro 67 % respondentů je mírně, málo či nedůležité se snažit vyhovět známému. Což vypovídá o uspokojování vlastních pohnutek a prožitků spojených s konzumní společností a směřování k požitkům.

Otázka č. 17: Spořivost?

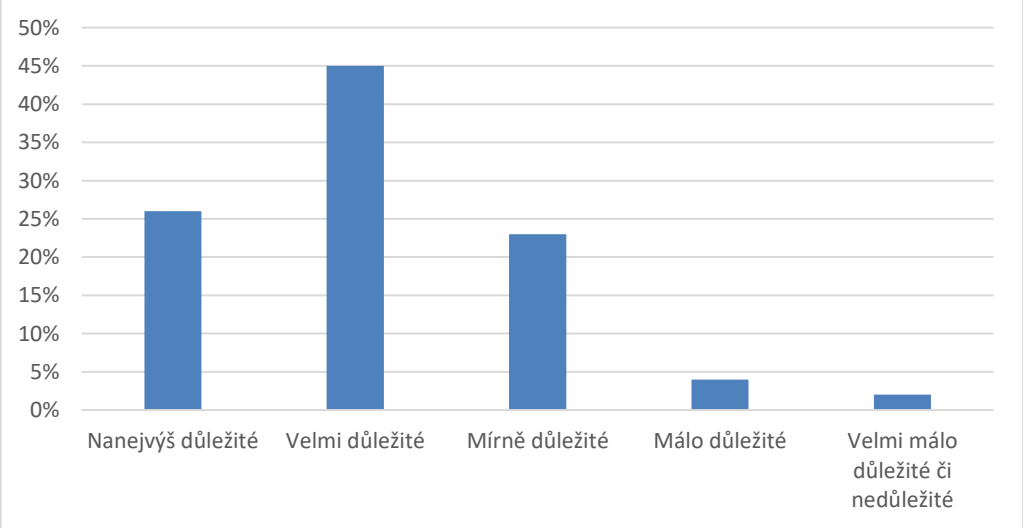
Tabulka 19: Spořivost

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nanejvýš důležité	26 %	26
Velmi důležité	45 %	45
Mírně důležité	23 %	23
Málo důležité	4 %	4
Velmi málo důležité či nedůležité	2 %	2

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 19 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Pro 26 % respondentů je spořivost nanejvýš důležitá. Dalších 45 % respondentů ji považuje za velmi důležitou. Odpověď mírně důležité zvolilo 23 % respondentů. Pro 4 % respondentů je spořivost málo důležitá. A pro další 2 % respondentů je nedůležitá či velmi málo důležitá. Na následujícím grafu 17 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 17: Spořivost



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se rovněž používá k výpočtu indexu IVR, který určuje dimenzi umírněnost vs. požitky. Jelikož je pro 71 % respondentů nanejvýš či velmi důležitá spořivost, což udává umírněnost společnosti, která omezuje a potlačuje uspokojování potřeb a požitků.

Otázka č. 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci?

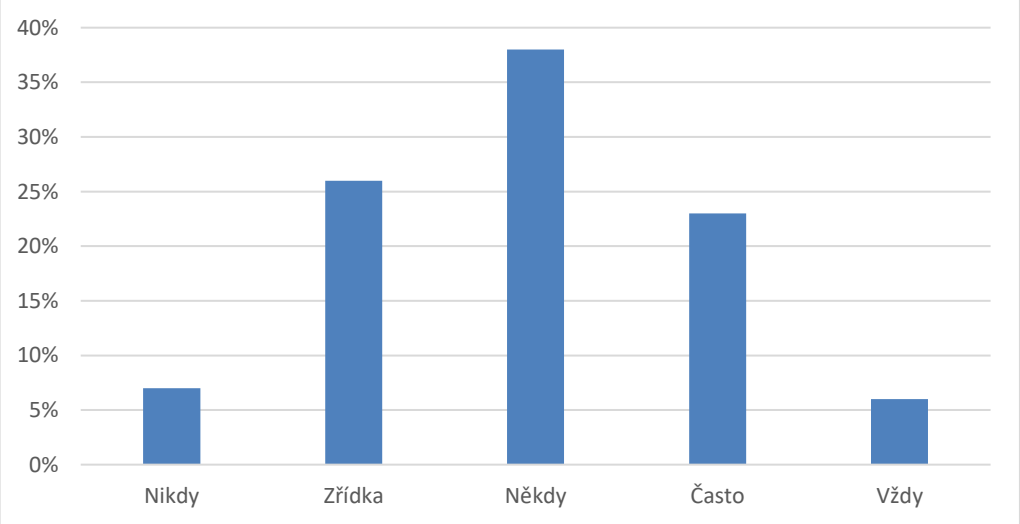
Tabulka 20: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nikdy	7 %	7
Zřídka	26 %	26
Někdy	38 %	38
Často	23 %	23
Vždy	6 %	6

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 20. Při práci se nikdy necítí nervózně a napjatě 7 % respondentů. Zřídka se cítí nervózně a napjatě 26 % respondentů. Až 38 % respondentů se někdy cítí nervózní a napjatý při práci. Pro 23 % respondentů je toto časté. A pouhých 6 % respondentů uvedlo, že se vždy cítí nervózní nebo napjatý při práci. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 18.

Graf 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se týká a užívá se při výpočtu indexu UAI, který udává dimenzi jistota vs. riziko. Jelikož se 71 % respondentů nikdy, zřídka a někdy cítí nervózně a napjatě při práci, tak to může vypovídat o pocitu neohrožení z nejistých a neznámých situací. Což směřuje k přijímání rizika.

Otázka č. 19: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

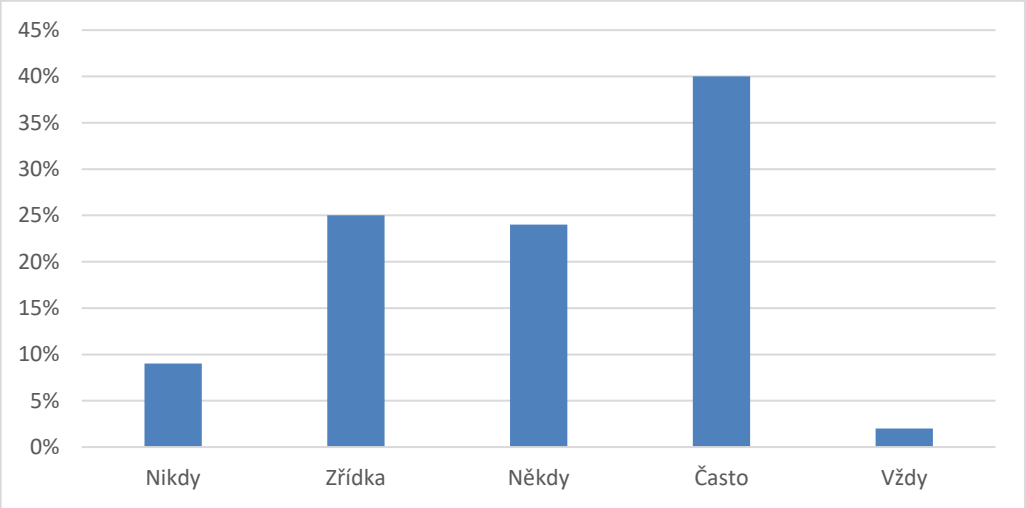
Tabulka 21: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Nikdy	9 %	9
Zřídka	25 %	25
Někdy	24 %	24
Často	40 %	40
Vždy	2 %	2

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 21 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Respondenti z 9 % uvedli, že se nikdy nebojí podřízení vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými. Pro 25 % respondentů představuje odpověď na otázku zřídka. Odpověď někdy volilo 24 % respondentů. Až 40 % respondentů uvedlo odpověď často. A 2 % respondentů uvedlo, že se vždy podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými. Následující graf 19 zobrazuje grafické vyjádření hodnot uvedených odpovědí.

Graf 19: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka slouží k výpočtu indexu LTO, který udává dimenzi krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Jelikož se 66 % respondentů bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými, tak to vypovídá o velké mocenské vzdálenosti, neinvestování do lidského kapitálu a potenciálu. Což vede ke krátkodobé orientaci společnosti.

Otázka č. 20: Jste spokojeným člověkem?

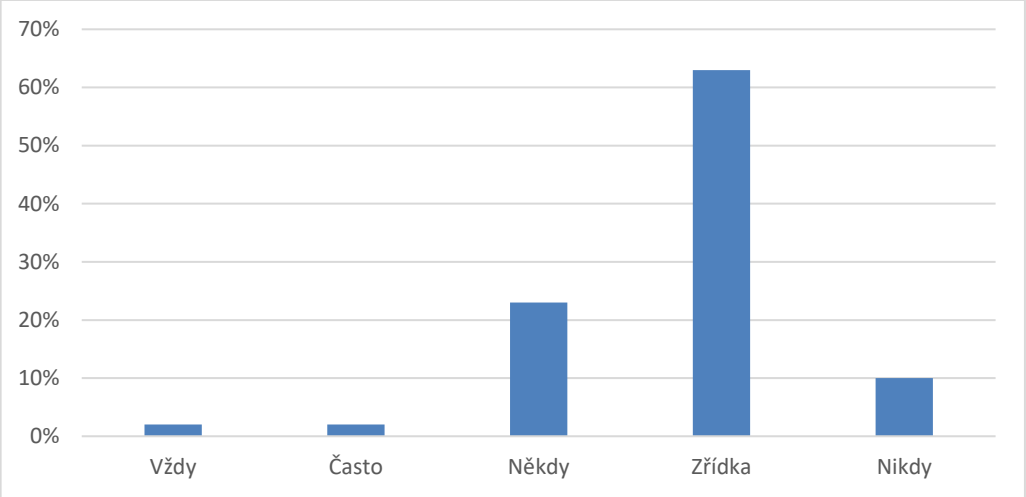
Tabulka 22: Jste spokojeným člověkem

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Vždy	2 %	2
Často	2 %	2
Někdy	23 %	23
Zřídka	63 %	63
Nikdy	10 %	10

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 22. Z 2 % respondenti uvedli, že jsou vždy spokojeni. Další 2 % respondentů je často spokojeným člověkem. U 23 % respondentů je odpovědí někdy. Nejčastější odpovědí je zřídka, se zastoupením 63 % respondentů. A 10 % respondentů uvedlo, že nikdy nejsou spokojeným člověkem. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 20.

Graf 20: Jste spokojeným člověkem



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka souvisí a užívá se při výpočtu indexu PDI, který udává dimenzi malá vs. velká mocenská vzdálenost. Jelikož 73 % respondentů udává, že zřídka nebo nikdy nejsou spokojeným člověkem, což může souviset s nerovným rozdělením moci a velkými rozdíly ve výši platů a směřováním k velké mocenské vzdálenosti.

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

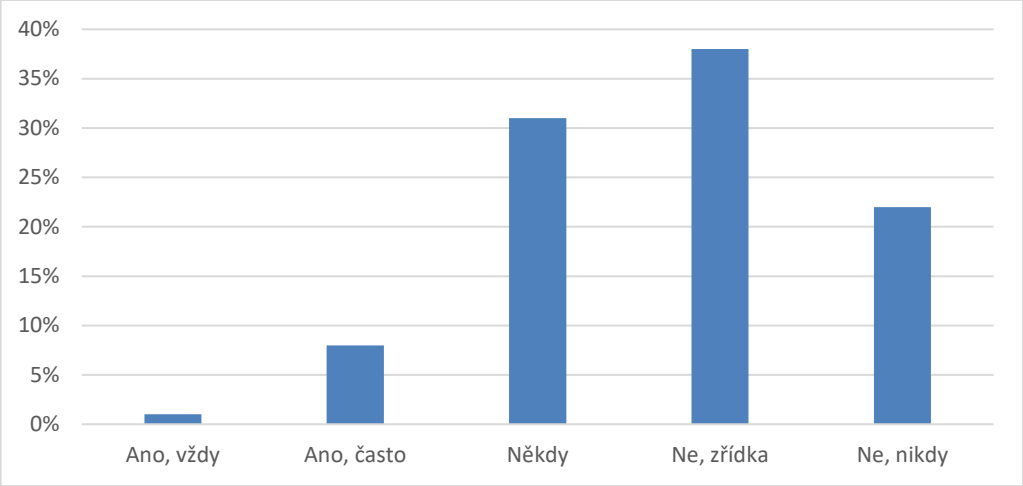
Tabulka 23: Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano, vždy	1 %	1
Ano, často	8 %	8
Někdy	31 %	31
Ne, zřídka	38 %	38
Ne, nikdy	22 %	22

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 23 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. U této otázky uvedlo 1 % respondentů, že ano, vždy jim ostatní lidé nebo okolnosti zabraňují dělat to, co opravdu dělat chtějí. U 8 % respondentů je jim často bráněno. Pro 31 % respondentů představuje odpověď na otázku někdy. Zřídka je bráněno 38 % respondentů. A 22 % respondentů uvedlo, že jim nikdy nebrání lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu chtějí. Následující graf 21 zobrazuje grafické vyjádření hodnot uvedených odpovědí.

Graf 21: Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá při výpočtu indexu UAI, který určuje dimenzi jistota vs. riziko. Jelikož 60 % respondentů udává, že jim zřídka nebo nikdy nezabrání lidi nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chtějí, tak to vypovídá o ochotě přijímat změny a neohrožení nejistými situacemi při provádění práce. Což směřuje spíše k riziku.

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

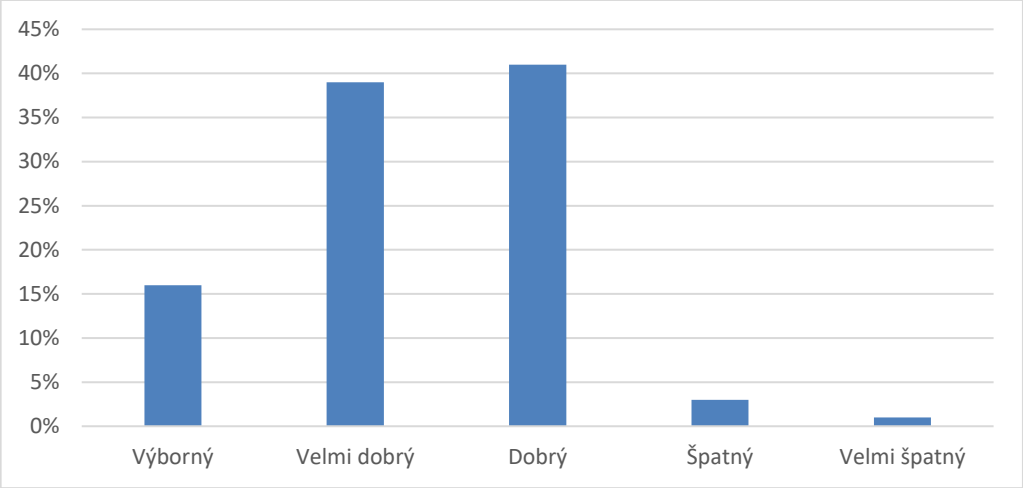
Tabulka 24: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Výborný	16 %	16
Velmi dobrý	39 %	39
Dobrý	41 %	41
Špatný	3 %	3
Velmi špatný	1 %	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 24. Respondenti z 16 % hodnotí svůj zdravotní stav jako výborný. Pro 39 % respondentů je jejich zdravotní stav velmi dobrý. Až 41 % respondentů považuje svůj zdravotní stav za dobrý. Špatný zdravotní stav uvádí 3 % respondentů. A pouhé 1 % respondentů vnímá svůj zdravotní stav velmi špatně. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 22.

Graf 22: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se týká a užívá se při výpočtu indexu LTO, který určuje dimenzi krátkodobá vs. dlouhodobá orientace. Jelikož 96 % respondentů považuje svůj zdravotní stav za výborný, velmi dobrý či dobrý, tak to udává dlouhodobou perspektivu, směřování k cíli a stabilitu, která směřuje k dlouhodobé orientaci.

Otázka č. 23: Jak jste hrdý/á na to, že jste občanem Vašeho státu?

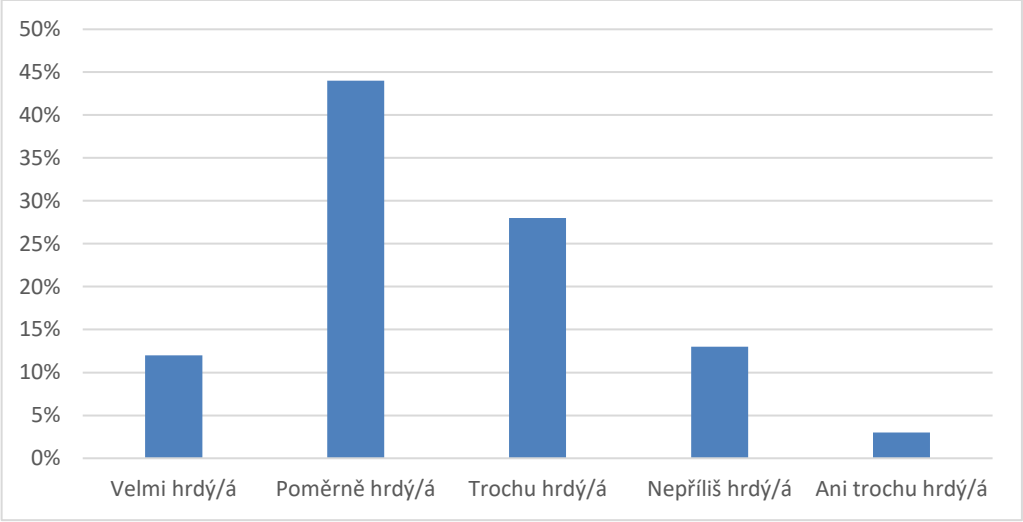
Tabulka 25: Jak jste hrdý/á na to, že jste občanem Vašeho státu

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Velmi hrdý/á	12 %	12
Poměrně hrdý/á	44 %	44
Trochu hrdý/á	28 %	28
Nepříliš hrdý/á	13 %	13
Ani trochu hrdý/á	3 %	3

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 25 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Respondenti zastoupeni 12 % jsou velmi hrdí na státní občanství. Poměrně hrdých je 44 % respondentů. Odpověď trochu hrdý zvolilo 28 % respondentů. Nepříliš hrdými se cítí být 13 % respondentů. A pouhé 3 % respondentů nejsou ani trochu hrdý na státní občanství. Na následujícím grafu 23 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 23: Jak jste hrdý/á na to, že jste občanem Vašeho státu



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se používá při výpočtu indexu PDI, který udává dimenzi malá vs. velká mocenská vzdálenost. Respondenti z 56 % uvádí, že jsou velmi či poměrně hrdí na to, že jsou občanem Vašeho státu. Což může souviset s uspořádáním hierarchií, decentralizací moci a směřováním spíše k malému mocenskému odstupu.

Otázka č. 24: Většině lidí se dá věřit?

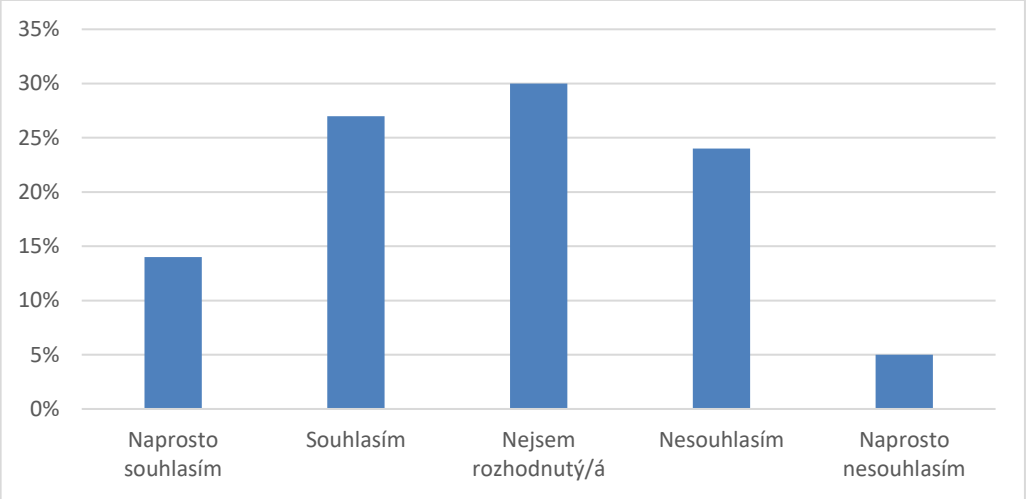
Tabulka 26: Většině lidí se dá věřit

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	14 %	14
Souhlasím	27 %	27
Nejsem rozhodnutý/á	30 %	30
Nesouhlasím	24 %	24
Naprosto nesouhlasím	5 %	5

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 26. Přičemž 14 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. Dalších 27 % respondentů s tím souhlasí. Až 30 % respondentů volilo odpověď, že nejsou rozhodnutí. Pro 24 % respondentů byla odpovědí možnost nesouhlasím. A 5 % respondentů naprosto nesouhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 24.

Graf 24: Většině lidí se dá věřit



Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená otázka se týká a používá se při výpočtu indexu UAI, který určuje dimenzi jistota vs. riziko. Jelikož 41 % respondentů naprosto souhlasí či souhlasí s tvrzením, že většině lidí se dá věřit. To vypovídá o důvěře mezi zaměstnanci v nejistých či neznámých situacích, a malé obavě z nejistoty. Což vypovídá o směřování k riziku.

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

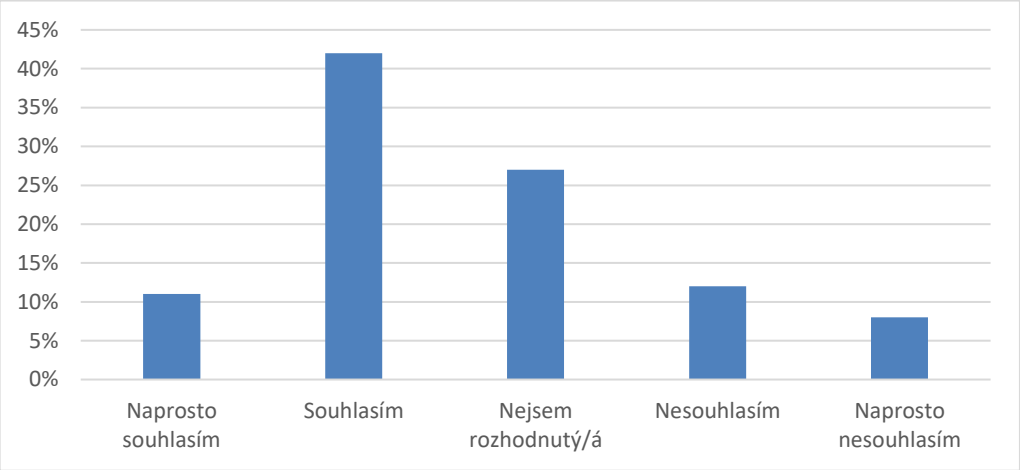
Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	11 %	11
Souhlasím	42 %	42
Nejsem rozhodnutý/á	27 %	27
Nesouhlasím	12 %	12
Naprosto nesouhlasím	8 %	8

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 27 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. S danou otázkou naprosto souhlasí 11 % respondentů. Ze 42 % respondenti na danou otázku odpověděli, že souhlasí. Odpověď nejsem rozhodnutý zvolilo 27 % respondentů. Dalších 12 % respondentů nesouhlasí s tím, že dobrým manažerem může být i ten člověk, který nezná odpověď související

s prací. A 8 % respondentů s daným naprosto nesouhlasí. Na následujícím grafu 25 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

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



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky 53 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí či souhlasí s tvrzením, že dobrý manažer nemusí přesně znát odpovědi na otázky podřízených. Což svědčí o důvěře ve schopnosti manažera, který své podřízené řídí a vede, a chybějící informace si umí vyhledat nebo nastudovat.

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

Tabulka 28: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

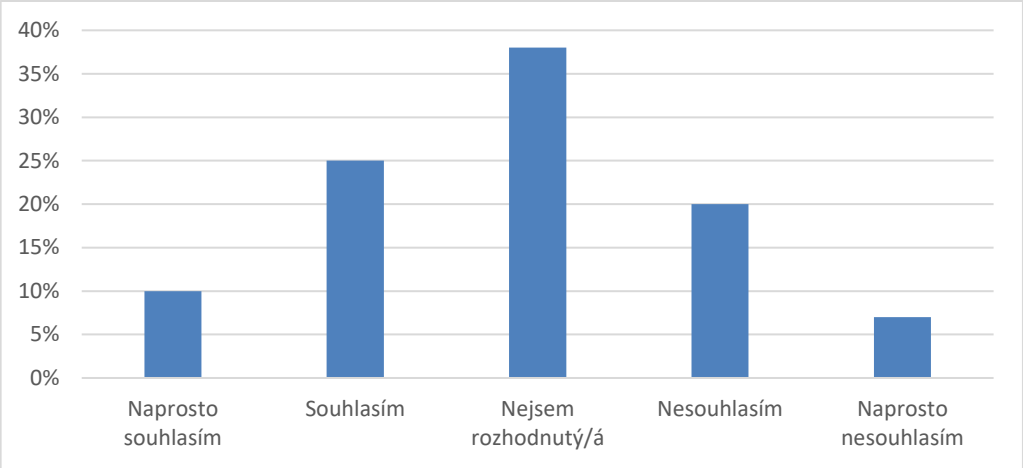
Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	10 %	10
Souhlasím	25 %	25
Nejsem rozhodnutý/á	38 %	38
Nesouhlasím	20 %	20
Naprosto nesouhlasím	7 %	7

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 28. Respondenti z 10 % naprosto souhlasí, že organizační struktuře se dvěma nadřízenými je třeba se vyhnout. S daným tvrzením

souhlasí 25 % respondentů. Až 38 % respondentů uvedlo, že nejsou rozhodnuti. Dalších 20 % respondentů zvolilo odpověď nesouhlasím. A s tím, že je nutné se vyhnout organizační struktuře, ve které mají podřízení dva nadřízené naprosto nesouhlasí 7 % respondentů. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 26.

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



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky uvedlo 35 % respondentů, že naprosto souhlasí či souhlasí s tvrzením, že organizační struktuře se dvěma nadřízenými je třeba se vyhnout. Což může souviset s obavami při zadávání a zpracování úkolů, či nejasné hierarchii, nebo případnými konflikty mezi nadřízenými, které můžou vyvolávat stres a nejistotu u podřízených.

Otázka č. 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku?

Tabulka 29: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

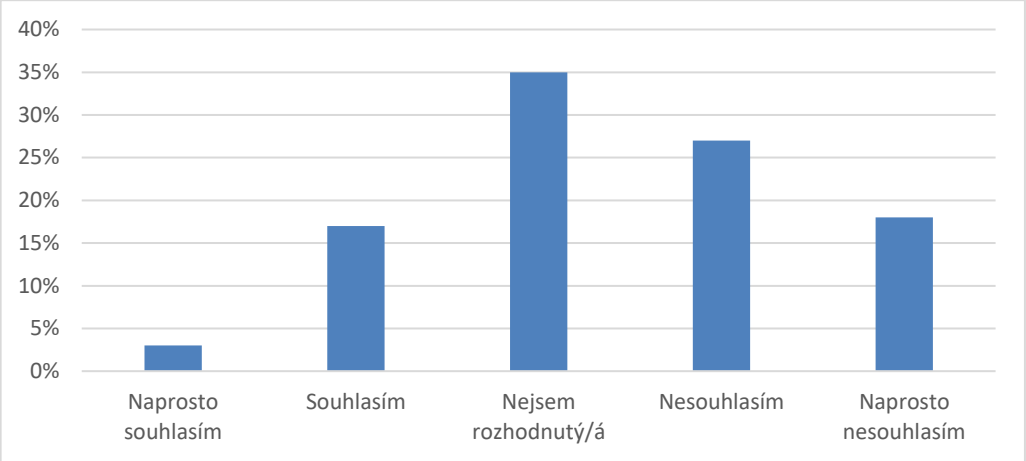
Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	3 %	3
Souhlasím	17 %	17
Nejsem rozhodnutý/á	35 %	35
Nesouhlasím	27 %	27
Naprosto nesouhlasím	18 %	18

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 29 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Přičemž 3 % respondentů naprosto souhlasí s tím, že změny na pracovišti přináší více škody než užitku. S daným tvrzením souhlasí 17 %

respondentů. Respondenti z 35 % nejsou rozhodnuti. Dalších 27 % respondentů s daným tvrzením nesouhlasí. A 18 % respondentů naprosto nesouhlasí s tím, že ze změn na pracovišti je více škody než užitku. Na následujícím grafu 27 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

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



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky 45 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí či naprosto nesouhlasí s tvrzením, že změny na pracovišti přináší více škody než užitku. Vypovídá to o tom, že zaměstnanci jsou změnám nakloněni, jelikož změny nemusí nutně znamenat pouze negativitu. Nýbrž taky inovaci, reorganizaci činností a modernizaci k lepšímu.

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

Tabulka 30: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

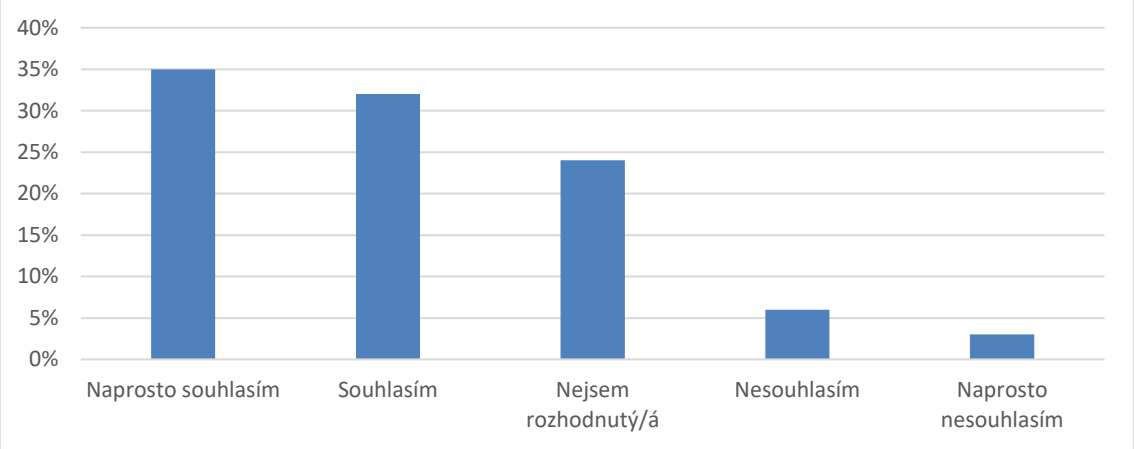
Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	35 %	35
Souhlasím	32 %	32
Nejsem rozhodnutý/á	24 %	24
Nesouhlasím	6 %	6
Naprosto nesouhlasím	3 %	3

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 30. Respondenti zastoupeni 35 % uvádí, že

naprosto souhlasí s tím, že se organizační předpisy nesmějí porušovat ani v zájmu organizace. Dalších 32 % respondentů s tímto tvrzením souhlasí. A 24 % respondentů není rozhodnutých. S daným tvrzením nesouhlasí 6 % respondentů. A 3 % respondentů naprosto nesouhlasí s tím, že se předpisy nesmějí porušovat ani tehdy, když zaměstnanec jedná v zájmu organizace. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 28.

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



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky uvedlo 67 % respondentů, že naprosto souhlasí či souhlasí s tvrzením, že se organizační předpisy nesmějí v žádném případě porušovat. Což může souviset se snahou vyhnout se nejistotě, nebo udržením jasných pravidel a postupů při provádění práce.

Otázka č. 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina?

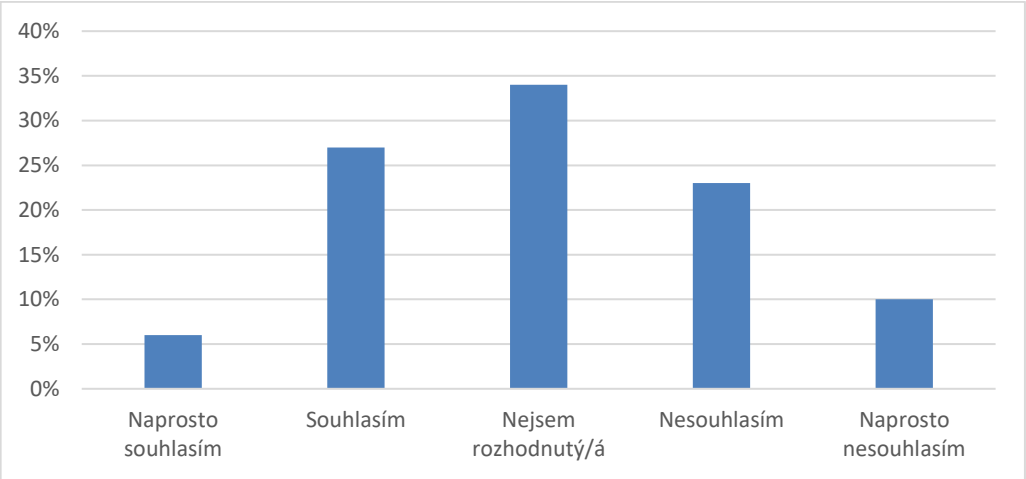
Tabulka 31: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	6 %	6
Souhlasím	27 %	27
Nejsem rozhodnutý/á	34 %	34
Nesouhlasím	23 %	23
Naprosto nesouhlasím	10 %	10

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 31 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Když lidé v životě selžou je to jejich vina, s tím naprosto souhlasí 6 % respondentů. A 27 % respondentů s daným tvrzením souhlasí. Respondenti z 34 % uvedli, že nejsou rozhodnutí. S daným tvrzením nesouhlasí 23 % respondentů. Dalších 10 % respondentů naprosto nesouhlasí s tím, že když lidé selžou, je to často jejich vina. Na následujícím grafu 29 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

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



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky 33 % respondentů naprosto souhlasí či souhlasí, a rovněž 33 % respondentů nesouhlasí či naprosto nesouhlasí s tvrzením, že selhání člověka je často jeho vinou. Což vypovídá o protichůdných názorech jednotlivců na danou problematiku, která může souviset s empatií nebo naopak závistí či nepochopením.

Otázka č. 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům?

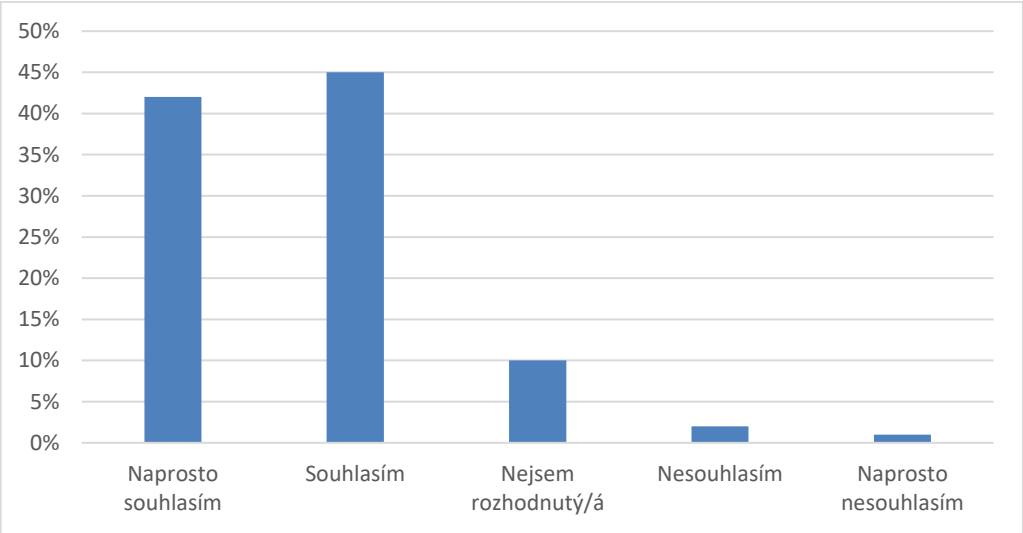
Tabulka 32: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Naprosto souhlasím	42 %	42
Souhlasím	45 %	45
Nejsem rozhodnutý/á	10 %	10
Nesouhlasím	2 %	2
Naprosto nesouhlasím	1 %	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 32. S daným tvrzením naprosto souhlasí 42 % respondentů. Dalších 45 % respondentů uvedlo, že souhlasí s tím, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Není rozhodnutých 10 % respondentů. Respondenti ze 2 % uvedli, že s daným tvrzením nesouhlasí. A pouhé 1 % respondentů zvolilo odpověď, že naprosto nesouhlasí s tvrzením, že nejjistější cesta k výsledkům je trvalé úsilí. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 30.

Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky 87 % respondentů uvedlo, že naprosto souhlasí či souhlasí s tvrzením, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Může to souviset se snahou o dobré výsledky, adekvátní ohodnocení za odvedenou práci či benefity a výhody plynoucí usilovným zaměstnancům, které vedou k motivaci a k dalším výkonům.

Otázka č. 31: Vaše pohlaví?

Tabulka 33: Pohlaví

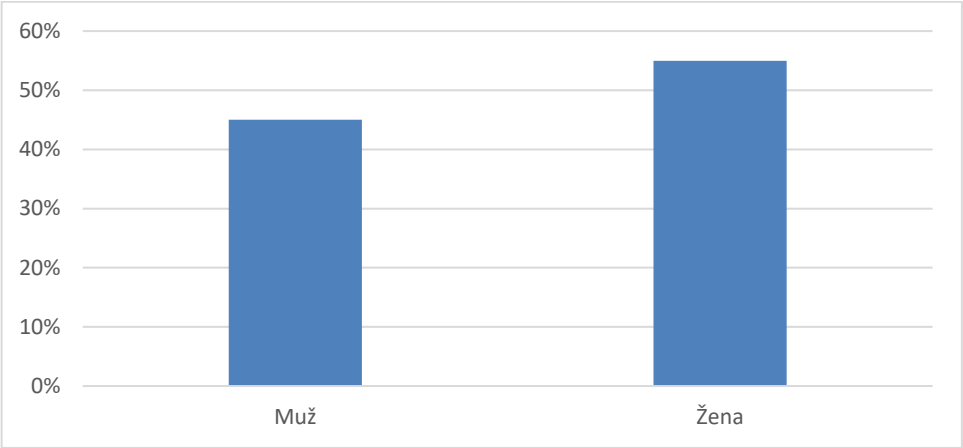
Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Muž	45 %	45
Žena	55 %	55

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 33 jsou uvedené jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku. Z 55 % respondentů mají zastoupení ženy. Dalších

45 % respondentů tvořili muži. Na následujícím grafu 31 jsou graficky zobrazené hodnoty uvedených odpovědí.

Graf 31: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

U dané otázky je patrné, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 65 % žen. Což vypovídá o trendu, že ženy se ochotněji zapojují a spolupracují na dotazníkových šetřeních nebo průzkumech.

Otázka č. 32: Kolik je Vám let?

Tabulka 34: Věk

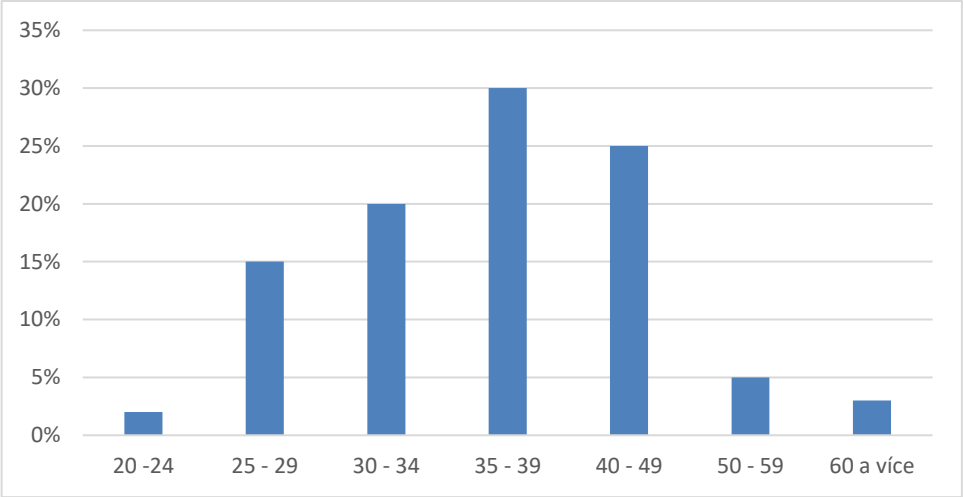
Zvolená odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
20-24	2 %	2
25-29	15 %	15
30-34	20 %	20
35-39	30 %	30
40-49	25 %	25
50-59	5 %	5
60 a více	3 %	3

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé možnosti odpovědí a výsledné hodnoty relativní a absolutní četnosti na danou otázku jsou uvedené v tabulce 34. Ve věkové skupině do 24 let je zastoupených 2 % respondentů. Dalších 15 % respondentů uvedlo věkovou skupinu 25-29 let. Věkovou skupinu 30-34 let uvedlo 20 % respondentů. Z 30 % respondenti uvedli věkovou skupinu 35-39 let. Pro 25 % respondentů je zvolenou odpovědí věková

skupina 40-49 let. Dalších 5 % respondentů uvedlo věkovou skupinu 50-59 let. A ve věkové skupině 60 a více let je 3 % respondentů. Uvedené odpovědi jsou graficky zobrazeny na následujícím grafu 32.

Graf 32: Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Daná otázka vypovídá o tom, že šetření se zúčastnili respondenti ve všech věkových kategoriích. Z 90 % na šetření spolupracovali zaměstnanci ve věku od 25 do 49 let. Nejpočetnější byla věková kategorie 35-39 let, což představuje 30 % respondentů.

4.2.2 Vyhodnocení kulturních dimenzí

Ze získaných dat dotazníkového šetření byly vypočteny a analyzovány jednotlivé indexy kulturních dimenzí pro VSM 2013 dle postupu uvedeného v metodice. Výsledné hodnoty všech indexů pro danou dimenzi včetně slovního hodnocení jsou zobrazeny v tabulce 35. Přičemž zeleně jsou zvýrazněné ty dimenze, které představují žádoucí kulturní dimenzi dle získané výsledné hodnoty. U červeně zvýrazněné dimenze nedosáhly hodnoty žádoucí kulturní dimenze.

Následně jsou popsány jednotlivé indexy kulturních dimenzí a analyzovány výsledné kulturní dimenze dle získaných hodnot, včetně směrodatné odchylky. Přičemž hodnota směrodatné odchylky určuje, jak silně nebo slabě je sdílená daná kulturní dimenze mezi zaměstnanci organizace. Hodnoty směrodatné odchylky byly vypočítány dle postupu uvedeného v metodice.

Tabulka 35: Výsledné hodnoty kulturních dimenzí

Název indexu a dimenze	Hodnota dimenze	Slovní hodnocení
PDI = malá vs. velká mocenská vzdálenost	13,1 bodů	Malá mocenská vzdálenost
IDV = individualismus vs. kolektivismus	39,6 bodů	Spíše kolektivismus
MAS = maskulinita vs. feminita	6,3 bodů	Feminita
UAI = jistota vs. riziko	-14,1 bodů	Přijímání rizika
LTO = krátkodobá vs. dlouhodobá orientace	54,6 bodů	Spíše dlouhodobá orientace
IVR = umírněnost vs. požitky	93,1 bodů	Požitky

Zdroj: vlastní zpracování

1) malá vs. velká mocenská vzdálenost (index PDI)

Tabulka 36: Index PDI

Index	Hodnota a hodnocení	Směrodatná odchylka
PDI	13,1 bodů = malá mocenská vzdálenost	52,9

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 36 jsou uvedené výsledné hodnoty indexu PDI a hodnota směrodatné odchylky. Hodnota indexu je ve výši 13,1 bodů, což představuje malou mocenskou vzdálenost. Hodnota směrodatné odchylky u daného indexu je ve výši 52,9, a tím se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

Dle zjištěných výsledků se jedná o malou mocenskou vzdálenost, která je žádoucí kulturní dimenzí. Když je v organizaci malý mocenský odstup, tak je usnadněna komunikace, což vede ke zjednodušení informačních toků a transferů znalostí mezi nadřízenými a podřízenými. Rovněž dochází k vytváření soudržnosti mezi nadřízeným a podřízeným. Dále to umožňuje rozvoj lidského kapitálu a podporuje seberealizaci. Všichni zaměstnanci tak můžou přispívat k rozvoji organizace. Malá mocenská distance tedy představuje žádoucí kulturní dimenzi, která směřuje ke znalostní organizaci. Dle hodnoty směrodatné odchylky se však jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi. Je tedy žádoucí zapracovat na posílení této kulturní dimenze a věnovat tomu pozornost.

2) individualismus vs. kolektivismus (index IDV)

Tabulka 37: Index IDV

Index	Hodnota a hodnocení	Směrodatná odchylka
IDV	39,6 bodů = spíše kolektivismus	74,9

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty indexu IDV a hodnota směrodatné odchylky jsou uvedené v tabulce 37. Hodnota indexu je ve výši 39,6 bodů, což udává spíše kolektivismus. Hodnota směrodatné odchylky u daného indexu je ve výši 74,9. Vypovídá to o tom, že se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

Dle uvedených výsledků se jedná o žádoucí kulturní dimenzi, neboť jde o kolektivismus. Pokud je v organizaci dimenze kolektivismus, tak to vede k součinnosti a týmové práci, která otevírá cestu k rozvoji lidského kapitálu. Přináší synergický efekt, jelikož jednotlivec je podporován v tom, aby své jedinečné schopnosti dal ve prospěch society, ve které se nachází. Týmovost je v organizaci podporována a přináší to tvořivost, rozvoj lidského kapitálu a inovativnost. Kolektivismus je tedy žádoucí kulturní dimenzí, která směřuje ke znalostní organizaci. Nicméně se jedná o slabě až velmi slabě sdílenou kulturní dimenzi. Je tedy nutné zaměřit se na posílení sdílení hodnot kulturní dimenze mezi zaměstnanci.

3) maskulinita vs. feminita (index MAS)

Tabulka 38: Index MAS

Index	Hodnota a hodnocení	Směrodatná odchylka
MAS	6,3 bodů = feminita	50

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 38 jsou uvedené výsledné hodnoty indexu MAS a hodnota směrodatné odchylky. Jelikož je hodnota indexu ve výši 6,3 bodů, tak to představuje feminitu. Hodnota směrodatné odchylky u daného indexu je ve výši 50, a tím se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi, byť v hraniční hodnotě.

Dle zjištěných výsledků se jedná o feminitu, která představuje žádoucí kulturní dimenzi. Když v organizaci převládá feminita, tak to neznamená, že se role mužů vytrácí. Nositeli femininních hodnot můžou být i muži. Ve femininní společnosti se role mužů a žen překrývají. Přináší to otevřenost, důvěru, péči o vzájemné mezilidské vztahy a tím

podporuje seberozvoj a sebepoznávání. Ve femininní organizaci se očekává umírněnost, solidarita, tolerance a větší zájem o vzájemné vztahy než o výkon. U odměňování se klade důraz na rovnost, ne na výsledky. Feminita tedy představuje žádoucí kulturní dimenzi, která směřuje ke znalostní organizaci. Dle hodnoty směrodatné odchylky se však jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi, která je však na hraně sdílení. Je tedy žádoucí zapracovat na posílení této kulturní dimenze a věnovat danému pozornost.

4) jistota vs. riziko (index UAI)

Tabulka 39: Index UAI

Index	Hodnota a hodnocení	Směrodatná odchylka
UAI	-14,1 bodů = přijímání rizika	66,3

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty indexu UAI a hodnota směrodatné odchylky jsou uvedené v tabulce 39. Hodnota indexu je ve výši -14,1 bodů, což představuje jednoznačné přijímání rizika. Hodnota směrodatné odchylky u daného indexu je ve výši 66,3. Vypovídá to o tom, že jde o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

Dle uvedených výsledků se jedná o žádoucí kulturní dimenzi, neboť jde o jednoznačné přijímání rizika. Pokud se organizace vyznačuje přijímáním rizika, tak to znamená přijímání změn, malou obavu z nejistoty a snazší vyrovnávání se změnami. Dále to znamená eliminaci plánování, předpisů a norem do určité míry. Uvedené s sebou přináší inovativní přístupy a procesy. Pro organizaci je žádoucí, aby zaměstnanci přijímali riziko a nebáli se nejistoty. Jelikož se snáze vyrovnávají s různými změnami. Přijímání rizika tedy přestavuje žádoucí kulturní dimenzi, která směřuje ke znalostní organizaci. Nicméně se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi. Je tedy nutné zaměřit se opět na posílení sdílení hodnot kulturní dimenze mezi zaměstnanci.

5) krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (index LTO)

Tabulka 40: Index LTO

Index	Hodnota a hodnocení	Směrodatná odchylka
LTO	54,6 bodů = spíše dlouhodobá orientace	59,7

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 40 jsou uvedené výsledné hodnoty indexu LTO a hodnota směrodatné odchylky. Jelikož je hodnota indexu ve výši 54,6 bodů, tak se jedná spíše

o dlouhodobou orientaci. Hodnota směrodatné odchylky u daného indexu je ve výši 59,7, což představuje slabě sdílenou kulturní dimenzi.

Dle zjištěných výsledků se jedná spíše o dlouhodobou orientaci, která představuje žádoucí kulturní dimenzi. Když v organizaci převládá dlouhodobá orientace, tak to přináší investice, jak do podnikání, tak do lidského kapitálu. Dále to souvisí s dlouhodobými cíli, perspektivou a principem trvalé udržitelnosti. V dlouhodobém horizontu jsou prosazovány a podporovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny. Je prosazována vytrvalost a spolehlivost se smyslem pro harmonii mezi prací a rodinou. Dlouhodobá orientace tedy představuje žádoucí kulturní dimenzi, která směřuje ke znalostní organizaci. Dle hodnoty směrodatné odchylky se však jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi. Je tedy žádoucí zapracovat na posílení a sdílení této kulturní dimenze a věnovat danému pozornost.

6) umírněnost vs. požitky (index IVR)

Tabulka 41: Index IVR

Index	Hodnota a hodnocení	Směrodatná odchylka
IVR	93,1 bodů = požitky	69,7

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty indexu IVR a hodnota směrodatné odchylky jsou uvedené v tabulce 41. Jelikož je hodnota indexu ve výši 93,1 bodů, tak to představuje jednoznačné požitky. Hodnota směrodatné odchylky u daného indexu je ve výši 69,7, a tím se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

Dle uvedených výsledků lze konstatovat, že se nejedná o žádoucí kulturní dimenzi, neboť jde o jednoznačné požitky. Pokud se organizace vyznačuje požitky, tak to znamená, že mezi zaměstnanci převládá uspokojování základních potřeb a pohnutek. Dále zde převládá potřeba naplňovat vysoké nároky a požadavky vedoucí k uspokojování požitků a potřeb spojených s konzumní společností. Konzumní společnost si užívá života i zábavy. Požitky tedy nepředstavují žádoucí kulturní dimenzi. Jelikož se ale dle hodnoty směrodatné odchylky jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi, tak je důležité zahájit prosazování sebekázně, umírněnosti, skromnosti a šetrnosti s důrazem na hodnoty vedoucí k trvalé udržitelnosti. Nicméně rozhodnutí o přijímání uvedených hodnot záleží na každém jednotlivci.

5 Diskuze

V této kapitole jsou popsány a shrnuty diskuze stran dotazníkového šetření a kulturních dimenzí se zaměřením na celkovou analýzu podnikové kultury ve vybrané organizaci, doplněné o poznatky z nestandardizovaných rozhovorů. Rovněž jsou zde uvedeny návrhy pro zlepšení současné praxe.

5.1 Diskuze k dotazníkovému šetření

Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zjištěny výsledné údaje o současném stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

Dle získaných odpovědí lze konstatovat, že většina respondentů považuje za nanejvýš a velmi důležité mít dostatek času na vlastní osobní život. Rovněž je pro většinu respondentů nanejvýš a velmi důležité mít dobré pracovní prostředí. Dále je pro 3/4 respondentů nanejvýš a velmi důležité respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka. Pro většinu respondentů je nanejvýš a velmi důležité být ohodnocený za dobrý výkon. Dále je pro téměř 3/4 respondentů velmi a mírně důležité mít jisté zaměstnání. Rovněž je pro většinu respondentů důležité pracovat v příjemném kolektivu. Téměř 3/4 respondentů považuje za nanejvýš a velmi důležité konzultovat s nadřízeným strategická rozhodnutí. Dále více jak 3/4 respondentů považuje za nanejvýš či velmi důležité mít příležitost kariérního růstu. Více jak polovina respondentů považuje za nanejvýš a velmi důležité nedělat nezajímavou práci. Pro téměř 3/4 respondentů je nanejvýš či velmi důležité žít ve vhodné lokalitě. Pro téměř 2/3 respondentů je nanejvýš či velmi důležité mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé. Pro více jak polovinu respondentů je nanejvýš či velmi důležitá šetrnost. Téměř pro 3/4 respondentů je nanejvýš a velmi důležité mít dostatek času pro zábavu. Pro téměř polovinu respondentů je velmi či nanejvýš důležitá úcta k navyklému. Spořivost je nanejvýš a velmi důležitá téměř pro 3/4 respondentů. Pro téměř 3/4 respondentů je mírně a málo důležité mít jen několik málo nároků (požadavků). Téměř ze 2/3 respondentů je mírně a málo důležité snažit se vyhovět známému. Téměř 3/4 respondentů se někdy a často cítí nervózně nebo napjatě při práci. Dále si 2/3 respondentů myslí, že se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízenými. Dále se většina respondentů zřídka a někdy cítí být spokojeným člověkem. Více jak 2/3 respondentů zřídka nebo někdy brání lidé nebo

okolnosti dělat to, co opravdu chtějí. Dále 4/5 respondentů považuje svůj zdravotní stav za velmi dobrý či dobrý. Téměř 4/5 respondentů jsou trochu a poměrně hrdými občany našeho státu. Dále 2/5 respondentů naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že většině lidí se dá věřit. Více jak polovina respondentů naprosto souhlasí a souhlasí s tím, že dobrý manažer nemusí přesně znát odpovědi na otázky podřízených. Více jak 1/3 respondentů souhlasí s tím, že je třeba se vyhnout organizační struktuře se dvěma nadřízenými. Téměř polovina respondentů nesouhlasí a naprosto nesouhlasí s tím, že by změny na pracovišti přinášely více škody než užitku. Ze 2/3 respondenti souhlasí s tím, že organizační předpisy se nesmějí porušovat, ani když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. Dále 1/3 respondentů souhlasí, stejně tak i 1/3 nesouhlasí s tím, že když lidé selžou, je to často jejich vlastní vina. Většina respondentů pak souhlasí s tím, že trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům. Více než polovinu respondentů tvořili ženy. Většina respondentů patří spíše do mladší generace dle udaného věku.

Dle poznatků z nestandardizovaných rozhovorů lze k danému konstatovat následující:

- U zaměstnanců napříč organizací převládají hodnoty, jako je akcent na jednotlivce, osobní svoboda, nezávislost, každý se zajímá zejména sám o sebe a o své priority. Nicméně do doby, než se stane součástí soudržné society a skupiny, která mu poskytne sociální ochranu a integraci uvnitř organizace. Jednotlivec se tak stává součástí týmu, a bude vždy jednat v souladu se zájmy této skupiny. Což otevírá cestu k součinnosti, týmovosti a k podpoře individuálních schopností ve prospěch skupiny.
- U zaměstnanců jsou patrné protichůdné názory stran subjektivně vnímané mocenské vzdálenosti. Kdy hierarchicky níže postavení zaměstnanci očekávají a akceptují skutečnost, že moc mezi zaměstnanci není rozdělena rovným způsobem. V tomto případě podřízení dělají to, co se jim řekne, žádná komunikace nepřipadá v úvahu a mají pocit existenční nerovnosti. Na druhou stranu jsou u zaměstnanců názory, že být nadřízený, je jenom role. Tito zaměstnanci respektují nadřízeného a diskutují s ním jako s hierarchicky rovným. Čímž se vytváří soudržnost mezi podřízeným a nadřízeným, vytváří otevřenou komunikaci a soudržnost skupiny uvnitř organizace.
- U zaměstnanců převládají materiální hodnoty, úspěch, orientace na výkon a odpovídající ohodnocení za odvedené výsledky. Jsou orientováni ve směru průbojnosti, soutěživosti, kariérního růstu a ctižádosti. Na druhou stranu jsou

patrné i prvky umírněnosti, tolerance, orientace na sociální prostředí, spravedlivé a rovné odměňování, rovněž taky zájem o životní prostředí a kvalitu života. Což otevírá péči o vzájemné mezilidské vztahy, přináší důvěru a otevřenost. Dále taky zlepšuje vzájemnou důvěru, seberozvoj a rozvoj lidského kapitálu.

- U zaměstnanců je důraz kladen na současnost a na činnosti, které přinášejí krátkodobý efekt. Zaměstnanci rovněž kladou důraz na plnění vlastních povinností a aktivity z krátkodobého časového hlediska. Rovněž lze říct, že zaměstnanci vyznávají hodnoty, jako osobní vytrvalost a investice do činností, které přinesou efekt až v dlouhodobém měřítku. Jsou zaměřeni na budoucí odměny, projevují vytrvalost a spolehlivost při sledování cíle v delším časovém horizontu. Čímž se vytváří souvislost s trvalým úsilím a dlouhodobými cíli, které přináší perspektivní fungování a provoz organizace založené na investicích.
- U zaměstnanců převládá malá obava z nejistoty a ochota k přijímání změn a rizika. V prostředí organizace se snadno vyrovnávají se změnami, neznámými a nejistými situacemi. Nepociťují množství neformálních zvyklostí a strach ze selhání. Nicméně zaměstnanci dodržují pravidla, předpisy a normy. Což vede k respektování práv a povinností zaměstnanců. Dále pak k ochotě přijímat změny a riziko, k snazšímu vyrovnávání se s rychlými proměnami a přizpůsobivost k proměnlivým situacím a k inovativním přístupům při řešení problémů.
- U zaměstnanců je kladen důraz na uspokojování základních a fyzických potřeb, které s sebou přináší užívání si života a zábavy. Dále mají vysoké nároky a požadavky, které vedou k uspokojování prožitků spojených s konzumní společností. Na druhou stranu ale zaměstnanci vyznávají hodnoty, jako šetrnost, střídmost a hodnoty směřující k trvalé udržitelnosti. Čímž se vytváří cesta k umírněnosti a k potlačování uspokojování a omezování potřeb za pomoci hlediska zachování současných podmínek pro budoucí generace.

5.2 Diskuze ke kulturním dimenzím a návrhy změn včetně kalkulací

Dle získaných dat dotazníkového šetření byly vypočteny a analyzovány jednotlivé indexy kulturních dimenzí. Získané hodnoty všech indexů pro danou dimenzi jsou zobrazeny v tabulce 35.

Výsledná analýza kulturních dimenzí vypovídá o tom, že ve zkoumané organizaci jsou tyto kulturní dimenze:

1) malá mocenská vzdálenost (PDI),

2) kolektivismus (IDV),

3) feminita (MAS),

4) přijímání rizika (UAI),

5) dlouhodobá orientace (LTO),

6) požitky (IVR).

Dle poznatků z nestandardizovaných rozhovorů lze k uvedenému konstatovat následující:

- V organizaci je žádoucí dimenze malého mocenského odstupu, která značí dobré vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými. Tyto vztahy se projevují sklonem k neformálnosti, otevřeností v komunikaci a způsobem řízení. Organizace zaměstnává 270 zaměstnanců na různých pozicích, kteří mají jednoho nebo dva nadřízené a jsou součástí útvaru, úseku nebo oddělení, které jsou přímo podřízené rektorovi (viz organizační schéma na obrázku 2 v kapitole 4.1). Většina zaměstnanců se navzájem zná, setkávají se i mimo pracovní prostředí organizace. S nadřízenými si většina zaměstnanců tyká a považuje vzájemné vztahy za velmi dobré a rovné. Tato kulturní dimenze představuje žádoucí kulturní dimenzi, která je však slabě sdílená mezi zaměstnanci. Důvodem je množství protichůdných odpovědí na dané otázky dotazníkového šetření. Je tedy nutné posílit sdílení žádoucí dimenze.
- V organizaci je žádoucí kulturní dimenze kolektivismu, která opět značí dobré vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Tyto vztahy se projevují sklonem k týmové práci, otevřeností v komunikaci, důvěrou mezi zaměstnanci a integrací

do silných sociálních skupin. Jednotlivý zaměstnanci, ať nadřízení nebo podřízení, navzájem spolupracují napříč organizací, řeší společně činnosti podílející se na chodu organizace, vzájemně komunikují při řešení projektů a případných problémů. Jednotlivý zaměstnanci tak vzájemnou spolupráci usilují splnění úkolu, nebo o dosažení stanoveného cíle Tato kulturní dimenze je žádoucí kulturní dimenzí. Nicméně je v organizaci slabě sdílená, z důvodu protipólu odpovědí při dotazníkovém šetření. Cílem organizace je tedy posílit sdílení této žádoucí dimenze.

- V organizaci je žádoucí dimenze feminita, která představuje překrývání role žen a mužů v dobrém smyslu. Zaměstnanci organizace jsou nositeli umírněnosti a tolerance. Navzájem pečují o dobré mezilidské vztahy, ať již v daném týmu, či napříč organizací. Vzájemné podílení se na činnostech a úkolech jiných oddělení, podporuje zájem o druhé a poskytuje prostor pro sebepoznání a seberozvoj. Přispívá tím taky k vytváření důvěry, spolupráce a otevřenosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Tato kulturní dimenze představuje žádoucí kulturní dimenzi. Vzhledem k množství protichůdných odpovědí na dané otázky dotazníkového šetření, je však slabě sdílená mezi zaměstnanci. Je tedy nutné posílit sdílení žádoucí dimenze.
- V organizaci byla zjištěna žádoucí dimenze riziko, která značí ochotu přijímat riziko a změny. Jednotliví zaměstnanci se nebojí změn. Se změnami uvnitř týmu, nebo napříč organizací, se vyrovnávají snadno. Dokážou pružně reagovat na požadavky a měnící se okolnosti, jak uvnitř organizace, tak i vůči vnějšímu prostředí. Zaměstnanci musí ale respektovat zákony, předpisy a normy vztahující se k fungování vysoké školy. Jistá obava z nejednoznačných a nejistých situací je součástí pracovního prostředí zaměstnanců. Důležité ale je, že zaměstnanci se dokážou s těmito okolnostmi vyrovnat a úspěšně je zvládat. Tato kulturní dimenze je tedy žádoucí kulturní dimenzí. Nicméně je v organizaci slabě sdílená, z důvodu některých protipólů odpovědí při dotazníkovém šetření. Cílem organizace by bylo vhodné posílit sdílení této žádoucí dimenze.
- V organizaci vyšla žádoucí dimenze dlouhodobé orientace, která představuje schopnosti zaměstnanců angažovat se v činnostech, které přinesou efekt v dlouhodobém horizontu. Jednotliví zaměstnanci jsou obeznámeni se strategickým záměrem organizace. Rovněž akceptují role a směřování vysoké školy k naplnění cílů a vize organizace. Dalo by se říct, že zaměstnanci cítí

respekt a důvěru při činnostech zabezpečujících terciární vzdělávání ve společnosti. Zaměstnanci jsou zapojeni a integrování do záměrů organizace. A organizace je podporuje v dlouhodobé efektivnosti. Tato kulturní dimenze představuje tedy žádoucí kulturní dimenzi. Vzhledem k množství protichůdných odpovědí na dané otázky dotazníkového šetření, je však slabě sdílená mezi zaměstnanci. Je tedy nutné posílit sdílení žádoucí dimenze.

- V organizaci byla zjištěna dimenze požitky, která nepředstavuje žádoucí kulturní dimenzi. Žádoucí kulturní dimenzí by byla umírněnost. Požitkářství zaměstnanců organizace se projevuje důrazem na uspokojování základních a fyzických potřeb. Neodepřou si zábavu, chtějí si užívat život a svůj volný čas. Převládá u nich potřeba naplnit své nároky a požadavky. Jelikož se ale jedná o slabě sdílenou dimenzi mezi zaměstnanci, tak organizace může snáze usilovat o změnu v umírněnost, a vštěpovat zaměstnancům hodnoty trvalé udržitelnosti.

5.2.1 Návrhy změn a kalkulace

VŠTE se snaží podporovat prvky podnikové kultury a kulturní hodnoty, které utvářejí žádoucí stav znalostní organizace. Pro své zaměstnance pořádá různé akce, aktivity, a poskytuje různé benefity.

Dle získaných výsledků a analýzy kulturních dimenzí si však dovolím uvést návrhy a doporučení na zlepšení kulturních dimenzí. Návrhy změn by následně přinesly posílení kulturních dimenzí a žádoucího stavu podnikové kultury, rovněž přechod ke znalostní organizaci.

Na základě průzkumu jsou uvedeny následující návrhy na zlepšení:

1) návrh malá mocenská vzdálenost (PDI)

Dle zjištěných výsledků je v organizaci malá mocenská vzdálenost, což je žádoucí kulturní dimenze. Nicméně hodnota směrodatné odchylky udává, že tato dimenze není mezi zaměstnanci sdílená. Pro posílení sdílení hodnot je možné využít následující návrhy:

- **snídaně**

Menza VŠTE připravuje ve všední dny, kromě obědového menu a minutkové kuchyně, rovněž taky snídaňové menu. Snídaňové menu zahrnuje palačinky, hemenex, tousty, párky, míchaná vejce a anglickou snídani. Ke snídaním se podává čaj nebo espresso.

Cena snídaně je 50 Kč. Snídaně se připravují v čase od 7.30 do 9.30 hodin. Zavedením pravidelných snídaní, například jednou týdně, na jednotlivých odděleních, útvarech či úsecích, by se mohlo docílit snazší sdílení hodnot mezi nadřízenými a podřízenými. Tím by bylo možné dosáhnout upevnění malého mocenského odstupu v organizaci.

- **coffee break**

Alternativou k výše uvedeným snídaním je „kávová přestávka“, zahrnující drobné občerstvení během pracovního dne. Přestávka se může uskutečnit dopoledne nebo odpoledne na jednotlivých pracovištích. Drobné občerstvení si zaměstnanci můžou zakoupit přímo v Kantýně VŠTE. Odhadovaná cena je do 50 Kč na osobu. Smyslem „coffee break“ setkání by bylo utužení vzájemných vztahů mezi podřízenými a nadřízenými.

2) kolektivismus (IDV)

Dle zjištění vyšla pro organizaci dimenze kolektivismus, která představuje žádoucí kulturní dimenzi. Avšak hodnota směrodatné odchylky ukázala, že je tato dimenze slabě sdílená, tudíž je nutné zapracovat na posílení hodnot utvářejících tuto kulturní dimenze. Což by bylo možné prostřednictvím následujících návrhů:

- **Teambuilding – Sportovně relaxační areál Hluboká nad Vltavou**

Sportovně relaxační areál v Hluboké nad Vltavou poskytuje nejkomplexnější nabídku sportovních služeb pro firemní akce, jako je teambuilding, kreativní tvoření, sportovní turnaje, tematické hry a kolektivní soutěže. Samostatný teambuilding organizují v adrenalin parku se dvěma lanovými parky a dalšími atrakcemi. Součástí akce jsou společné hry, pohybové aktivity, kreativní tvoření, tematické hry a další sportovní aktivity. Na teambuildingové akce pořadatelé zajišťují i catering (Areál Hluboká, 2022).

Cenová kalkulace teambuildingové akce pro VŠTE ve sportovně relaxačním areálu Hluboká nad Vltavou je zobrazena v následující tabulce 42.

Tabulka 42: Cenová kalkulace teambuilding
Sportovně relaxační areál Hluboká nad Vltavou

Počet osob	Vstupné/osoba	Catering/osoba	Celkem
270	500 Kč	500 Kč	270 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Teambuilding – Fine Food Academy**

Fine Food Academy, kterou založil Honza Krob, pořádá netradiční teambuildingové akce, které zaručeně stmelí zaměstnance a kolegy. Prostory Fine Food Academy pojmou 24 osob. Připravují akce a zábavu ušitou přímo na míru, dle individuálního přístupu podle přání poptávajícího. Akce připraví zábavnou formou včetně soutěží, alko a nealko nápojů a samozřejmě dobrého jídla. Teambuildingové akce se zúčastní vedení organizace, které následně předá získané zkušenosti dalším zaměstnancům.

Cenovou kalkulaci teambuildingové akce ve Fine Food Academy pro 24 osob zobrazuje následující tabulka 43.

Tabulka 43: Cenová kalkulace teambuilding Fine Food Academy

Počet osob	Poplatek/osoba	Celkem
24	2000 Kč	48 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3) návrh feminita (MAS)

Dle zjištěných výsledků je v organizaci dimenze feminita, což je žádoucí kulturní dimenze. Nicméně hodnota směrodatné odchylky udává, že tato dimenze není mezi zaměstnanci sdílená. Pro posílení sdílení hodnot je možné využít následující návrh:

- **přednáška – Naučte se říkat ne**

Online přednášku pořádá vzdělávací institut GrowJOB, který založil Petr Ludwig. Přednáška zaměstnance naučí, jak být asertivnější v každodenním životě. Během školení se naučí slušně, ale jasně, říkat ne. Dále se dozví, jaké asertivní techniky můžou používat, jak odhalit manipulaci a umět s ní pracovat. Nastaví si vlastní hranice, za které nepůjdou, protože jejich čas je stejně cenný jako čas ostatních, kterým se snaží vyjít vstříc (GrowJob, 2022). Online webináře se může zúčastnit kdokoliv a odkudkoliv. V ceně vstupného účastník dostane i kompletní záznam dostupný po dobu 30 dní. Není tedy nutné, aby se webináře účastnili všichni. Nýbrž jenom vybraní zaměstnanci, kteří následně záznam poskytnou dalším zaměstnancům.

Cenová kalkulace na přednášku Naučte se říkat ne, zahrnující kalkulaci pro 30 osob, je zobrazena v následující tabulce 44.

Tabulka 44: Cenová kalkulace přednášky Naučte se říkat ne

Počet osob	Poplatek/osoba	Celkem
30	390 Kč	11 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4) návrh přijímání změn a rizika (UAI)

Jelikož dle získaných výsledků vyšla pro organizaci dimenze přijímání rizika, které představuje žádoucí kulturní dimenzi. Nicméně tato dimenze není v organizaci sdílená. Je tedy nutné posílit sdílení hodnot utvářejících tuto kulturní dimenzi. Uvedené by bylo možné prostřednictvím následujících návrhů:

- **vzdělávací program „manažerská akademie“**

Jihočeská hospodářská komora v Českých Budějovicích pořádá JHK Akademii, jedinečný program pro členské firmy, který nabízí kvalitní vzdělávání s minimálními náklady a minimem administrativních úkonů. Vzdělávací program „Manažerská akademie“ je rozdělený do samostatných výukových bloků, které obsahují výkladové části a aktivní procvičení probírané látky. Součástí programu je i sebepoznávání účastníků, plánování jejich osobního a profesního růstu, rozvíjení manažerských schopností, vedení lidí, týmů a organizací. Dále taky leadership, kritické vedení, řízení změn, efektivní komunikace, motivace, zvládání stresu, sebeřízení, koučování, emoční inteligence. Vzdělávací program je rozdělený do samostatných výukových bloků během 6 dní (Jihočeská hospodářská komora, 2022).

Cenová kalkulace účasti ve vzdělávacím programu „Manažerská akademie“ pro 10 vybraných manažerů, je zobrazena v následující tabulce 45.

Tabulka 45: Cenová kalkulace Manažerská akademie

Počet osob	Poplatek/osoba	Celkem
10	3699,9 Kč	36 999 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **školení – Rozhodování za nejistoty**

Vzdělávací institut GrowJOB pořádá firemní školení s názvem Rozhodování za nejistoty, které je zaměřené na práci s neznalostí, nejistotou v úsudku, na zvažování různých scénářů budoucího vývoje, jak dělat odhady a predikce, jak se připravit na nepředvídatelné události a umět se vyhnout překvapením. Dále taky na zvládání

nejistoty, která je nedílnou součástí našich životů, na metody a nástroje, které nám pomohou s nejistotou pracovat, vyhnout se překvapením a připravit se na možné komplikace (GrowJob, 2022). Školení pořádají zkušení lektoři dle individuálních požadavků.

Následující tabulka 46 zobrazuje cenovou kalkulaci školení Rozhodování za nejistoty pro 30 vybraných osob z řad zaměstnanců organizace.

Tabulka 46: Cenová kalkulace školení Rozhodování za nejistoty

Počet osob	Poplatek/osoba	Celkem
30	590 Kč	17 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5) návrh dlouhodobá orientace (LTO)

Dle zjištěných výsledků je v organizaci dimenze dlouhodobá orientace, což je žádoucí kulturní dimenze. Nicméně hodnota směrodatné odchylky udává, že tato dimenze není mezi zaměstnanci sdílená. Pro posílení sdílení hodnot je možné využít následující návrhy:

- **penzijní připojištění nebo Flexi pass**

VŠTE poskytuje zaměstnancům příspěvek ve výši 500 Kč za měsíc, buď to na penzijní připojištění, nebo na Flexi passy dle výběru každého zaměstnance. Pokud by se tento příspěvek navýšil například na 700 Kč za měsíc, mohlo by to přispět k utváření dlouhodobé orientace mezi zaměstnanci. Zaměstnanci by tím měli možnost více si naspořit do budoucna. Uvedené příspěvky představují pro organizaci, za současných podmínek, roční náklad na jednoho zaměstnance ve výši 6000 Kč.

Cenová kalkulace pro navýšení příspěvku na penzijní připojištění nebo Flexi passy ve výši 700 Kč na měsíc pro 1 osobu, je zobrazena v následující tabulce 47.

Tabulka 47: Cenová kalkulace pro navýšení příspěvku na penzijní připojištění nebo Flexi passy pro 1 osobu za rok

Počet osob	Příspěvek/měsíc	Celkem/rok
1	700 Kč	8 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **webinář – Spokojenost, vyrovnanost a odolnost vůči negativním vlivům**

Online webinář v délce 3 a půl hodiny pořádá Petr Ludwig. Smyslem webináře je předat účastníkům metody tréninku optimistického životního stylu, konkrétní postupy, jak zvládat stresové situace a jak dlouhodobě zvyšovat svoji každodenní spokojenost. Jelikož dlouhodobá spokojenost není ovlivněna jenom vnějším světem, ale způsobem, jakým mozek tento svět zpracovává. Náš mozek je ovlivněn úrovní optimismu a v pozitivním nastavení pracuje výrazně lépe a dlouhodobě produktivněji. V ceně vstupného na webinář účastník dostane i kompletní záznam dostupný po dobu 30 dní, který následně může předat dalším osobám. Na online webinář je možné se připojit odkudkoliv přes zaslaný odkaz (Konec prokrastinace, 2022).

Cenovou kalkulaci na webinář Spokojenost, vyrovnanost a odolnost vůči negativním vlivům pro 10 vybraných osob, zobrazuje následující tabulka 48.

Tabulka 48: Cenová kalkulace webinář Spokojenost, vyrovnanost a odolnost vůči negativním vlivům

Počet osob	Poplatek/osoba	Celkem
10	1 500 Kč	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6) návrh požitky (IVR)

Dle získaných výsledků vyšla pro organizaci dimenze požitky, která nepředstavuje žádoucí kulturní dimenzi. Žádoucí kulturní dimenzí by byla umírněnost. Organizace se musí snažit o potlačení požitkářství u zaměstnanců, přispět ke změně v umírněnost, šetrnost a trvalou udržitelnost. Pro posílení hodnot vedoucích k umírněnosti, šetrnosti a trvalé udržitelnosti je možné využít následující návrh:

- **akce „Ukliďme Česko“**

„Ukliďme Česko“ je dobrovolnická úklidová akce, která probíhá na území celé ČR. Jejím cílem je uklidit hlavně nelegálně vzniklé černé skládky a nepořádek na veřejných prostranstvích. Organizátoři úklidů jsou dobrovolníci, kteří zorganizují úklid v místě, které si sami určí. Dobrovolníci vyplní registrační formulář a na interaktivní mapě úklidu si vyberou skupinu, ke které se připojí, v termínu akce se sejdou a společně uklidí vybrané místo. Do úklidových akcí se zapojují lidé ze všech koutů ČR. Významný podíl na uskutečnění akcí mají také všichni, kteří je podporují finančně, materiálně nebo mediálně (Ukliďme Česko, 2022).

Zapojení zaměstnanců VŠTE do akce by bylo čistě dobrovolné a pro organizaci by nepředstavovalo žádné náklady. Nicméně na akci je možné přispět finančně i materiálně. Účast na akci by VŠTE kromě jiného přinesla PR propagaci v oblasti CSR aktivit.

Cenová kalkulace (dle cen uvedených na webu Activa.cz) pro materiální podporu akce je vyčíslená v následující tabulce 49.

Tabulka 49: Cenová kalkulace pro materiální podporu akce Ukliďme Česko

Popis	**Počet balení/cena za balení**	**Cena celkem**
Pytle na odpadky 30 l	100 / 35 Kč	3 500 Kč
Pytle na odpadky 60 l	100 / 54 Kč	5 400 Kč
Jednorázové rukavice vel. M (100 ks v balení)	10 / 214 Kč	2 140 Kč
Jednorázové rukavice vel. L (100 ks v balení)	10 / 214 Kč	2 140 Kč
Jednorázové rukavice vel. XL (100 ks v balení)	10 / 214 Kč	2 140 Kč
Cena celkem		15 320 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Activa (2022)

Výše uvedené návrhy by mohly přispět ke sdílení hodnot daných kulturních dimenzí. Rovněž by se mohly zlepšit postoje zaměstnanců v rámci organizace, což by vedlo ke zlepšení podnikové kultury a jejímu posunu do žádoucí znalostní ekonomiky.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navrhnout změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

Diplomová práce je členěna na část literární rešerše a část výsledky výzkumu. V literární rešerši jsou na základě studia odborné literatury, literárních pramenů a zdrojů uvedené a charakterizované základní pojmy vztahující se k podnikové kultuře, jejím dimenzím a žádoucímu stavu nové znalostní ekonomiky. V části výsledky výzkumu je představena vybraná organizace, kterou je Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření, rovněž vyhodnocení a analýza kulturních dimenzí, pak diskuze s popisem výsledků jednotlivých metod, doplněné o poznatky z nestandardizovaných rozhovorů a návrhy změn, které mohou nasměrovat podnikovou kulturu ve vybrané organizaci k žádoucímu stavu.

Výzkum byl provedený pomocí kvantitativních a kvalitativních metod. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 respondentů z řad zaměstnanců VŠTE. Dotazník VSM disponuje otázkami, které umožňují srovnání kulturních hodnot respondentů dle univerzálních kulturních dimenzí. Zjištěné výsledky vyhodnocení dotazníkového šetření jsou uvedeny v kapitole 5.1. Výsledné hodnoty jednotlivých kulturních dimenzí jsou zobrazeny v tabulce 35 v kapitole 4.2.2.

Následným vyhodnocením a analýzou kulturních dimenzí bylo zjištěno, že v organizaci se projevují tyto kulturní dimenze:

- **malá mocenská vzdálenost (PDI)**

Malá mocenská vzdálenost je žádoucí kulturní dimenzí a směřuje ke znalostní organizaci. Malý mocenský odstup usnadňuje komunikaci, což vede ke zjednodušení informačních toků a transferů znalostí mezi nadřízenými a podřízenými. Rovněž vytváří soudržnost mezi nadřízeným a podřízeným. Dále umožňuje rozvoj lidského kapitálu a podporuje seberealizaci. Nicméně se jedná o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

- **kolektivismus (IDV)**

Kolektivismus představuje žádoucí kulturní dimenzi a směřuje ke znalostní organizaci. Kolektivismus vede k součinnosti a týmové práci, která otevírá cestu k rozvoji lidského kapitálu. Rovněž přináší synergický efekt, jelikož jednotlivec je podporován v tom, aby své jedinečné schopnosti dal ve prospěch society, ve které se nachází. Týmovost je v organizaci podporována a přináší tvořivost, rozvoj lidského kapitálu a inovativnost. Nicméně daná kulturní dimenze je opět slabě sdílená.

- **feminita (MAS)**

Feminita je žádoucí kulturní dimenzí a směřuje ke znalostní organizaci. Feminita přináší otevřenost, důvěru, péči o vzájemné mezilidské vztahy, a tím podporuje seberozvoj a sebepoznávání. Ve femininní společnosti se role mužů a žen překrývají. Ve femininní organizaci se očekává umírněnost, solidarita, tolerance a větší zájem o vzájemné vztahy než o výkon. U odměňování se klade důraz na rovnost, ne na výsledky. Jedná se o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

- **riziko (UAI)**

Riziko představuje žádoucí kulturní dimenzi a směřuje ke znalostní organizaci. Přijímání rizika znamená přijímání změn, malou obavu z nejistoty a snazší vyrovnávání se změnami. Rovněž znamená eliminaci plánování, předpisů a norem. Uvedené s sebou přináší inovativní přístupy a procesy. Pro organizaci je žádoucí, aby zaměstnanci přijímali riziko a nebáli se nejistoty. Snáze se tak vyrovnávají s různými změnami. Daná kulturní dimenze je opět slabě sdílená.

- **dlouhodobá orientace (LTO)**

Dlouhodobá orientace je žádoucí kulturní dimenzí a směřuje ke znalostní organizaci. Dlouhodobá orientace přináší investice, jak do podnikání, tak do lidského kapitálu. Dále souvisí s dlouhodobými cíli, perspektivou a principem trvalé udržitelnosti. V dlouhodobém horizontu jsou prosazovány a podporovány hodnoty zaměřené na budoucí odměny. Je rovněž prosazována vytrvalost a spolehlivost se smyslem pro harmonii mezi prací a rodinou. Jedná se však o slabě sdílenou kulturní dimenzi.

- **požitky (IVR)**

Požitky nejsou žádoucí kulturní dimenzí. Pokud se organizace vyznačuje požitky, tak to znamená, že mezi zaměstnanci převládá uspokojování základních potřeb a pohnutek.

Dále zde převládá potřeba naplňovat vysoké nároky a požadavky vedoucí k uspokojování požitků a potřeb spojených s konzumní společností. Přičemž konzumní společnost si užívá života i zábavu. Daná kulturní dimenze je opět slabě sdílená.

Dle poznatků z nestandardizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že mezi zaměstnanci v organizaci převládá týmovost, součinnost, hierarchická rovnost a respekt z nadřízeného, materiální hodnoty, kariérní růst, ale taky umírněnost, tolerance, vytrvalost. Rovněž taky orientace na dlouhodobé činnosti a výsledky, snadné vyrovnávání se změnami, neznámými a nejistými situacemi. Dále taky důraz na uspokojování základních a fyzických potřeb, které s sebou přináší užívání si života a zábavy. Většina zaměstnanců se navzájem zná, setkávají se i mimo pracovní prostředí organizace. S nadřízenými si většina zaměstnanců tyká a považuje vzájemné vztahy za velmi dobré a rovné. Mezi zaměstnanci panují dobré vztahy a důvěra. Zaměstnanci pečují o dobré mezilidské vztahy. Nebojí se změn a přijímají riziko. Zaměstnanci se angažují v činnostech, které přinesou efekt v dlouhodobém horizontu. Zaměstnanci si ale neodepřou zábavu, chtějí si užívat život a svůj volný čas.

Jelikož bylo zjištěno, že kulturní dimenze malá mocenská vzdálenost, kolektivismus, feminita a přijímání rizika jsou slabě sdílené, tak je vhodné docílit pomocí návrhů větší sdílení. U zjištěné kulturní dimenze požitky, která není žádoucí, je naopak vhodné pomocí návrhů usilovat o změnu v umírněnost, šetrnost a trvalou udržitelnost. V návaznosti na tyto skutečnosti byly provedené návrhy změn, které by mohly přispět ke sdílení hodnot daných kulturních dimenzí. Což by vedlo ke zlepšení podnikové kultury a jejímu posunu v žádoucí znalostní organizaci.

Návrhy změn zahrnují následující aktivity, které jsou podrobně popsány a vyčísleny v kapitole 5.2:

- snídaně a coffee break – pro malý mocenský odstup,
- teambuildingové akce – pro kolektivismus,
- přednáška – pro feminitu,
- účast ve vzdělávacím programu pro manažery – pro přijímání změn a rizika,
- školení – pro příjímání změn a rizika,
- navýšení příspěvku na penzijní připojištění či Flexi passy – pro dlouhodobou orientaci,
- webinář – pro dlouhodobou orientaci,

- zapojení se do celorepublikové akce – pro umírněnost.

Závěrem lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn. Neboť pomocí výzkumných metod byla provedena specifikace rozhodujících kulturních dimenzí ve vybrané organizaci. Následně byly navrženy změny směřující k žádoucímu stavu podnikové kultury ve vybrané organizaci.

Pro organizaci představují zjištěné skutečnosti přínos, jelikož byly zjištěny rysy podnikové kultury organizace. Rovněž bylo prokázáno, že základem každé podnikové kultury jsou lidé, a právě tyto lidské zdroje vytvářejí potřebnou podnikovou kulturu. Z tohoto důvodu by měla organizace pečovat o své stávající zaměstnance, a dbát na kvalitní výběr nových zaměstnanců. Zároveň by měla klást důraz na neustále vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a jejich potenciálu. Dále pak na jejich hodnoty, postoje a chování, které by měly utvářet žádoucí hodnoty podnikové kultury a napomáhat směřování ke znalostní organizaci.

7 Summary and keywords

The aim of the thesis is to characterize the corporate culture by specifying their crucial cultural dimensions and to propose changes towards a desirable state of corporate culture in the selected organization.

The thesis is divided into a literature search part and an own research part. The literature search deals with the characterization of basic concepts and explanation of issues related to the topic of the thesis based on the study of literature related to the topic. The self-research part describes the selected organization. This is followed by an evaluation of the questionnaire survey, also an evaluation and analysis of the cultural dimensions. The discussion chapter describes the results of the methods used, supplemented by the findings from the non-standardized interviews and suggestions for changes that will direct the corporate culture in the selected organization towards a desirable state.

The methodology of the thesis consisted in studying literature sources related to corporate culture, its dimensions and the desired state of the new knowledge economy. After establishing a baseline for the empirical investigation in the selected organization, information was elicited from employees and managers. Using quantitative methods, which were VSM questionnaires, and qualitative methods, which were non-standardized interviews, data were collected. After sorting, analyzing the data and information obtained, an overall analysis of the corporate culture in the selected organization was made and changes were suggested to improve the current practices.

Using questionnaire survey were obtained data and frequencies. Using non-standardized interviews, the findings were identified for additional interpretation of the collected data. A total of 100 respondents from the selected organization completed the VSM questionnaires. The cultural dimensions were then evaluated from the collected questionnaire survey data. The results of the cultural dimensions showed that there is little power distance in the organization, that it is a feminine society where collectivism is prevalent, that it is long term oriented, that employees are risk takers and that gratification is prevalent. The corporate culture in the selected organisation largely exhibits the desired cultural dimensions. However, these dimensions and values are not strongly shared among employees. Therefore, it was necessary to suggest changes that would move the organization towards the desired state of a knowledge-based

organization. These suggestions included activities, actions and events that will bring the employees and the organization to share the desired cultural dimensions. Consequently, they will contribute to improving the corporate culture in the organization.

Keywords: Culture, corporate culture, cultural dimensions, organization, knowledge organization.

8 Přehled literatury

Literární zdroje:

1. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong´s Handbook of Human Resource Management Practice* (13. ed.). London: Kogan Page.

3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.

4. Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.

5. Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2008). *Knowledge Management*. New Delhi: Sheel Print N Pack.

6. Blažek, L., & Šafrová Drášilová, A. (2013). *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. Praha: C.H. Beck.

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

8. Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). *Management a organizační chování* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

9. Collison, C., & Parcell, G. (2005). *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno: Computer Press.

10. Dalkir, K. ([2017]). *Knowledge management in theory and practice* (Third edition). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

11. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.

12. Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

13. Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck.

14. Du Plessis, M. (2006). *The Impact of Organisational Culture on Knowledge Management*. Oxford: Chandos Publishing.

15. Hajerová Műllerová, L., & Šimek, Z. (2012). *Podniková kultura* (2., aktualiz. vyd). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

16. Hajerová Műllerová, L., & Šimek, Z. (2011). *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

17. Hebnar, J. (2020). *Češi a cizinci: jak myslí, řídí a pracují*. Praha: Grada.

18. Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. W. (2018). *Knowledge management in organizations: a critical introduction* (Fourth edition). Oxford: Oxford University Press.

19. Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Third Edition). United Kingdom: McGraw-Hill.

20. Hofstede, G. (1999). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova.

21. Hofstede, G. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.

22. Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada.

23. Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada.

24. Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck.

25. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.

26. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.

27. Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

28. Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu. Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti*. Praha: VŠE

29. Liebowitz, J. (2016). *Successes and Failures of Knowledge Management*. Cambridge: Morgan Kaufmann of Elsevier.

30. Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.

31. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

32. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.

33. Mládková, L. (2008). *Management znalostních pracovníků*. Praha: C.H. Beck.

34. Montagnon, P. (2015). *Checking Culture: A New Role for Internal Audit*. London: Institute of Business Ethics.

35. Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová, P., & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

36. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.

37. Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery* (2., přepracované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

38. O´Donovan, G. (2006). *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement, and Measure a Successful Culture Change*. Dublin: The Liffey Press.

39. Pavlica, K. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.

40. Pilařová, I. (2016). *Leadership & Management Development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.

41. Průcha, J. (2004). *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha: Portál.

42. Seknička, P., & Putnová, A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing.

43. Schein, E. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken: John Wiley.

44. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.

45. Stanford, N. (2010). *Economist: Organisation Culture: How corporate habits can make or break a company*. London: Profile Books.

46. Střížová, V. (2005). *Organizace, informace, management*. Praha: Oeconomica.

47.Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně* (2., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.

48. Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.

49. Tetřevová, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.

50. Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck.

51. Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing

52. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

53. Učeň, P. (2008). *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada.

54. Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

55. Urban, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada.

56. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

57. Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie* (2., přeprac. a rozš. vyd). Praha: Grada.

58. Zuzák, R., & Fejfarová, M. (2009). *Krizové řízení podniku* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Elektronické zdroje:

1. Activa. [online]. (2022). *Úklid a drogerie*. Www.obchod.activa.cz. Retrieved April 11, 2022, from https://obchod.activa.cz/uklid-a-drogerie/

2. Areál Hluboká. [online]. (2022). *Areal Hluboka.cz*. Areal Hluboka.cz: Firemní akce. Retrieved from https://www.areal-hluboka.cz/firemni-akce

3. Fine Food Academy. [online]. (2022). *Fine Food Academy: Teambuilding*. Ffacademy.cz: Teambuilding. Retrieved from https://www.ffacademy.cz/teambuilding/

4. GrowJob. [online]. (2022). *Školení pro firmy*. www.growjob.cz: Školení pro firmy. Retrieved from https://www.growjob.com/skoleni-pro-firmy/

5. GrowJob. [online]. (2022). *Školení pro firmy: Rozhodování za nejistoty*. www.growjob.cz. Retrieved from https://www.growjob.com/skoleni-pro-firmy/temata/rozhodovani-za-nejistoty/

6. Hofstede, G. [online]. (2013). *VSM 2013: Values Survey Module 2013 Manual*. Geert Hofstede: VSM 2013. Retrieved from http://www.geerthofstede.nl

7. Jihočeská hospodářská komora. [online]. (2022). *Manažerská akademie*. www.jhk.cz. Retrieved from https://www.jhk.cz/planovane-akce/manazerska-akademie_1

8. Konec prokrastinace. [online]. (2022). *Spokojenost, vyrovnanost a odolnost vůči negativním vlivům*. www.konec-prokrastinace.cz: Webináře. Retrieved from https://www.konec-prokrastinace.cz/webinare/

9. Ukliďme Česko. (2022). *O akci Ukliďme Česko*. www.uklidmecesko.cz: Základní informace. Retrieved from https://www.uklidmecesko.cz/about/zakladniInformace/

10. VŠTE. [online]. (2021). *Organizační řád VŠTE*. Retrieved from https://is.vstecb.cz/do/vste/uredni_deska/1905433/

11. VŠTE. [online]. (2022). *Vstecb: Základní informace*. vstecb.cz: Základní informace. Retrieved from https://www.vstecb.cz/skola-12-htm/#

12. VŠTE. [online]. (2021). *Výroční zpráva o činnosti 2020*. Retrieved from https://is.vstecb.cz/do/vste/uredni_deska/VZ/za_rok_2020/

13. VŠTE. [online]. (2021). *Výroční zpráva o hospodaření 2020*. Retrieved from https://is.vstecb.cz/do/vste/uredni_deska/VZ/za_rok_2020/

9 Seznam tabulek, grafů, obrázků a použitých zkratek

1) Seznam tabulek:

Tabulka 1: Hodnoty indexů jednotlivých kulturních dimenzí 32

Tabulka 2: Hodnota směrodatné odchylky a míra sdílení kulturní dimenze 33

Tabulka 3: Mít dost času na vlastní osobní život..... 40

Tabulka 4: Mít dobré pracovní prostředí 41

Tabulka 5: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka..... 42

Tabulka 6: Být ohodnocený za dobrý výkon 43

Tabulka 7: Preferovat jisté zaměstnání 44

Tabulka 8: Pracovat v příjemném kolektivu 45

Tabulka 9: Konzultovat se svým nadřízeným strategické rozhodnutí 46

Tabulka 10: Mít příležitost kariérního růstu 47

Tabulka 11: Nedělat práci, která je nezajímavá..... 48

Tabulka 12: Žít ve vhodné lokalitě 49

Tabulka 13: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé 50

Tabulka 14: Šetrnost 51

Tabulka 15: Mít čas pro zábavu..... 52

Tabulka 16: Úcta k navyklému 53

Tabulka 17: Mít jen několik málo nároků/požadavků 54

Tabulka 18: Snažit se vyhovět známému 55

Tabulka 19: Spořivost..... 56

Tabulka 20: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci 57

Tabulka 21: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými 58

Tabulka 22: Jste spokojeným člověkem 59

Tabulka 23: Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete 60

Tabulka 24: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době 61

Tabulka 25: Jak jste hrdý/á na to, že jste občanem Vašeho státu 62

Tabulka 26: Většině lidí se dá věřit 63

Tabulka 27: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací 64

Tabulka 28: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout 65

Tabulka 29: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku 66

Tabulka 30: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace 67

Tabulka 31: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina 68

Tabulka 32: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům 69

Tabulka 33: Pohlaví 70

Tabulka 34: Věk 71

Tabulka 35: Výsledné hodnoty kulturních dimenzí 73

Tabulka 36: Index PDI 73

Tabulka 37: Index IDV 74

Tabulka 38: Index MAS 74

Tabulka 39: Index UAI 75

Tabulka 40: Index LTO 75

Tabulka 41: Index IVR 76

Tabulka 42: Cenová kalkulace teambuilding Sportovně relaxační areál Hluboká nad Vltavou 83

Tabulka 43: Cenová kalkulace teambuilding Fine Food Academy 84

Tabulka 44: Cenová kalkulace přednášky Naučte se říkat ne 85

Tabulka 45: Cenová kalkulace Manažerská akademie 85

Tabulka 46: Cenová kalkulace školení Rozhodování za nejistoty 86

Tabulka 47: Cenová kalkulace pro navýšení příspěvku na penzijní připojištění nebo Flexi passy pro 1 osobu za rok 86

Tabulka 48: Cenová kalkulace webinář Spokojenost, vyrovnanost a odolnost vůči negativním vlivům 87

Tabulka 49: Cenová kalkulace pro materiální podporu akce Ukliďme Česko 88

2) Seznam grafů:

Graf 1: Mít dost času na vlastní osobní život 40

Graf 2: Mít dobré pracovní prostředí 41

Graf 3: Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka 42

Graf 4: Být ohodnocený za dobrý výkon 43

Graf 5: Preferovat jisté zaměstnání 44

Graf 6: Pracovat v příjemném kolektivu 45

Graf 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategické rozhodnutí 46

Graf 8: Mít příležitost kariérního růstu 47

Graf 9: Nedělat práci, která je nezajímavá 48

Graf 10: Žít ve vhodné lokalitě 49

Graf 11: Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé 50

Graf 12: Šetrnost 51

Graf 13: Mít čas pro zábavu 52

Graf 14: Úcta k navyklému 53

Graf 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků 54

Graf 16: Snažit se vyhovět známému 55

Graf 17: Spořivost 56

Graf 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci 57

Graf 19: Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými 59

Graf 20: Jste spokojeným člověkem 60

Graf 21: Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete .. 61

Graf 22: Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době 62

Graf 23: Jak jste hrdý/á na to, že jste občanem Vašeho státu 63

Graf 24: Většině lidí se dá věřit 64

Graf 25: Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací 65

Graf 26: Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout 66

Graf 27: Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku 67

Graf 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace 68

Graf 29: Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina 69

Graf 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům 70

Graf 31: Pohlaví 71

Graf 32: Věk 72

3) Seznam obrázků:

Obrázek 1: Logo VŠTE 34

Obrázek 2: Organizační schéma VŠTE 35

4) Seznam použitých zkratek:

CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

ČB – České Budějovice

ČR – Česká republika

IDV – Individualism Index (index individualismus/kolektivismus)

IVR – Indulgence versus Restraint Index (index požitky/umírněnost)

LTO – Long Term Orientation Index (index krátkodobost/dlouhodobost)

MAS – Maxulinity Index (index maskulinita/feminita)

PDI – Power Distance Index (index malý/velký mocenský odstup)

PR – Public Relations (vztah s veřejností)

UAI – Uncertainty Avoidance Index (index riziko/jistota)

VSM 2013 – Value Survey Module 2013 (modul průzkumu hodnot)

VŠTE – Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

10 Přílohy

Příloha č. 1 – Modelový dotazník VSM 94&2013

Value Survey Module 94 & 2013
DOTAZNÍK

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (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

Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...

Příklad:

15 Mít osmihodinovou pracovní dobu

1	2	3	4	5
	x			

1 Mít dost času na vlastní osobní život

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

3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

4 Být ohodnocený za dobrý výkon

5 Preferovat jisté zaměstnání

6 Pracovat v příjemném kolektivu

7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

8 Mít příležitost kariérního růstu

9 Nedělat práci, která je nezajímavá

10 Žít ve vhodné lokalitě

11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (napište písmena "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

13 Mít čas pro zábavu

14 Úcta k navyklému

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků

16 Snažit se vyhovět známému

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

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

nikdy | zřídka | někdy | často | vždy

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

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

20 Jste spokojeným člověkem?

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy

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

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

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

výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný

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

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

... celkem 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 Většině lidí se dá věřit

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

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

1	2	3	4	5

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

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

1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

1	2	3	4	5

... celkem vyplněno 0 % dotazníku ...

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31 Jste:

muž	žena

32 Kolik je vám let:

< 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):

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?

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

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

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

... vyplněno 0 % dotazníku ...

Příloha č. 2 – Upravený dotazník VSM

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku k diplomové práci na téma Podniková kultura ve vybrané organizaci. Cílem dotazníkového šetření je zjistit a analyzovat podnikovou kulturu a kulturní dimenze na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Dotazník je zcela anonymní. Obsahuje celkem 32 uzavřených otázek. Prosím, u každé otázky vyberte pouze jednu odpověď.

Předem děkuji za spolupráci a Váš čas věnovaný vyplňování dotazníku.

S pozdravem, Cabanová Martina

Znění dotazníku:

A) Pokud byste si vybíral/a ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo?

1) Mít dost času na vlastní osobní život

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

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

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

3) Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité

- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

4) Být ohodnocený za dobrý výkon

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

5) Preferovat jisté zaměstnání

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

6) Pracovat v příjemném kolektivu

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

7) Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

8) Mít příležitost kariérního růstu

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité

- velmi málo důležité či nedůležité

9) Nedělat práci, která je nezajímavá

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

10) Žít ve vhodné lokalitě

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

11) Mít práce, kterou bude respektovat rodina a přátelé

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

B) Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě důležité následující věci?

12) Šetrnost

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

13) Mít čas pro zábavu

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité

- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

14) Úcta k navyklému

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

15) Mít jen několik málo nároků/požadavků

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

16) Snažit se vyhovět známému

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

17) Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

- nanejvýš důležité
- velmi důležité
- mírně důležité
- málo důležité
- velmi málo důležité či nedůležité

18) Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý/á při práci

- nikdy
- zřídka
- někdy
- často

- vždy

19) Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými podřízenými

- nikdy
- zřídka
- někdy
- často
- vždy

20) Jste spokojeným člověkem

- vždy
- často
- někdy
- zřídka
- nikdy

21) Zabraňují Vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete

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

22) Jak byste popsali Váš celkový zdravotní stav v poslední době

- výborný
- velmi dobrý
- dobrý
- špatný
- velmi špatný

23) Jste hrdý/á na to, že jste občanem Vašeho státu

- velmi
- poměrně
- trochu
- nepříliš

- ani trochu

C) Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

24) Většině lidí se dá věřit

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

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

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

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

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

27) Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užitku

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

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

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

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

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

30) Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

- naprosto souhlasím
- souhlasím
- nejsem rozhodnut/a
- nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

D) Některé informace o Vaší osobě

31) Vaše pohlaví

- muž
- žena

32) Kolik je Vám let

- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-49
- 50-59
- 60 a více