



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Podniková kultura ve vybrané organizaci

Vypracovala: Mgr. Michaela Svobodová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2021

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Michaela SVOBODOVÁ**  
Osobní číslo: **E19262**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Podniková kultura ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn a přínosných opatření vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybrané organizace.

#### Metodika práce:

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

#### Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

#### Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.  
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.  
Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší udržitelnosti 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: **2. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUDENTSKÉ TĚLO



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

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Podniková kultura ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Růženy Krninské, CSc., pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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

.....

Mgr. Michaela Svobodová

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za odborné rady i připomínky. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům KBC Shared Service Center v Brně a team leaderovi Martinu Andrlému za ochotnou spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací.

# Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše .....	10
2.1	Kultura.....	10
2.2	Vznik podnikové kultury.....	10
2.3	Vymezení pojmu podnikové kultury.....	12
2.4	Funkce podnikové kultury.....	15
2.5	Prvky podnikové kultury.....	16
2.6	Úrovně podnikové kultury .....	18
2.6.1	Scheinovo rozdělení .....	18
2.6.2	Hofstedeho model.....	19
2.7	Typologie podnikové kultury .....	20
2.7.1	Typologie ve vztahu k vlivu prostředí.....	20
2.7.2	Typologie ve vztahu k organizační struktuře firmy .....	21
2.7.3	Typologie ve vztahu k chování firmy.....	23
2.7.4	Typologie patologických obsahů kultury společnosti .....	25
2.7.5	Typologie ve vztahu k fázi vývoje společnosti .....	25
2.8	Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho.....	26
2.9	Znalostní ekonomika a znalostní pracovník.....	30
2.10	Determinanty působící na podnikovou kulturu.....	31
2.11	Síla podnikové kultury .....	32
2.12	Zdravá podniková kultura .....	34
2.13	Změna podnikové kultury .....	34
3	Metodický postup .....	36
3.1	Cíl práce .....	36
3.2	Metodika.....	36
3.3	Sběr dat.....	36
3.4	Zpracování dat.....	37
3.4.1	Dotazník VSM 94 & 2013.....	37
4	Výsledky výzkumu.....	40
4.1	Charakteristika KBC Group NV .....	40
4.2	KBC Group Shared Service CZ Brno .....	41
4.3	Charakteristika vybraného pracovního týmu .....	42

4.4	Podniková kultura v organizaci.....	43
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	45
4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření VSM 94 & 2013 .....	58
4.7	Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím pracovníkem .....	80
4.8	Vyhodnocení osobního pozorování pracovního týmu.....	80
4.9	Analýza dimenzí VSM 94 & 2013 .....	81
5	Diskuze.....	86
5.1	Diskuze a vyhodnocení pomocného dotazníku .....	86
5.2	Diskuze a vyhodnocení dotazníku VSM 1994 & 2013 .....	87
6	Závěr.....	93
7	Summary and keywords.....	96
8	Přehled literatury.....	97
9	Seznam tabulek, grafů, obrázků.....	100
10	Seznam příloh.....	102

# 1 Úvod

Podniková kultura představuje důležitý pojem jak pro samotnou firmu, tak pro její zaměstnance. Během posledních let nastaly velké změny v podnikatelském prostředí zejména díky globalizaci a internacionalizaci. Zároveň došlo k rychlému rozvoji dopravních, ale také informačních technologií, díky čemuž mohla řada firem vstoupit na mezinárodní trhy. Tato situace zapříčinila neočekávané zvýšení konkurence napříč všemi odvětvími v podnikatelském prostředí a každá firma, která chce v tomto vysoce konkurenčním prostředí uspět a udržet si své postavení, musí rychle a pružně reagovat na změny.

V této vysoce konkurenční a globalizované době se téměř každá firma chce odlišit od své konkurence, být něčím výjimečná, značně flexibilní a prosperující. Zároveň se firmy snaží klást větší důraz na orientaci k zákazníkovi a k odpovídající kvalitě své produkce. Toho lze dosáhnout za předpokladu, že podniková kultura je uvnitř podniku i mezi pracovníky zažitá a silná. Kvalitní podniková kultura snáze přispívá různým změnám v dnešním ekonomickém světě neustálých změn.

Samotný pojem – podniková kultura – je velmi složitý a nelze ho jednoznačně a snadno definovat. Nicméně z různých definic vyplývá, že jde o soubor norem, postojů, hodnot a vzorců určitého chování, které jsou v podniku aplikovány a projevují se v komunikaci i vztazích na pracovišti a taktéž ve smýšlení pracovníků. Firemní kultura se netýká jen vnitřního prostředí podniku, ale přesahuje i do vnějšího prostředí firmy. Zde je možné zkoumat flexibilitu firmy vůči vnějším změnám, popřípadě přístup ke stálým či potenciálním zákazníkům. Zásah podnikové kultury do vnějšího prostředí dokáže ovlivnit i možné budoucí pracovníky, kteří se budou ucházet o pracovní pozice.

Základní bod každé podnikové kultury představují lidské zdroje, které snadno ovlivňují nejen výkonnost firmy, ale také schopnost udržet se v konkurenčním prostředí a být prosperující.

Silná a hodnotná podniková kultura pečuje o své stávající pracovníky a dbá na kvalitní výběr nových kandidátů. Mělo by se dbát na porovnání hodnot uchazečů a hodnot dané firmy. Zároveň je v mnoha společnostech kladen důraz na neustále vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a proto se posuzuje u uchazečů i rozvoj jejich osobnostního potenciálu. Všeobecný přehled pracovníků a snaha o získávání nových znalostí a dovedností napomáhá k neustálému rozvoji firmy. Každý takový pracovník je přínosem pro podnik a napomáhá plnit stanovené cíle organizace.



Aby se silná podniková kultura stala zažitou, musí pro zaměstnance představovat srozumitelný a snadno pochopitelný pohled na danou organizaci. Taková kultura dokáže podpořit jednoduchou a neformální komunikaci napříč pracovním týmem. Zároveň je základem pro kvalitní týmovou práci, popřípadě slouží jako motivace k vyšším a kvalitnějším výkonům a zpravidla poskytuje větší autonomii pro pracovníky.

Cílem diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn a přínosných opatření vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybrané organizace.

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána firma KBC Shared Service Center CZ se sídlem v Brně.

Tato práce se dělí na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení problematiky podnikové kultury a objasnění základních pojmů. V praktické části je nejprve představena zkoumaná organizace a vymezen zkoumaný soubor. Poté jsou uvedeny použité metody pro výzkum a sběr dat. Následně se práce věnuje rozhovoru s team leadrem vybraného pracovního týmu a podrobné analýze s diskusí výsledků. Ve vybraném pracovním týmu aktuálně pracuje 34 pracovníků včetně team leadera. V závěru je na základě zjištěných dat zhodnocena aktuální situace a navrženy patřičné změny, které mohou být přínosné a zároveň mohou pomoci ke směřování k žádoucími kulturními dimenzím znalostní ekonomiky.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Kultura

Pro snazší pochopení pojmu podniková kultura je nutné vymezit samotný pojem kultura. Jde o velmi široký a mezioborový pojem, který má značné množství významů. Všechny významy pochází z latinského spojení „agri cultura“, jehož překlad vyjadřuje obdělávání půdy či země. V pozdější době začal být pojem kultura vnímán jakožto „civilizace“ ve smyslu zdokonalení myšlení či kultura v oblasti umění, vzdělání, popřípadě literatury. O těchto kulturních vztazích lze říci, že jsou podřízeny stanoveným a taktéž uznávaným pravidlům (Hofstede & Minkov, 2010).

Jde o naučený způsob vnímání, chování a myšlení, který se sdílí a vzniká v důsledku adaptace jednotlivých skupin. Jednotlivci mají zažité vzorce myšlení a cítění včetně tendencí k určitému jednání vždy v dané situaci, tj. kultura ovlivňuje chování a soudržnost členů skupiny. Kultura bývá taktéž označována jako způsob, jímž jedinec nahlíží na svět, tj., každý jedinec vidí stejné věci odlišným způsobem (Lukášová, 2010).

Kultura je v každém jednotlivci představována jeho názory, postoji, hodnotami a vzorci chování, které si osvojil jako součást sociálních celků, a ty dále sdílí s ostatními členy. „*Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury*“ (Lukášová, 2004).

Dle Brookse (2003) vliv kultury může směřovat k faktu, že jedna skupina myslí a chová se odlišným způsobem než skupina druhá. Je předpokládáno, že bude i jinak vypadat. Je to způsobeno tím, že každá skupina v různých kulturách má své vlastní hodnoty, různá pravidla chování, vlastní způsob vnímání reality, názory na etiku i své vlastní tradice. Určitá kultura je charakteristická nejen pro chování a život jednotlivce, ale zároveň i pro každý sociální systém v podobě skupin, organizací, komunit či celé společnosti.

Z výše uvedených charakteristik lze dojít k závěru existence určitých sdílených hodnot ovlivňujících chování jedinců, což lze považovat za část základní definice podnikové kultury (Bedrnová & Nový, 2007).

### 2.2 Vznik podnikové kultury

V roce 1871 vznikla vědecká definice říkájící: „*Kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti*“

*a obyčejje, již si člověk osvojil jako člen společnosti“* (Velký sociologický slovník in Lukášová & Nový, 2004).

V roce 1952 Jaques poprvé pojmenoval kulturu konkrétního pracoviště, přesněji kulturu továrny, kterou definoval na základě běžných a tradičních způsobech myšlení a provádění pracovní činnosti (Brooks, 2003).

Dle Lukášové (2010) se podniková kultura stala populární na počátku 80. let 20. stol, kdy se o ni začali ve velké míře zajímat američtí manažeři z důvodu velkého ekonomického růstu Japonska. Podniková kultura včetně jejího učení se zabývala hledáním způsobů k účinnému řízení podniku a měla odpovědět na otázky typu: „Jak účinně a efektivně řídit podnik?“ ad.

Během této doby se změnilo chápání společnosti jako celku. Do povědomí lidské populace se dostalo pojetí společnosti jako kulturního systému, coby jedním z činitelů výkonnosti organizace. V České republice toto slovní pojetí není prozatím úplně běžné pro všechny firmy, avšak globalizační procesy, turbulentní prostředí a konkurenční tlaky v nejbližší době velkou část podniků přimějí své chápání přehodnotit (Truneček in Březinová & Holátová, 2014).

Následně v 80. letech začalo být na podnikovou kulturu nahlíženo jako na „*specifické a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování a symbolikou*“. Změna pohledu představovala další kroky k zapojení sociologických i psychologických aspektů do řízení podniku a počátek rozvoje firemní kultury (Bedrnová & Nový, 2007).

Jedním z hlavních determinantů etického chování je pozitivní firemní kultura zahrnující sdílené zásady a hodnoty, které jsou vloženy do organizace. Každá firma má svou kulturu, ať je nově utvořená nebo dobře vyvinutá a je ovlivňována managementem, vedením firmy i jednotlivými pracovníky (Mathis a kol., 2014).

Podniková kultura je považována za velmi složitou, rozporuplnou a vnitřně strukturovanou. Její vznik může být:

- **spontánním důsledkem přirozeného chování a jednání pracovníků podniku**, který vyplývá z osobnostních i individuálně odlišných rysů pracovníků a zároveň z vnějších podmínek a pravidel, které jejich pracovní chování a jednání ovlivňují.
- **výsledkem systematických i cílevědomě orientovaných aktivit pracovníků na řídicích pozicích**. Všechny vnitropodnikové předpisy, normy i pravidla jsou

důkladně vzájemně obsahově provázány a snaží se o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování pracovníků. Je však nezbytné respektovat celou řadu podmínek úspěchu.

Je však nutné respektovat dané podmínky úspěchu:

- musí existovat zjevná vize o základních obrysech budoucí existence podniku (velikost, předmět hlavní činnosti, cílová skupina zákazníků, ad.),
- tuto vizi je nutné převést do jednotlivých konkrétních kroků, které jsou potřeba k dosažení cílového stavu (organizační kultura, pravidla interní komunikace, kritéria a cíle personálních činností),
- dále je nezbytné formulovat zásady firemní kultury, tj. požadované způsoby sociálního i pracovního chování a zřetelně je sdělit zaměstnancům. Takové požadavky se řadí mezi kritéria výběru nových zaměstnanců, jejich odměňování, hodnocení, vzdělávání aj.,
- mezi hlavní tvůrce a nositele podnikové kultury patří řídicí pracovníci. Čím vyšší postavení se v hierarchii řídicích pozic nachází, tím je jejich příklad z hlediska prosazení požadované podnikové kultury významnější (Nový, 1996).

### **2.3 Vymezení pojmu podnikové kultury**

Podniková kultura, organizační kultura či firemní kultura představují pojmy, které jsou používány autory pro zobrazení interního prostředí společnosti. Podnik, organizace či firma jsou chápány jako celek ve smyslu jedinečného druhu kulturního systému. Každá organizace si tvoří vlastní a originální představy, vzory jednání a hodnotové systémy, jež se projevují v obdobném či zcela shodném jednání jednotlivců uvnitř firmy i vůči vnějším okolí organizace (Bedrnová & Nový, 2007).

V rámci české odborné literatury se pro pojmenování podnikové kultury využívají taktéž pojmy organizační či firemní kultura. Tyto pojmy Lukášová & Nový (2004) považují za totožné a na stejné úrovni. Ovšem v anglické literatuře se nejčastěji lze setkat s termínem „organizational culture“, tj. organizační kultura. Méně často se pak lze setkat s pojmem „corporate culture“, tj. firemní či podniková kultura. Hlavním důvodem pro tento fakt je zejména to, že v České republice se tato problematika studuje v kontextu s managementem, ovšem v zemích, kde se hovoří anglicky, se studuje spíše z hlediska organizačního chování, tj. disciplín jako je psychologie, popřípadě sociologie.

Většina autorů zabývajících se touto problematikou, se přiklání k vymezení podnikové kultury v souvislosti s managementem. Armstrong (2007) popsal podnikovou kulturu jako nepsanou soustavu postojů, norem, hodnot a způsobu myšlení, což podmiňuje způsob jednání i chování jednotlivců ve firmě, jejich pohled na dosahování stanovených cílů podniku a způsoby, kterým vykonávají jejich práci. Kladl důraz na fakt, že se firemní kultura dotýká mnoha abstraktních výrazů, které nemusí být zcela přesně definovány a sepsány, nicméně jsou zakořeněny v myslích zaměstnanců a dokážou ovlivnit jejich chování. Jde zejména o normy, hodnoty a postoje.

Na anglické pojetí podnikové kultury částečně navázal Bednář (2013) se svým studiem z hlediska sociálních vztahů. Dle něj je podniková kultura komplikovaný celek tvořen několika prvky, které podmiňují vznik jedinečného prostředí každého podniku a jeho sociální atmosféry a také tvoří vztahy mezi lidmi a dokážou ovlivnit, jak se lidé v dané kultuře cítí. Firemní kultura vztahy utváří, avšak je jimi sama ovlivňována.

Podniková kultura představuje nedílnou součást moderních přístupů, jež jsou spojené s lidskými zdroji v podniku. K rozvoji této kultury dochází zejména díky přehodnocování lidského kapitálu, který hraje důležitou roli ve vývoji každého podniku. A v zásadě lidský kapitál, který obsahuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, tvoří osobitý charakter kultury. Vhodné využití lidského kapitálu dokáže zajistit dlouhodobé přežití organizace (Armstrong & Taylor, 2014).

Pojem kultura představuje jedno z hlavních témat vědeckého výzkumu i vzdělávání, a to v teorii řízení i v manažerské praxi. Tyto studie jsou podloženy především důvodem kulturním, kdy kulturní rozměr je zásadní v každém aspektu života podniku. I v takovém podniku, kde není kulturním otázkám věnováno přílišné pozornosti, např. jak lidé v podniku přemýšlejí, čeho si cenní, jak se cítí a jak se chovají, zda se řídí představami ad. (Alvesson, 2012).

Pojem kultura je z kulturní antropologie chápán jako způsob života skupiny jedinců, které mají vzorce naučeného chování, přičemž tyto vzorce se pomocí učení dále přenáší na další generace (Lukášová & Nový, 2004).

Existuje mnoho definic a popisů podnikové kultury, jelikož její přesné vymezení není takřka možné. Jde o individuální vnímání situace a každý autor má na danou problematiku mírně odlišný názor.

Podniková kultura disponuje několika klíčovými znaky popisujícími kulturu plnou symbolů, historek a tradic, představ, přístupů i hodnot v podniku, které jsou všeobecně sdílené a dlouhodobě udržované. Představuje vzorec základních a rozhodujících představ nalezených a vytvořených určitou skupinou, které dále rozvíjela a v rámci nichž se naučila zvládat potíže vnější adaptace a vnitřní integrace. Kultura má taktéž hloubku i šířku, je stabilní, sdílená a jedinečná (Schein, 2009).

*„Organizační kultura je soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“* (Lukášová, 2010).

Dle Vysekalové a Mikeše (2009) je definice podnikové kultury následující: *„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“*

Palán (2002) uvádí tuto definici: *„Podnikové normy, hodnoty, zvyky, obyčeje, tradiční vzorce chování, styl řízení, styl mezilidských vztahů, vztah ke vzdělání, způsoby řešení problémů, metody práce charakterizující přijatelnost a nepřijatelnost určitého chování. Podniková kultura reprezentuje podnik i v oblasti public relations.“*

Hodnoty a chování, jež přispívají k jedinečnému psychologickému a sociálnímu prostředí společnosti. Firemní kultura obsahuje očekávání ve společnosti, zkušenosti, filozofii hodnot, které ji dokážou držet pohromadě. S firemní kulturou souvisí image podniku, vnitřní fungování, interakce s okolním světem a budoucí očekávání.

Za soudobé pojetí podnikové kultury jsou často považovány dvě krajní pojetí podnikové kultury. První je charakterizován tím, že firemní kultura je prostředkem řídicích pracovníků. Ti mají možnost velmi rychlé a snadné změny a nejsou zde příliš vysoké požadavky na osobnost manažerů včetně jejich způsobilosti k bezprostřednímu ovlivňování svých podřízených pracovníků nebo kolegů. Tento druh podnikové kultury je posílen tvorbou vnitropodnikových směrnic a pokynů s cílem posílení typických symbolů. Za negativum se zde považuje nízká hladina participace ostatních pracovníků i možná reálná vnitřní identifikace zaměstnanců s firmou, přičemž může nastat i případ tvorby určité

opozice. Zde se mohou vytvořit významné subkultury, které jsou základem pro úplně nové dominantní kultury s odlišným rozdělením moci (Rolínek, 2003).

Druhý přístup je zcela opačný, je považován za systém bez nutnosti podpory materializované formy, tj. nejsou zde nutné různé předpisy. Jde o princip silného zakořenění a vžití dané kultury u pracovníků. Nároky na osobnost manažerů včetně stylu jejich řízení jsou patřičně vysoké. Tato podniková kultura bývá formována pomocí osobního přesvědčení, silou argumentů, adekvátním psychologickým postojem k jednotlivým pracovníkům, a především dobrým příkladem od vedení. Sílu každé podnikové kultury lze měřit i tím, jak moc je nutná přítomnost různých brožur, pokynů a nařízení. Velmi důležitá je určitá osobní identifikace nesoucí loajalitu pracovníka k firmě (Rolínek, 2003).

Lukášová (2010) shrnula mnoho definic a uvedla, že podnikovou kulturu je možné chápat jako soustavu základních hodnot, pravidel chování a postojů, jež jsou v organizaci všeobecně sdíleny a které dokážou ovlivnit uvažování, chování a cítění pracovníků.

Kultura se projevuje uvnitř firmy a zároveň působí i na své okolí. Materiální projevy uvnitř podniku lze pozorovat převážně na úrovni pracovního prostředí i pracovních podmínek. Nemateriální projevy kultury jsou znatelné ve stylu řízení, v zásadách personální práce či v informačních tocích. Materiální i nemateriální projevy působí i vně podniku. Do materiálních projevů spadají především produkty nebo služby patřičné firmy a mnoho dalších souvisejících aspektů, jako např. propagace, design, jednání se zákazníky. Mezi nemateriální projevy, které působí na vnější prostředí firmy se považuje image podniku včetně jeho prezentace a celková filozofie firmy (Nový & Surynek, 2006).

## 2.4 Funkce podnikové kultury

Funkce podnikové kultury lze rozdělit do dvou skupin:

➤ **Vnější funkce:**

- adaptace firmy na vnější podmínky (sdílené hodnoty, představy i přístupy firmy ovlivňují, do jaké míry se podnik může přizpůsobit vnějším podmínkám okolí, dále jak umí rychle a pružně reagovat na tyto změny),
- image podniku (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jak ji vnímá okolí).

➤ **Vnitřní funkce:**

- schopnost integrace v podniku,

- průbojnost firemní strategie (je nezbytné, aby strategie organizace a kultura byly shodné) (Nenadál, 2008).

Funkce firemní kultury tedy spočívá v redukci konfliktů v rámci firmy, zabezpečování kontinuity a kontroly, redukci nejistoty všech zaměstnanců. Zároveň slouží jako zdroj motivace pro pracovníky a jako konkurenční výhoda (Lukášová, 2002).

## 2.5 Prvky podnikové kultury

V literatuře se objevuje mnoho různých vymezení prvků firemní kultury. Autoři se shodují, že jde o nejjednodušší funkční jednotky, představující základní části kultury. Pomocí prvků lze vysvětlit jednotlivé jevy vyskytující se v podnikové kultuře (Lukášová, 2010).

Do základních prvků firemní kultury se řadí:

- **Rituály** – patří sem zažitě způsoby jednání a chování běžně užívané v podniku a také veškeré projevy i činnosti (neformální akce, plánování, informační a kontrolní systémy).
- **Hodnoty** – nejhlubší znaky firemní kultury (pracovníci podvědomě vědí, co je dobré a co nikoli, co je důležité a nedůležité)
- **Hrdinové** – lidé sloužící jako vzory jednání a chování pro všechny pracovníky (často sami zakladatelé firmy, osoby živé nebo zesnulé, reálné, ale i smyšlené).
- **Symboly** – vyjadřují abstraktní skutečnosti o nositeli významu, jež je ohraničen prostorově i časově na danou skupinu jedinců, kteří ho utvořili, využívají ho a interpretují ho. Jsou to znaky, které jsou známy všem pracovníkům v podniku (řeč, způsob oblékání, logo firmy, podnikové barvy) (Vysekalová & Mikeš, 2009).

Dle Lukášové & Nového (2004) mezi nejčastější prvky patří:

- **Základní předpoklady** – u člověka nejsou snadno identifikovatelné, protože se jedná o vžité představy o fungování reality. Jde o přesvědčení, jež jsou brána zcela nezpochybnitelně a samozřejmě.
- **Hodnoty** – představují to, co je nezbytné a důležité. Ovlivňují to, čemu se ve firmě věnuje pozornost a co je důležité. Vůdce mnohdy dokáže přesvědčit jiné o své představě a poté prosadit hodnoty. Představy se promění v normy, o nichž je možno hovořit jako o zastávaných hodnotách celé skupiny (Bělohlávek, 1996).
- **Postoje** – jde o produkty hodnocení obsahujících tři složky, přičemž první je kognitivní, obsahující názory na objekt postoje. Další složka je emotivní, přičemž



obsahuje emoce vůči objektu postoje. Poslední složka je konativní, představující sklony k jednání (Nakonečný in Lukášová, 2010).

- **Normy** – pravidla a zásady chování v různorodých situacích, které jsou danou skupinou akceptována a tyto pravidla jsou nepsaná. Normy se předávají ústně nebo chováním a zároveň reakcemi ostatních.
- **Artefakty** – jde o viditelné a zároveň hmatatelné stránky podniku. Lze je rozdělit na materiální a nemateriální povahy. Do nemateriálních artefaktů se řadí:
  - **Jazyk** – dle způsobu komunikace se dá určit míra formálnosti ve vztazích v podniku.
  - **Historiky** – většinou jde o přibarvené sdělení či zprávy, které se v minulosti ve firmě udály, a je jim přikládán větší význam (Lukášová & Nový, 2004). Tato vyprávění dokážou propojit minulost a přítomnost firmy a mohou pomoci novým pracovníkům k lepší orientaci na pracovišti.
  - **Mýty** – jde o způsob přemýšlení, který vyjadřuje normy firmy, hodnoty a styl jednání zaměstnanců mezi sebou. Pod pojmem mýty si lze představit smyšlené příběhy, které se vypráví na pracovišti (Krninská, 2002).
  - **Zvyky, ceremoniály, rituály** – znamenají určité vzorce chování, které tvoří prostředí, které je stabilní a lze v něm předvídat některé situace a způsoby řešení. Dokážou zajistit bezproblémový chod firmy.
  - **Firemní hrdinové** – prezentují zosobnění hodnot firmy. Existují dva typy, ti, kteří se jimi „narodí“, jsou jedineční a mohou ovlivnit i budoucí generace. A druhý typ hrdinů je „situační“, tj. dle situace, dne, roku (Lukášová & Nový, 2004).

Do materiálních artefaktů patří propagační materiály, výroční zprávy, architektura staveb, vybavení firmy a produkty, které podnik vyrobil.

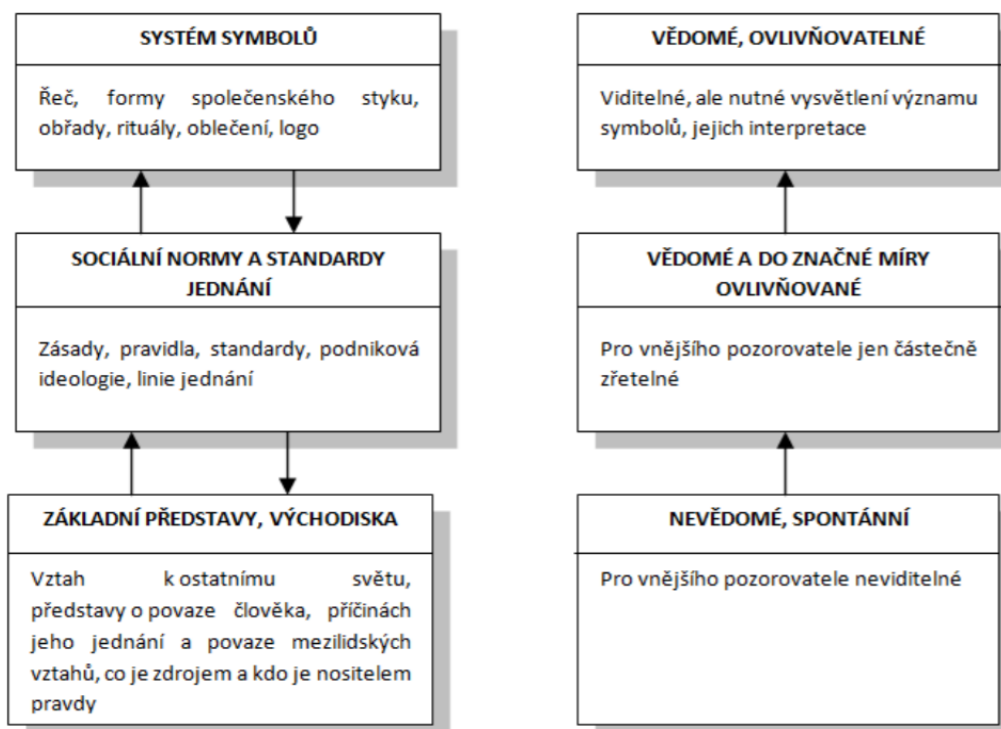
- **Firemní architektura a vybavení** – je nezbytné se zabývat vzhledem budov i jejího vybavení. To může ostatním naznačit zastávané firemní priority. Např. podnik se může prezentovat tím, že si jsou všichni rovni, a proto je v celé firmě stejné vybavení (Brown in Lukášová, 2010).

## 2.6 Úrovně podnikové kultury

### 2.6.1 Scheinovo rozdělení

Schein vymezil firemní kulturu jako specifický vzorec základních představ, které byly danou skupinou nalezeny, vytvořeny a poté rozvinuty (viz obrázek 1). V rámci toho se skupina naučila zvládat a řešit problémy vnitřní integrace i vnější adaptace. Tento vzorec představ se natolik osvědčil, že je považován za všeobecně platný (Schein, 2010).

**Obrázek 1:** Scheinovo rozdělení



Zdroj: Bedrnová & Nový, 2007

Za základní rovinu organizační kultury považuje základní představy, znázorňující celkový pohled na svět, přístup k lidskému životu a také k práci, k jiným lidem i spolupracovníkům, a především přístup k sobě samému. Základní představy značí nejhlubší, tj. nevědomou rovinu firemní kultury. Ta působí plně automaticky, bez přemýšlení či zvažování důsledků. Tuto složku firemní kultury lze formovat přirozeně na základě vývoje podniku, či cíleně ze strany vedení podniku, především v podobě pravidel, zásad nebo norem.

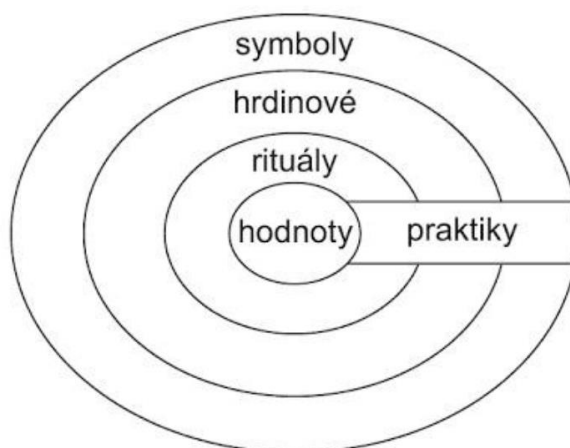
Střední úroveň je tvořena obecně uznávanými hodnotami včetně jejich preferencí, nepsanými pravidly společenského styku, zásadami pracovní morálky, vztahy k podnikovým partnerům, loajalitou k podniku ad. Výše uvedené tvoří základ pro budování nejvyšší možné úrovně podnikové kultury.

Nejvyšší úroveň je záměrně vytvářená složka podnikové kultury, přičemž se jedná o projevy, které jsou patrné navenek, do nichž se řadí symboly, obřady, rituály, mýty, oblečení, vybavenost pracoviště a dále projevy společenského jednání ad. (Bedrnová & Nový, 2012).

### 2.6.2 Hofstedeho model

Jde o tzv. Hofstedeho cibulový diagram, který značí multidimenzionální jev. V tomto diagramu jsou úrovně vizualizované v cibulový diagram (viz obrázek 2). Jak je z názvu patrné, dané aspekty symbolizují cibulové slupky, tj. vrstvy, které jsou označeny jako praktiky. Do první viditelnější části Hofstede zařadil symboly, hrdiny a rituály. Do druhé nepřímě zřetelné části zařadil hodnoty Hofstede (2005).

**Obrázek 2:** Hofstedeho cibulový diagram



Zdroj: Hofstede, 2005

#### ➤ Úroveň hodnot a idejí

Jádrem diagramu jsou hodnoty, které se nachází v hlubokém nevědomí. Hodnoty značí všeobecné tendence k preferenci určitých stavů skutečností místo jiných. Odráží kulturu dané society a přizpůsobují se během socializace. Hodnoty nejsou viditelné přímo, nicméně se dají vyvodit z chování sledované society. Lze rozdělit na materiální a nemateriální (Hofstede, 2005).

Dle Krninské & Duspivové (2013) jsou ideje primární a nejjobecnější principy, které poskytují smysl určitému jednání jedince, protože jsou utvářeny mimo fyzické bytí tohoto jedince. Jde tedy o úroveň kolektivního nevědomí, přesahujícího do nevědomí osobního. Respekt idejí tvoří vztah k velkému množství skutečností v okolním světě, které jsou obsaženy v pojmu hodnota.

### ➤ **Úroveň hrdinů a rituálů**

Obě úrovně lze zařadit do částečně ovlivnitelné úrovně vědomí. Za hrdiny bývají považovány osoby žijící, zesnulé, skutečné, ale i imaginární. Hrdinové musí v dané kultuře sloužit jako příklad pro členy skupiny.

Rituály obsahují celek konkrétních kolektivních činností, které jsou vyznačovány tím, že nejsou potřebné pro dosažení vytyčeného cíle, nicméně societa je považuje za důležité a potřebné (Hofstede, 2005).

### ➤ **Úroveň symbolů**

Symbyly působí na vědomé úrovni a pomocí nich lze ovlivnit další nevědomé úrovně podnikové kultury. Pod pojmem symbyly si lze představit slova, jazyk, hudbu, obrazy, loga, značky, gestikulaci apod. Dle charakteru věci jsou členěny na duchovní a předmětné. Z pohledu použití jedincem jsou děleny na verbální, zrakové a neverbální, které jsou přijímané jinými smysly. Hlavní myšlenka spočívá v tom, že symbyl je nositelem určitého významu, popřípadě zakódované hodnoty. Význam symbylu je jasný pouze skupině, která ho používá (Krninská & Duspivová, 2013).

## **2.7 Typologie podnikové kultury**

Definované typologie mohou znamenat jakýsi ideál kultury, k němuž se může podnik přibližovat či naopak vzdalovat. Každá firemní kultura je originální a má svá specifika, nicméně existují jisté podobnosti, které lze zkoumat. Zkoumání firem shromažďuje znalosti v oblasti kultury. Pro manažery spočívá význam především v porovnávání obsahu kultury jejich organizace s kulturami v jiných firmách (Bedrnová & Nový, 2007).

Lukášová (2010) roztrídila typologie do pěti základních skupin:

1. typologie ve vztahu k vlivu prostředí,
2. typologie ve vztahu k organizační struktuře firmy,
3. typologie ve vztahu k chování firmy,
4. typologie ve vztahu k fázi vývoje společnosti,
5. typologie patologických obsahů kultury společnosti.

### **2.7.1 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí**

V této kategorii je významná typologie dle T. Deal a A. Kennedyho (viz tabulka 1), která staví na předpokladu, že vnější vlivy působící na organizaci dokážou určit charakter jejího

vnitřního prostředí. Tato typologie hodnotí dva podstatné působící vlivy – rychlost zpětné vazby trhu a míru konkurence, tzn. jaká je míra rizikovosti předmětu podnikání.

**Tabulka 1:** Typologie dle A. Kennedyho a T. Deala

		Míra konkurence	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	Kultura ostrých hochů	Kultura přátelských experimentů
	Malá	Kultura jízdy na jistotu	Kultura mašliček

Zdroj: Vlastní zpracování dle Horník, 2007

- **Kultura ostrých hochů** = kultura „všechno nebo nic“; jde o kulturu mladou, rychlou a typickou pro individuality, nebojí se podstoupit vysoké riziko a zároveň potřebují rychlou zpětnou vazbu na své činnosti. V takových firmách panuje napětí a soupeřivost, pracovníci jsou k sobě navzájem tvrdí (Bělohávek, 1996).
- **Kultura přátelských experimentů** = kultura „chléb a hry“; zde je typická řádná týmová práce s minimálním rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Přínosem je kvalitní a kreativní nápad, přičemž si pracovníci mezi sebou pomáhají a mohou přinést společné projekty.
- **Kultura jízda na jistotu** = kultura „analyticko-projektová“; spočívá v bezchybnosti, resp. snaze nedopustit se žádné chyby. Případné riziko či nejistota má přesně určený průběh, přičemž se postupuje rozvážně. Účinky daného rozhodnutí se projeví po znatelně dlouhé době.
- **Kultura mašliček** = kultura „procesní“; kultura, která je charakteristická pro podniky s velmi nízkým rizikem i velmi nízkou zpětnou vazbou. Zaměstnanci se více soustředí na to, jak se dané věci dělají než na to, co ve skutečnosti dělají. Zaměřenost na detaily, přesnost, popřípadě dodržení správného postupu jsou velmi uznávané hodnoty. Jelikož zde neexistuje téměř žádná zpětná vazba, pracovníci nejsou hodnoceni a neví, zda jsou efektivní (Lukášová & Nový, 2004).

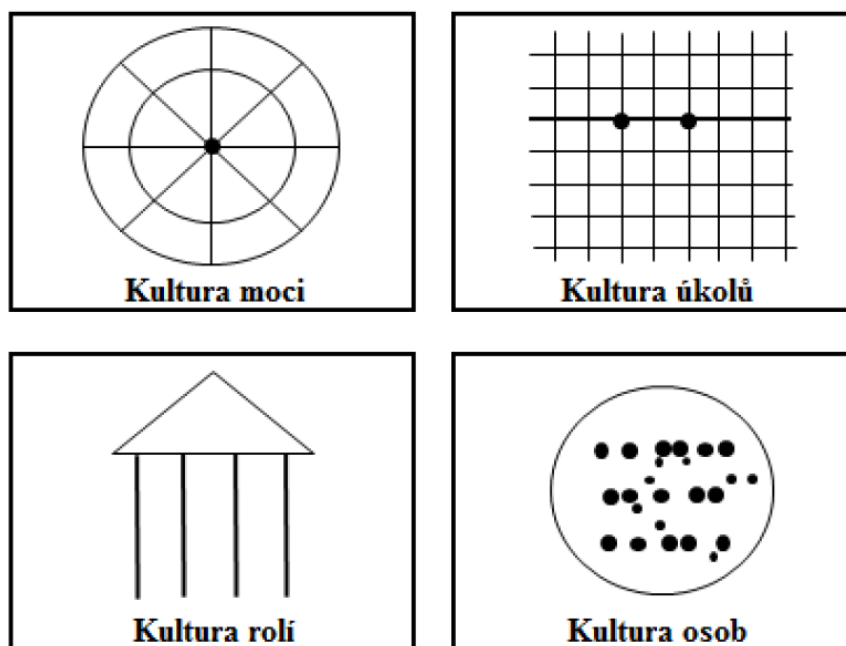
## 2.7.2 Typologie ve vztahu k organizační struktuře firmy

Nejznámější typologie podnikové kultury v této oblasti je dle R. Harrisona a Ch. Handyho. Harrison byl první člověk, který vytvořil typologii podnikové kultury. Došlo k vymezení čtyř základních typů kultur, a to kultura moci, rolí, osob a úkolů (viz obrázek 3).

Na toto dílo navázal Handy rozpracováním jednotlivých typů kultur. Bylo stanoveno, že mocenské kultury se více nacházejí v malých firmách, kultury úkolové jsou aplikovány ve firmách maticového typu, kultury rolí převažují ve velkých a byrokratických společnostech a osobní kultury jsou ve firmách se základním prvkem člověka (Brooks, 2003).

- **Kultura moci** – organizační strukturu lze přirovnat k jakési pavučině. Střed zastává centrum, z něhož jsou uskutečňovány rozhodování a zároveň kontrola klíčových zaměstnanců. V tomto bodě se nachází dominantní jedinec či skupina. Ze středu vybíhají paprsky představující sílu a vliv a jsou provázané specializací a vztahy. V této kultuře existuje jen málo pravidel a byrokracie. Společnost a pracovníci jsou hodnoceni na základě dosažených výsledků a očekává se od nich vzájemná důvěra a komunikace bez překážek. Kultura je silná a flexibilní ve vztahu k hrozbám.
- **Kultura rolí** – tato kultura se vyznačuje pravidly, normami, postupy, logikou a plány. Role představují chování zaměstnanců, které je od nich očekávané, je jasně vymezené popisem práce a stanovené normami. Organizační struktura je zpodobněna jako řecký chrám. Střecha symbolizuje top management, pilíře jsou funkce a specializace. Kultura rolí je značně úspěšná ve stabilním prostředí, na kontrolovatelném trhu, který je i předvídatelný.
- **Kultura úkolů** – jedná se o kulturu orientovanou na úkoly. Organizační kulturu lze vyjádřit sítí, popřípadě maticí s různě silnými vlákny. Management se zaměřuje na jednotlivé úkoly a projekty, zároveň pro ně vybírá vhodné pracovníky, sestavuje pracovní týmy a přiděluje jim zdroje. Kultura se zaměřuje na výsledky, přizpůsobuje se a sdružuje cíle individuální a skupinové. Kultuře úkolů se daří v podniku, který je pružný, inovativní, přizpůsobivý a životní cyklus produktu je krátký.
- **Kultura osob** – základní prvek této kultury je jednotlivec, který stojí uprostřed. Kultura je založena na předpokladu, že se spojí více jedinců a výsledkem bude neformální organizace, která přinese užitek všem jejím členům. Nejčastěji se jedná o skupinu lékařů, konzultantů a dalších obdobných pracovních pozic. Neexistuje mnoho společností s touto kulturou. Každý člen disponuje úplnou samostatností a z tohoto důvodu neexistuje společný cíl (Lukášová, 2010).

**Obrázek 3:** Typologie podnikové kultury dle Handyho a Harrisona



Zdroj: Lukášová, 2010

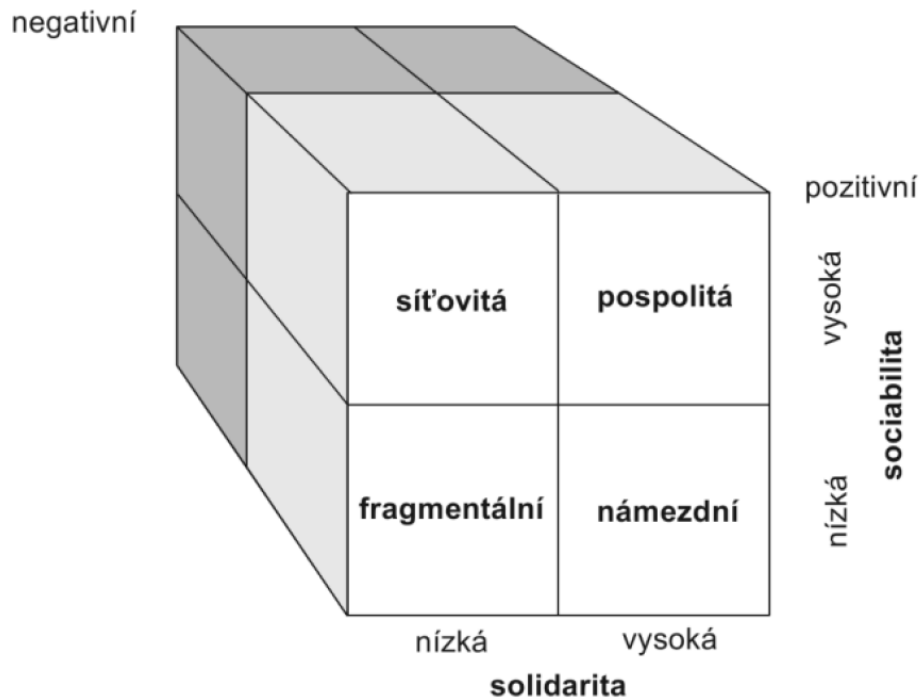
### 2.7.3 Typologie ve vztahu k chování firmy

Typologie zaměřená na vzorce chování, jež jsou projevovány chováním firmy na trhu a vůči jiným firmám a také chováním pracovníků uvnitř firmy a vůči podniku.

Významní autoři v této části jsou G. Jones a R. Goffee a přispěli s teorií „krychle 2S“ (viz obrázek 4). Tato typologie je značně specifická, hodnotí firemní kulturu z hlediska mezilidských vztahů uvnitř organizace. Má dvě dimenze, a to sociabilita a solidarita. Pod pojmem sociabilita autoři chápou míru přátelství mezi jednotlivými členy firmy. Čím je sociabilita nižší, tím jsou pracovníci více zaměřeni na sebe. Solidarita spočívá na společných činnostech, úkolech, zájmech a taktéž na cílech, které jsou společně sdíleny. Vztahy mezi členy firmy nemusí být přímo přátelské, avšak míra solidarity může být i tak vysoká, jelikož spolu pracovníci efektivně spolupracují a vychází.

Díky kombinaci výše uvedených dimenzí vznikají čtyři typy kultur: námezdní kultura, fragmentární kultura, síťová kultura a kultura pospolitá. Každá tato kultura může být pro firmu negativní či pozitivní.

**Obrázek 4:** Model "krychle 2S"



Zdroj: Lukášová, 2010

Síťová kultura se značí vysokou úrovní sociability a nízkou mírou solidarity. Důležitou roli zde hraje laskavost, přátelství a vstřícnost. Jestli se jedná o pozitivní síťovou kulturu, převládá přátelství napříč celou firmou, jednotlivci sdílí různé informace a pomáhají si. V případě negativní síťové kultury takto funguje pouze část organizace, respektive nějaká skupina pracovníků (Lukášová & Nový, 2004).

Námezdní kultura se značí nízkou úrovní sociability a vysokou úrovní solidarity. V pracovním prostředí převládá snažení a energie a úkoly lze označit jako posvátné. Jestliže jde o pozitivní kulturu, klade se důraz na sdílení společného cíle a dosažení vítězství.

Fragmentární čili roztržštěné kultuře panuje nízká úroveň sociability i solidarity. Mezi pracovníky existuje jistá vzdálenost, nejsou moc přátelští a nepodporují cíle firmy. Lze říci, že se jedná o kulturu individualistů a každý pracovník pracuje sám pro sebe (Goffee & Jones, 2003).

Pospolitá kultura se vyznačuje vysokou úrovní solidarity a sociability. Panuje zde přátelská atmosféra. Podnik je díky této kultuře efektivní a přináší svým pracovníkům pocit sebenaplnění. V případě, že sounáležitost přeroste určitou hranici, při které je vyvolán pocit neporazitelnosti a pracovníci a celý podnik si může myslet, že produkt je zcela



bezchybný a chyba je u zákazníků, jimž se produkt nelíbí, představuje negativní formu této kultury (Lukášová & Nový, 2004).

#### 2.7.4 Typologie patologických obsahů kultury společnosti

Typy kultur jsou dle Rolínka (2003) představovány nepříznivým psychickým stavem jedinců. Jedná se o kultury představující škodlivé sociální prostředí vzniklé důsledkem dlouhodobě nevhodného způsobu ve vedení zaměstnanců.

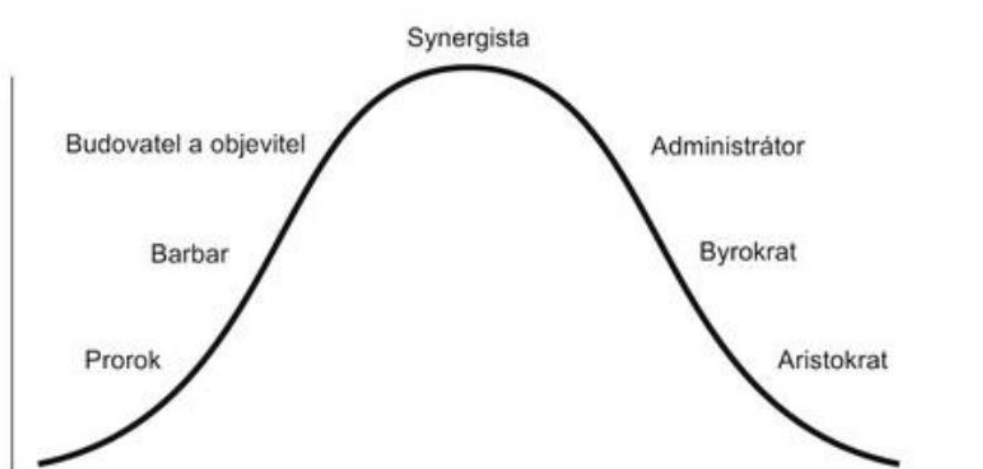
- **Paranoidní kultura** – zaměstnanci se vyskytují pod neustálým stresem a tlakem. Neustává zde pocit ohrožení a permanentní kontroly včetně sledování veškerých aktivit jedinců. V této kultuře musí být pracovníci na vše neustále připraveni.
- **Dramatická kultura** – uprostřed dané kultury stojí vedoucí osoba s vysokým charismatem, která je značně idealizovaná. Pracovníkům vzniká na této osobě pocit závislosti, který vyvrcholí faktem, že bez konzultace s touto osobou nevykonají téměř žádnou činnost.
- **Schizoidní kultura** – pracovníci v této kultuře jsou ostýchaví, plaší, snaží se na sebe nepřivolávat pozornost, nicméně na pracovišti probíhá boj o moc, jelikož považují prestiž a kariéru za zásadní.
- **Depresivní kultura** – na pracovišti neustále panuje pocit strachu, že žádné úkoly nelze zvládnout. Pracovníci si myslí, že nelze nic změnit, a proto se o nic nesnaží. V této kultuře existuje jasná hierarchie, nicméně nemá věcný význam.
- **Nátlaková kultura** – na takovémto pracovišti musí být vše provedeno do naprostého bezchybného detailu. Vše má svůj řád, který musí být dodržován.

#### 2.7.5 Typologie ve vztahu k fázi vývoje společnosti

V této kategorii je významný L. M. Miller, který stanovil předpoklad, že každá organizace během své existence prochází různými vývojovými fázemi. Dle něj je nezbytné, aby každý manažer byl schopný rozpoznat konkrétní fázi, ve které se podnik zrovna nachází a dle toho vybral vhodný styl vedení. Bylo popsáno šest fází životního cyklu a jejich názvy souvisí se stylem vedení, který odkazuje na každou fázi. Jednotlivé fáze se nazývají pokrok, barbar, budovatel a objevitel, synergista, administrátor, byrokrat a aristokrat. V každé uvedené fázi se firma setkává s různými výzvami, úkoly či problémy, které musí být vyřešeny. Z levé části na obrázku č. 5 jsou fáze růstové, ty vyžadují kreativitu, iniciativu a snahu ze strany manažerů. A pokud ti vedou a rozvíjí podnik správným směrem,

dospějí k „evolučnímu vrcholu“, kde lze organizaci udržet pomocí různých stylů vedení. Poté následují fáze úpadkové – administrátor, byrokrat a aristokrat (Lukášová, 2010).

**Obrázek 5:** Typologie dle Millera



Zdroj: Lukášová, 2010

## 2.8 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Nejobecnější úroveň existujících rozdílů mezi nejrůznějšími kulturami představují následující kulturní dimenze, které vyzdvihují takové rozdíly, které směřují k rozdílnému pojetí základních parametrů lidské existence. Avšak mají vliv na vykonávanou práci a podnikový management. Hofstede popsal šest kulturních dimenzí s indexy pohybujícími se od 0 do 100 (Krninská, 2002a). Souhrnný přehled žádoucích kulturních dimenzí lze vidět v tabulce č. 2.

### **PDI: velká mocenská vzdálenost vs. malá mocenská vzdálenost**

Dle vzdálenosti mocenských pozic lze dekodovat stupeň míry, ve kterém daný příslušník společnosti očekává a přijímá fakt, že moc je situována mezi jedinci v podniku nerovnoměrně. Spočívá v míře tolerance onoho nerovnoměrného rozdělení moci. Nicméně lze říci, že se jedná spíše o subjektivně vnímanou a tolerovanou vzdálenost, nikoli reálnou a objektivní (Krninská & Duspivová, 2013).

Jestliže se hodnota indexu pohybuje kolem 100, jde o velkou mocenskou vzdálenost. Tzn., pracovníci se v podniku cítí bytostně nerovni. Základem v organizaci je složité hierarchické rozvrstvení moci, která je centralizovaná do omezeného počtu jedinců. Od podřízených pracovníků se očekává, že budou vykonávat zadané příkazy a úkoly.

V mzdovém systému je viditelný rozdíl ve výši vyplácené mzdy mezi základnou podniku a vedením.

Malá mocenská vzdálenost představuje opačnou situaci, kdy se index hodnoty pohybuje kolem 0 a existuje v ní rovnost mezi nadřízenými a podřízenými. Tzn. je zde také hierarchický systém, nicméně je přijímán. Role pracovníků jsou považovány za flexibilní, což znamená, že existuje rychlý kariérní posun. Počet vedoucích pracovníků je omezen a jejich moc je decentralizovaná. Rozdíly ve mzdách pracovníků nejsou tak značné jako u velké mocenské vzdálenosti. Pracovníci akceptují autoritu, a proto si jsou vědomi, že konečné rozhodnutí má v rukou nadřízený pracovník (Hofstede, 2005).

Pro znalostní společnost je žádoucí kulturní dimenzí malý mocenský odstup, ve kterém lze očekávat soudržnost mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky. Tato dimenze je zároveň nezbytná pro vlastní seberealizaci, protože dochází k podpoře rozvoje lidského kapitálu. Pracovníci dokážou bez strachu vyjádřit svůj názor a prostřednictvím jejich podnětů může docházet i k rozvoji organizace (Krninská, 2014).

### **IDV: kolektivismus vs. individualismus**

Kolektivismus se vyznačuje soudržností sociální skupiny, komunity a society. Základním cílem v podniku je skupina, která je vždy na prvním místě. Dimenze podporuje jedince k rozvoji jeho schopností a následnému uplatnění ve prospěch určité skupiny. Pracovník náleží do určité komunity, kdy se předpokládá, že jeho zájmy korespondují se zájmy dané society. Kulturní index je u této dimenze okolo 100 (Krninská & Duspivová, 2013).

Opakem kolektivismu je individualismus s hodnotou kulturního indexu pohybujícím se kolem 0. Zde se předpokládá fakt, že je kladen důraz na nezávislost a osobní svobodu. Každý jedinec se stará především o sebe, své zájmy a svou rodinu. Také jedná dle svého uvážení a vlastního zájmu, a proto by práce měla být organizována tak, aby jeho názor korespondoval se zájmy a cíli firmy. V takovém podniku se na pracovníka nahlíží jako na ekonomického člověka, který má své psychologické potřeby a v popředí jsou dominantní jeho vlastní zájmy (Krninská & Duspivová, 2013).

Ve znalostní společnosti je žádoucí kolektivismus, který je nezbytný pro součinnost pracovníků a týmového ducha. Každému jedinci se naskytuje podpora, díky které dokáže lépe využít svých individuálních schopností ve prospěch celé society. Pomocí týmovosti je možné dosáhnout přístupu k explicitním i tacitním znalostem, které zajistí rozvoj lidského potenciálu (Krninská, 2014).

### **MAS: maskulinita vs. feminita**

Maskulinní společnost je typická tím, že jsou silně oddělené mužské role od ženských. Vyzdvihují se zde výsledky s náležitou odměnou. Mužskou typickou rolí je být houževnatý, asertivní, soutěživý, průbojný, orientovaný na výkon, peníze, úspěch, moc, ad. Jsou preferovány materiální hodnoty a usilování o kariérní postup. Ženy jsou umírněné, empatické, mají sociální citění, zaměřují se na ekologii a kvalitní kulturní život. Kulturní index nabývá hodnot kolem 100 (Krninská, 2002a).

Na druhé straně stojí feminita. V této společnosti jsou všichni tolerantní, umírnění a orientují se na vztahy než na výkon. Nedochozí k pevně vyhraněným rolím, naopak dochází k vzájemnému prolínání. Od mužů i žen se očekává empatie, smysl pro sociální stránku života, tolerance, ale i určitá orientace na úspěch, moc a výkon. Spory se řeší pomocí vyjednávání a kompromisů. Systém týkající se odměňování je roven. Kulturní index osciluje okolo 0 (Hofstede, Hostede & Minkov, 2010).

Ve znalostní ekonomice je žádoucí kulturní dimenze feminita, zajišťující péči o mezilidské vztahy a dokáže zaručit důvěru a otevřenost, které jsou potřebné pro proces sebepoznání a následnou seberealizaci (Krninská, 2014).

### **LTO: krátkodobá orientace vs. dlouhodobá orientace**

Pro krátkodobou orientaci jsou upřednostňovány aktivity zaměřené na přítomnost, minulost a události, které souvisí s těmito časovými pásmy. Hodnota kulturního indexu se pohybuje okolo 0. Důraz je kladen na činnosti s okamžitým efektem či efektem v krátkodobém horizontu. Firmy jednají neekonomicky, a proto často již nemají finanční prostředky pro investice v budoucnu (Hofstede Hofstede & Minkov, 2010).

Na druhé straně stojí dlouhodobá orientace s kulturním indexem kolem 100. Je typická pro organizace, kde jsou podporovány hodnoty, které se zaměřují na budoucí odměny – vytrvalost, hospodárnost a šetrnost. V této orientaci není práce a rodina oddělena. Konkurenční výhoda se odvíjí od spolehlivosti, šetrnosti i vytrvalosti (Hofstede, 2005).

Pro znalostní společnost je potřebná dlouhodobá orientace, při které nastává naplnění principu stálé udržitelnosti. Maximální okamžitý zisk se nahradí ziskem optimálním. Důležité je investování do rozvoje lidského potenciálu a kapitálu (Krninská, 2014).

### **UAI: jistota vs. riziko**

Jde o stupeň obavy, ve které se jedinci ve skupině cítí ohrožení nejistotou, popřípadě nepřehlednou, neznámou situací. Zkoumá se zde, nakolik jsou schopni přijímat změnu, která sebou nese určité riziko (Krninská & Duspivová, 2013).

Potřeba většího vyhýbání se nejistotě je spjata s nervovým vypětím a s touhou po psaných předpisech, standardech a časových studiích. Jedinci jsou aktivnější, nepokojní a více zaneprázdnění. Touží po srozumitelnosti a předvídatelnosti, čehož je dosaženo prostřednictvím zákonů a regulací. Plánování a programování všech postupů včetně jednotlivých kroků procesů je nezbytné.

V podniku, kde se vyskytuje nízká míra vyhýbání se nejistotě, může daná atmosféra nabývat dojmů klidu, netečnosti až lenivosti. Nejistota představuje přirozenou součást pracovního života, nicméně není důvod pro nepohodu nebo stres. Pravidla se nastavují výjimečně v nezbytných situacích (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Kulturní index u vysoké míry nejistoty dosahuje hodnoty až 100. V opačném případě se hodnota pohybuje kolem 0 (Krninská, 2002a).

Žádoucí kulturní dimenze je malá obava z nejistoty, která je spojena s přijímáním rizika a změn. Garantuje jednodušší vypořádání se se změnami, jež jsou nevyhnutelné (Krninská, 2014).

### **IVR: umírněnost vs. riziko**

Jestliže dochází k uspokojení primárních i fyzických lidských motivů, které jsou spojeny se zábavou a užíváním si života, nahlíží se na komunitu jako na požitkářskou a hodnota kulturního indexu dosahuje až 100.

V případě, kdy societa na základě striktních společenských norem sebe reguluje, tlumí či omezuje své zájmy a potřeby, jde o umírněnost a hodnota kulturního indexu se blíží k 0. Tato kulturní dimenze je žádoucí pro znalostní společnost.

Malá mocenská vzdálenost, feminita, kolektivismus, přijímání rizika, dlouhodobá orientace a umírněnost jsou žádoucí kulturní dimenze pro znalostní organizace. Společnost současně se svou podnikatelskou činností rozvíjí lidský kapitál a díky tomu dochází k budování a upevňování svého konkurenčního postavení na trhu (Krninská, 2014).

**Tabulka 2: Souhrnný přehled kulturních dimenzí dle Hofstedeho**

Název indexu	Hodnota dané dimenze	
	Žádoucí dimenze	Hodnota 50
<b>Mocenský odstup</b>	Malý odstup	Nižší
<b>Individualismus vs. kolektivismus</b>	Kolektivismus	Nižší
<b>Maskulinita vs. feminita</b>	Feminita	Nižší
<b>Obava z nejistoty vs. přijímání rizika</b>	Přijímání rizika	Nižší
<b>Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace</b>	Dlouhodobá orientace	Vyšší
<b>Umírněnost vs. požitky</b>	Umírněnost	Nižší

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krninská, 2014

## 2.9 Znalostní ekonomika a znalostní pracovník

V nynější době jsou firmy vystaveny tlaku globalizace a rychle se měnícího prostředí. Každý podnik musí přehodnotit stávající manažerské přístupy. Je nutné být daleko adaptabilnější a schopný se měnit a přizpůsobovat za chodu. Rychlost, s jakou se podnik dokáže přizpůsobit a učit, znamená zdroj konkurenční výhody. Znalostní organizace dokáže propojit svou strategii s orientací na zákazníka, týmovou práci, procesní orientací a uplatňování znalostí. V takové firmě není úkolem přikazovat, ale určovat směr.

Pojem obsahující nutnost permanentního celoživotního vzdělávání. Je nezbytné, aby firmy pro tyto činnosti vytvořily potřebné podmínky, které každému pracovníkovi umožní tyto činnosti vykonávat, ale také ho k tomu motivují. Management znalostí rozeznává učící se organizaci a organizační učení. V rámci organizačního učení je snaha vytvořit příznivé a podporující prostředí pro učení. Organizační učení představuje formální i neformální vzdělávání. Problematika učící se společnosti je zaměřená na podstatu učení, a to na aplikaci principů a tvorbu systémů řízení, které považují vzdělávání i výrobu za jeden celek. Učící se organizace tvoří takové systémy, které podporují zaměstnance uvnitř a zároveň vně svých hranic. Permanentní učení představuje hlavní nástroj vytváření intelektuálního kapitálu.

Management znalostí uplatňuje nový způsob chápání vztahu pracovního procesu, vzdělávacího procesu jednotlivce a celé společnosti. Tradiční způsob vzdělávání spočívá

v získání požadovaných znalostí a dovedností před samotnou činností. V moderní době se proces učení stává nedílnou součástí všech pracovních činností a lze říci, že je prakticky neoddělitelný od existence jedince ve firmě (Truneček, 2004b).

Podpora znalostí u pracovníků, kteří jsou díky nim schopni produkovat neustále nové nápady, představují značnou konkurenční výhodu. Znalosti jsou klasifikovány ve dvou rovinách – explicitní a tacitní.

Explicitní lze vyjádřit v hmotné podobě a mohou být uloženy v podnikovém informačním systému. Lze je tedy snadněji formalizovat či dokumentovat a následně je sdílet prostřednictvím informačních a komunikačních technologií.

Tacitní, tj. skryté znalosti mají rozhodující podnikovou sílu. Jsou uchovány v mysli jedince, v jeho chování a představách. To je důvod, proč je tak těžké tyto znalosti formalizovat či komunikovat. Značné množství těchto znalostí je podvědomých (Bureš, 2007).

## 2.10 Determinanty působící na podnikovou kulturu

Existuje velké množství vlivů, které působí na firmu a zároveň i na její kulturu. Je ovlivňován chod podniku a charakter podnikové kultury. Jak tyto determinanty lze rozdělit je názorně zobrazeno v tabulce č. 2. Tyto determinanty mohou pocházet přímo z organizace nebo mohou působit na podnik z vnější. Vnější i vnitřní prvky jsou rozhodující při tvorbě podnikové kultury v okamžiku zakládání nového podniku a zároveň jsou důležité při snaze o změnu kultury (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

**Tabulka 3:** Vnitřní a vnější determinanty firemní kultury

Vnitřní vlivy	Vnější vlivy
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Předmět podnikání</li> <li>➤ Velikost firmy</li> <li>➤ Podniková strategie</li> <li>➤ Technologie a postupy</li> <li>➤ Majetek firmy</li> <li>➤ Způsob řízení</li> <li>➤ Pracovníci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pozice firmy na trhu</li> <li>➤ Konkurenční síla</li> <li>➤ Politická situace</li> <li>➤ Legislativa</li> <li>➤ Ekologické podmínky</li> <li>➤ Ekonomické podmínky</li> <li>➤ Úroveň výzkumu a vývoje</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pfeifer & Umlaufová, 1993

## 2.11 Síla podnikové kultury

Koncept firemní kultury je postaven na domněnce, že kultura dokáže ovlivnit fungování podniku a značně ovlivní chování pracovníků. Síla firemní kultury dokáže vysvětlit, nakolik k ovlivnění pracovníků v podniku dochází. Síla je dána také tím, jak moc jsou sdíleny prvky v podobě základních hodnot, norem a vzorců chování (Srpková & Řehoř, 2010).

Jestliže jsou jednotlivé prvky sdíleny na vysoké úrovni, může být hovořeno o silné firemní kultuře. Tato kultura dokáže výrazně ovlivnit chod celé organizace včetně chování pracovníků. Opakem je slabá podniková kultura, kde dochází ke sdílení prvků pouze v malé míře. Vliv této kultury na organizaci i pracovníky není znatelný. Chování pracovníků v takovéto kultuře je především ovlivněno jejich individuálními názory, normami chování nebo hodnotami. Je důležité, aby základní předpoklady podnikové kultury vycházely z podnikové strategie a aby se dbalo na spolupráci jedinců, tvorbu atmosféry pro pracovní tým a vztahy mezi pracovníky (Truneček, 2004).

Síla firemní kultury je ovlivněna také svou vnitřní diferenciací. Uvnitř malých a středních společností je častá existence jednotné kultury, avšak ve velkých firmách běžně dochází k tvorbě tzv. subkultur. Ty představují menší, poměrně samostatné dílčí kultury, jež byly vytvořeny různými řídicími úrovněmi či jednotlivými funkčními oblastmi (Lukášová & Nový, 2004).

Dobrá, tedy silná podniková kultura je popsána těmito body:

- kvalitní vzájemná informovat, neexistence komunikačních bariér,
- důvěra,
- zdravé prostředí,
- spravedlivé odměňování včetně hodnocení,
- týmová spolupráce,
- spokojenost pracovníků,
- hrdost na podnik,
- sounáležitost s firemní vizí a cíli (Barták, 2007).

Z toho tedy plyne, že silná a pozitivně laděná firemní kultura může pomoci podnikům dosahovat vyšší efektivity, výkonnosti a rentability. Ovšem existují i záporné účinky silné firemní kultury a mohou společností působit velké problémy. Mezi záporné dopady se řadí:



- fixace na tradiční vzory – nízká přizpůsobivost, fixace na aktuální stav,
- náklonnost k uzavřenosti – uzavření se před vnějším prostředím,
- skupinová snaha vyhnouti kritice (Srpová & Řehoř, 2010).

Další vlivy, které působí na sílu podnikové kultury, jsou dle Lukášové & Nového (2004):

- prostředí (konkurence podniku, požadavky potenciálních zákazníků, ad.),
- zakladatel firmy, vlastník, dominantní osobnost nebo manažer,
- velikost firmy včetně její existence,
- dostupné technologie.

Také zdůrazňují, že organizační kultura je dále ovlivněna velkým množstvím faktorů v rámci firmy, jako např. systém řízení, styl vedení, organizační struktura.

### **Předpoklady pro silnou podnikovou kulturu**

1. **Pregnantnost** čili zřetelnost – základ spočívá v zajištění srozumitelnosti komunikace mezi pracovníky. Je nezbytné, aby pracovníci věděli, jaké chování je od nich očekáváno, jaké činnosti je nutno vykonávat a které jsou zakázané.
2. **Rozšířenost – zaměstnanci** musí být srozumitelně seznámeni s dílčími částmi, aby docházelo ke každodennímu kontaktu s podnikovou kulturou a byli tedy vystaveni sdíleným hodnotám i standardům (Bedrnová & Nový, 2012).
3. **Zakotvení** – symbolizace toho, jak velká může být identifikace dílčích vzorů, hodnot a norem chování. Jestliže je firemní kultura součástí běžných činností alespoň mezi většinou, v lepším případě mezi všemi pracovníky, poté se stává silnou kulturou (Srpová & Řehoř, 2010).

### **Posilování podnikové kultury**

Jestliže ve firmě panuje slabá kultura, je nezbytné podniknout kroky, které povedou ke změně. Naopak jestli v podniku existuje silná podniková kultura, je potřebné podnikat kroky k její podpoře a posílení. Je nezbytné si určit ty části firemní kultury, které mají značný vliv na funkčnost firmy a na ty zacílit pozornost (Bedrnová, Jarošová & Nový, 2012). Na kulturu lze působit a podporovat její posílení pomocí:

- soustavného zdůrazňování stávajících hodnot,
- zvyšování výkonnosti pracovníků,
- užití hodnot v podobě bodů pro hodnocení individuálních i týmových výkonů,
- rozvoje počátečního vzdělání pracovníků na vyšší úroveň (Armstrong, 2007).

## **Centralizovaná podniková kultura**

Podniková kultura představuje oblast, jež se dá centralizovat. Při budování kultury musí být věnována velká pozornost, jelikož v globálním prostředí dochází ke střetu firemní kultury nadnárodní firmy s národní kulturou hostitelské země. Kultura země se sídlem centrály nadnárodní firmy může být často odlišná od prostředí, v němž se vyskytují pobočky firmy. Kultura může být popsána jako soubor norem, hodnot, standardů chování i následného očekávání při vzájemné interakci jedinců i skupin během dosahování stanovených cílů. Do této problematiky se řadí i expatriant, což je pracovník, který vykonává činnost v jiné zemi. Pomocí tohoto zaměstnance lze přenést část zvyků, hodnot, chování a mnoho dalších prvků do firemní kultury v hostitelské zemi (Blažek & kol., 2011).

## **2.12 Zdravá podniková kultura**

Hlavní cíl řízení firemní kultury spočívá v zajištění její úspěšnosti a zdraví, což je základ pro fungování firmy jako celku s téměř všemi aktivitami, které se uvnitř firmy realizují. Za specifické rysy zdravé kultury jsou považovány:

- pracovníci mají vlastní návrhy a nápady a nebojí se je prezentovat,
- pracovníci navzájem spolupracují a naslouchají,
- otevřená komunikace,
- přátelská a lidská atmosféra,
- určitá míra pravomocí a zodpovědnosti,
- komplexní vzdělávání pracovníků.

## **2.13 Změna podnikové kultury**

Změna firemní kultury není pro management jednoduchá, avšak není nemožná. Jedná se o dlouhodobou a značně obtížnou záležitost vyžadující neustálé a systematické soustředění managementu na prvky firemní kultury. Jestliže se rozvrací zaměstnanecké a podnikové představy, firma musí přistoupit ke změně firemní kultury, aby opět dosáhla souladu pracovníků s podnikem (Muscalu, 2014).

V případě, že podnik přistoupí ke změně své kultury, je nezbytné předem zvážit veškeré kroky tohoto procesu. Při implementaci změn může velmi často dojít k neúspěchu, nejčastěji z důvodu vzájemného nepochopení, obav z neúspěchu, nedostatečné komunikace či odporu ze strany pracovníků. Firma musí nejprve analyzovat současnou kulturu a následně definovat žádoucí kulturu. Cílový stav, kterého chce podnik dosáhnout,

je definován tak, že zaměstnanci sdílí představy, hodnoty a přístupy shodné s managementem. Ovšem toto není konečné, je nutné neustále pokračovat v rozvoji, pěstování kultury a provádění případných změn (Franková, 2011).

### Typy změn

- **Evoluční změna** – jde pouze o drobná vylepšení některých rysů firemní kultury.
- **Revoluční změna** – vznik zcela nového obsahu firemní kultury. Obsahuje systematický postup pro několik určitých období.
- **Primární změna** – jestliže dochází ke snižování výkonnosti podniku a hlavní příčina je podniková kultura.
- **Doprovodná změna** – jestliže jsou ve firmě prováděny nějaké změny, je přistupováno k doprovodným změnám (Lukášová, 2010).

### Nástroje změny

- **Přímé** – lehce sledovatelné s relativně rychlými výsledky.
  - vzdělávání a výcvik,
  - personální změny,
  - změny ve využívaných technologiích,
  - změny v řídicích procesech.
- **Nepřímé** – vliv se projevuje s časovou prodlevou a zprostředkovaně. Důsledné a systematické využívání nese velmi silné efekty.
  - Cílený rozvoj neformálních sítí,
  - změna ve způsobu komunikace,
  - využití vnitropodnikových médií pro podporu nové kultury,
  - rozšíření historek a rituálů (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

### Způsoby implementace

Za základní principy implementace se považuje vnější i vnitřní informační otevřenost a osobní příklad vedení firmy. Jestliže by sami vedoucí pracovníci porušovali určitá pravidla, nelze očekávat uchycení požadované hodnoty a norem chování mezi zaměstnanci. Dle Bedrnové & Nového (2004) je možnost implementovat změny prostřednictvím školení, popřípadě dle vypracovaných zásad podnikové kultury do písemného dokumentu.

## **3 Metodický postup**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn a přínosných opatření vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybrané organizace.

Pro zpracování této diplomové práce byla vybrána firma KBC Shared Service Center CZ se sídlem v Brně.

### **3.2 Metodika**

Diplomová práce se dělí na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z prostudování odborné české i zahraniční literatury, jež se vztahuje k podnikové kultuře jako obecné, úrovním a prvkům podnikové kultury, typologii podnikové kultury, ke kulturním dimenzím či znalostní ekonomice.

V praktické části je popsána vybraná společnost sídlící v Brně včetně její mateřské společnosti se sídlem v Belgii. Data byla získána formou kvantitativních i kvalitativních metod zkoumání. Jde o dotazník vytvořený na míru pro daný podnik (viz příloha 1) vedoucí k získání důležitých informací od respondentů ve vztahu k podnikové kultuře firmy a dotazník VSM 94 & 13 (viz příloha 2). Uvnitř pracovního týmu proběhlo nezávislé pozorování a byl proveden nestandardizovaný rozhovor s team leaderem, jehož tým je zkoumaným souborem ve zpracování této diplomové práce. Poté následovalo vyhodnocení získaných dat a stanovení návrhů na případné zlepšení současné situace.

### **3.3 Sběr dat**

#### **Dotazníkové šetření**

Pro sběr potřebných dat byl použit předurčený dotazník VSM 94 & 2013, jehož celý název je The Values Survey Module 94 & 13. Vytvořil ho holandský vědec Geert Hofstede. Jsou zde uzavřené a škálové položky. Zjišťují se zde kulturní dimenze na vědomé úrovni respondentů, tj. určuje se, ke které dimenzi jednotlivá společnost inklinuje. Dotazník obsahuje 36 otázek členěných do 4 částí. První část zkoumá představu o ideálním zaměstnání a obsahuje 11 otázek. Druhá část má 12 otázek a zaměřuje se na osobní priority

jedince. Třetí část dotazníku obsahuje 7 otázek s výroky, u kterých respondent vyjadřuje své sympatie s tvrzením. Poslední část je tvořena 7 identifikačními otázkami.

Dále byl použit dotazník vytvořený na míru pro vybranou firmu obsahující krátký úvod včetně pokynů k vyplnění. Hlavním účelem bylo zjištění, jak jsou pracovníci spokojeni s podnikovou kulturou, jaké panují na pracovišti vztahy, jak probíhá komunikace či zda jsou motivováni k výkonu práce. Dotazník obsahoval 19 otázek, které byly uzavřené a některé byly doplněné o možnost výběru odpovědi „jiné“, kde měli pracovníci možnost slovního vyjádření. Dotazník dostatečně doplnil dotazník VSM 94 & 2013.

Dotazníky byly pracovníkům rozeslány elektronicky 7. března 2021 a na vyplnění měli jeden týden. Oba dotazníky byly zcela anonymní. Získané informace sloužily pouze pro vypracování této diplomové práce. Zkoumaný soubor představoval pracovní tým, který se nazývá Embargo investigation. V tomto týmu aktuálně pracuje 34 pracovníků včetně team leadera. Návratnost dotazníků byla 73,5 %. Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována do grafů a tabulek a doplněná slovním komentářem.

### **Rozhovor s team leaderem**

S team leaderem pracovního týmu byl proveden nestandardizovaný rozhovor online formou prostřednictvím MS Teams, přičemž byl předem stanoven základní okruh pokládávaných otázek. Otázky se týkaly zhodnocení podnikové kultury, pracovníků a současné situace v pracovním týmu z pohledu nadřízeného. Rozhovor byl proveden 25. března 2021.

### **Osobní pozorování**

Pozorování pracovníků proběhlo během září 2020, kdy byla příznivější situace týkající se pandemie a pracovníci mohli libovolně využívat prostory kanceláře. Poté to již situace neumožňovala. Autorka diplomové práce je součástí vybraného pracovního týmu, a proto pozorování probíhalo intenzivně téměř během celého pracovního dne. Z osobního pozorování byl sepsán stručný závěr.

## **3.4 Zpracování dat**

### **3.4.1 Dotazník VSM 94 & 2013**

Získaná data byla vyhodnocena v programu MS Excel, přičemž byly vytvořeny přehledné grafy a tabulky dle zadaných vzorců. Níže jsou uvedené postupy pro výpočet indexů. Nejprve se vypočítá průměrné skóre každé otázky a pak následuje výpočet jednotlivých kulturních dimenzí.

**Průměrné skóre každé otázky bylo vypočítáno dle vzorce:**

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

kde **m(x)** - průměrné skóre pro otázku číslo x

**x<sub>1</sub> - x<sub>5</sub>** značí počet respondentů, kteří vybrali danou odpověď

**y** představuje celkový počet respondentů (tj.  $x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5$ )

**Vzorce pro výpočet indexu kulturních dimenzí VSM 94, 13 (Values Survey Module).**

- **Mocenský odstup PDI** =  $35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$
- **Kolektivismus/Individualismus IDV** =  $35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$
- **Feminita/Maskulinita MAS** =  $35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$
- **Krátkodobost/Dlouhodobost LTO** =  $40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$
- **Riziko/Jistota UAI** =  $40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$
- **Umírněnost/Požítka IVR** =  $35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$

Získané hodnoty indexu kulturních dimenzí nabývají hodnot 0–100. Avšak může nastat situace, že se výsledek vychýlí mimo interval. V této situaci se využívá konstanta C, která navrácí výslednou hodnotu zpět do žádoucího intervalu. Pro výpočet VSM 13 jsou využity zkratky uvedené na v závorkách. Hodnoty vypočítaných indexů přináší výslednou dimenzi. Tabulka č. 4 zobrazuje rozmezí bodů a popis dosažené kulturní dimenze. Za středovou hranici dimenzí se považuje hodnota 50.

**Tabulka 4:** Rozmezí bodů kulturních dimenzí

Body	Rozmezí bodů kulturních dimenzí
do 24,99	Jednoznačně kulturní dimenze
25–44,99	Spíše kulturní dimenze
45–55	Částečně kulturní dimenze (přechodná/neurčitá zóna)
55.1–74,99	Spíše kulturní dimenze
75 a více	Jednoznačně kulturní dimenze

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krninské, 2014

Kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice jsou uvedené v tabulce č. 5. Zeleně vyznačené kulturní dimenze jsou žádoucí.

**Tabulka 5:** Kulturní dimenze dle G. Hofstedeho

Název indexu	Hodnota indexu <50	Hodnota indexu >50
Mocenský odstup (PDI)	Malý mocenský odstup	Velký mocenský odstup
Kolektivismus/Individualismus (IDV)	Kolektivismus	Individualismus
Feminita/Maskulinita (MAS)	Feminita	Maskulinita
Krátkodobost/Dlouhodobost (LTO)	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Riziko/Jistota (UAI)	Přijímání rizika	Vyhýbání se nejistotě

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krninské, 2014

### Směrodatná odchylka a intenzita sdílení

Pro každý index byla vypočítána směrodatná odchylka, která udává sílu sdílené dimenze v societě. V tabulce č. 6 je přehledné rozdělení výsledků směrodatné odchylky do jednotlivých intervalů. Pro výpočet byl využit níže uvedený vzorec:

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

kde  $N$  – počet respondentů (vyplněných dotazníků)

$x_i$  – představuje hodnotu zkoumané dimenze daného dotazníku

$\bar{x}$  – představuje průměr zkoumané dimenze ze všech dotazníků

**Tabulka 6:** Síla sdílení kulturních dimenzí na základě směrodatné odchylky

Síla sdílení kulturních dimenzí	Hodnoty
Velmi silně	do 24,99
Spíše silně	25–49,99
Spíše slabě	50–74,99
Velmi slabě	75 a více

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krninské, 2014

## 4 Výsledky výzkumu

### 4.1 Charakteristika KBC Group NV

KBC Group NV je Belgická nadnárodní bankovní a pojišťovnická společnost se sídlem v Belgii, jež svou největší obchodní aktivitu uskutečňuje na východoevropských a středoevropských bankovních trzích. KBC vlastní vysoký počet zahraničních bank, pojišťoven a dalších peněžních společností, díky čemuž má velmi silné postavení. Mezi primární marketingové cíle se řadí tzv. retailové a privátní bankovní služby v rámci EU.

KBC Group NV se zaměřuje na privátní klienty, malé a střední podniky v Belgii, Irsku, střední a východní Evropě. V zahraničí jde o dílčí aktivitu, nicméně její pobočky lze nalézt např. v USA, Singapore, Francii, Londýně ad. Na domácím belgickém trhu zaujímá vedoucí pozici. Mezi klíčové trhy s dceřinými společnostmi patří Česká republika (ČSOB), Slovensko (ČSOB a Istrobanka), Bulharsko (CIB a UBB Bank) a Maďarsko (K&H Bank). Zabývá se drobným bankovníctvím, pojišťovnictvím, činností správy aktiv a je aktivní na evropských dluhových kapitálových trzích, domácích cash akciových trzích i v oblasti firemního bankovníctví a privátního bankovníctví.

KBC Group NV byla založena v roce 1998 spojením CERA Bank, Kredietbank a belgické pojišťovny ABB. KBC je zkratka ze třech společností, které se sloučily (tučně vyznačené). KBC Group NV má dvě hlavní divize, a to KBC Insurance NV a KBC Bank.

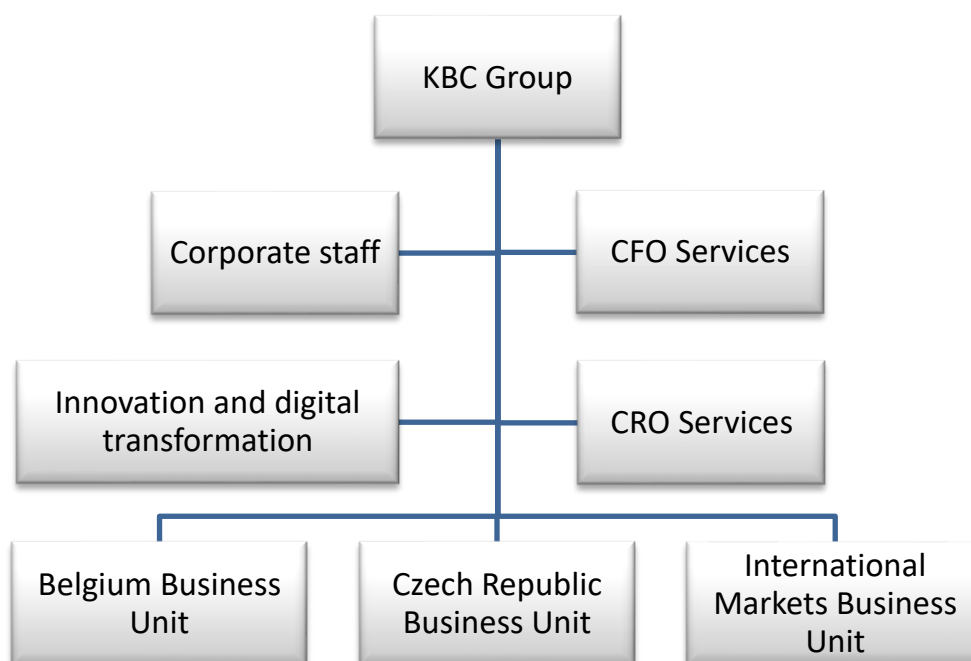
KBC Group NV si na počátku svého působení stanovila jako jeden z hlavních cílů rozšířit své působení do střední a východní Evropy. Jeden z velkých úspěchů je pro KBC Bank NV odkoupení ČSOB v České republice a na Slovensku v roce 1999, čímž se dostala do pozice majoritního vlastníka. KBC nadále rozšiřovala svou působnost a odkupovala další banky a pojišťovnické společnosti v různých zemích, např. v Polsku či Maďarsku. Těmito kroky se posilovala role skupiny uvnitř finančního sektoru. Dále došlo ke spojení KBC Group se svou mateřskou společností Almanij a v roce 2005 vznikla širší nadnárodní společnost KBC Group NV a získala podobu, v jaké je známá dnes. Následně byla vytvořena obchodně-manažerská jednotka pro Belgii, Rusko, centrální a východní Evropu, pro obchodní bankovníctví a společnou jednotku pro privátní bankovníctví a sdílené operace a služby. Pro každý jednotlivý článek byly stanoveny vlastní cíle a vedení, pomocí něhož došlo k decentralizaci a dekoncentraci jednotlivých zájmů a funkcí. Během roku 2007 se skupina nadále prosazovala ve východní Evropě, a to Srbsku, Rumunsku a Bulharsku. Zároveň probíhaly drobné fúze a akvizice. Nicméně na konci roku 2009 byla



oznámena nová strategie omezující působení této skupiny ve střední a výchovní Evropě jen na Českou republiku, Slovensko, Bulharsko, Polsko a Maďarsko. Polský trh byl v roce 2011 opuštěn a zároveň došlo k omezení působení v dceřiných pobočkách v západní Evropě, USA a jihovýchodní Asii. Na základě divestičního plánu z roku 2009 bylo rozhodnuto o prodeji KBL EPB (KBL European Private Bankers), KBC Bank Deutschland v Německu, Absolut Bank v Rusku, KBC Bank v Srbsku. Tento plán obsahoval prodeje mnoha společností ze skupiny KBC a také dohodu opuštění veškerých aktivit na hlavních trzích, které nepřispívají budování dlouhodobé udržitelnosti vztahu s klientem.

Řízení skupiny KBC bylo sjednoceno se strategickými volbami a obchodním modelem a bylo zajištěno, aby tato struktura podporovala efektivní rozhodování i individuální odpovědnost. KBC Group uspořádala své aktivity na klíčových trzích do tří obchodních divizí, a to Belgie, ČR a mezinárodní trhy (viz obrázek 6). Divize se zaměřují na lokální podnikání a očekává se, že pomohou přispět k udržitelným ziskům a růstu skupiny.

**Obrázek 6:** Organizační struktura KBC Group NV



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 KBC Group Shared Service CZ Brno

Divize Česká republika obsahuje veškeré obchodní aktivity této skupiny. Do těchto aktivit patří i centrum klientských služeb, které bylo založeno v Brně – KBC Group Shared Service Centre CZ (tzv. KBC SSC) v roce 2011 a následně do něj byly přesunuty některé back-office pracovní týmy, zaměřené na činnosti sdílené pro ostatní společnosti skupiny

KBC. Hlavním účelem založení tohoto centra bylo snížení nákladů, ale taktéž centralizace sdílených back-office činností. V centru jsou prováděny např. tyto činnosti:

- **platby** – payments process management, payments application management, payments processing, claims and investigations,
- **finanční trhy** – back-office, middle-office, application management, process management,
- **finance** – financial controlling,
- **ICT** – test team, catalogue request processing.

KBC Shared Service Centre poskytuje pro banky a pojišťovací společnosti ve skupině KBC různé podpůrné aktivity v několika doménách (Credits, ICT, Finance, Financial Markets, Payments, Insurance, Procure to Pay, Securities Services) již od roku 2011.

KBC SSC se snaží aplikovat různé nástroje a procesy, pomocí nichž se stará o rozvoj svých pracovníků. Snaží se klást důraz na udržitelný růst a dále na to, aby všichni pracovníci měli správné dovednosti i kompetence, pomocí kterých dokážou vykonávat každodenní práci v nejvyšší kvalitě. Dále je kladen velký důraz na tvorbu takového prostředí, ve kterém se pracovníci cítí příjemně a pohodlně.

### 4.3 Charakteristika vybraného pracovního týmu

Pro zpracování této diplomové práce byl vybrán pracovní tým s názvem Embargo investigation, který je složen z 34 pracovníků včetně team leadera. Autorka diplomové práce je součástí tohoto pracovního týmu. Samotný pojem embargo značí nenásilný, efektivní nástroj a může být oficiálně zaměřen proti celému státnímu útvaru, proti vybrané komoditě či proti konkrétním jménům, jak fyzických, tak právnických osob. Působení embarga může být částečné (např. pouze na konkrétní značku komodity) či kompletní (všechny komodity). V praxi dochází k propojení různých kombinací, aby bylo působení embarga co nejefektivnější a nejsilnější.

Do problematiky embarga spadá praní špinavých peněz, terorismus, nelegální návykové látky, sankcionované banky, vysoce rizikové země a mnoho dalšího.

Mezinárodní sankce jsou zaváděny nadnárodními subjekty mezinárodního práva. Pro podnik KBC NV jsou určeny sankce Evropské Unie, OSN či OFAC, které jsou spojeny s obchodem amerického dolaru. Tyto organizace vytváří černé listiny, které jsou zaváděny do národních systémů. Během vykonávané činnosti pracovníci pracují s různými

černými listinami, které jsou celosvětově dostupné či interní, vytvořené firmou KBC. Na černých listinách jsou uvedené ucelené informace vždy ke konkrétnímu subjektu.

#### 4.4 Podniková kultura v organizaci

Skupina KBC má velmi silnou a zakořeněnou podnikovou kulturu pod pojmem PEARL pomocí níž je dosahováno soudržnosti mezi různými subjekty skupiny KBC. Ve skupině existuje také Team Blue. Do tohoto týmu patří všech cca 41 000 zaměstnanců skupiny KBC, přičemž má podpořit soudržnost napříč skupinou a pocit sounáležitosti včetně hr-  
dosti, že pracovníci mohou patřit do tohoto týmu. S tímto souvisí i Blue Challenges, kdy pracovníci KBC byli vyzváni vymyslet co nejvíce nápadů s pozitivním dopadem na klima a životní prostředí. Na oplátku účasti KBC zasadila strom za každého zaměstnance v různých zemích a celkem jich bylo vysazeno 24 000. Všechny divize této skupiny mají obdobné logo (viz obrázek 7) ve stejných barvách (světle a tmavě modrá). Sladění vzhledu loga u všech divizí bylo záměrné z důvodu jeho zapamatování.

**Obrázek 7:** Logo KBC Group NV



Zdroj: [www.KBC.com](http://www.KBC.com)

Ve zkratce PEARL se ukrývají slova (viz obrázek 8):

- **P – performance** – to, co slibujeme, dodáváme,
- **E – empowerment** – podporujeme talent a kreativitu každého zaměstnance,
- **A – accountability** – přebíráme osobní odpovědnost vůči našim klientům, kolegům, akcionářům a komunitám,
- **R – responsiveness** – jednáme ochotně podle návrhů, vlivů, výzev a úsilí všech kolegů, managementu a klientů,
- **L – local embeddedness** – přijímáme rozmanitost firemních týmů a klientů na různých klíčových trzích.

Obrázek 8: Schéma PEARL



Zdroj: KBC Group Annual Report, 2019

Aby byly myšlenky a hodnoty kultury PEARL předány všem pracovníkům, byl jmenován manažer, který odpovídá generálnímu řediteli. Pro dodržování stanovených principů je nezbytné chování pracovníků – projevovat respekt, být vstřícný, ohleduplný a řídit se výsledky. Lidé jsou s úctou považováni za rovnocenné a je si jich váženo za to, co dělají. Firemní politika v oblasti lidských zdrojů obsahuje individuální zaměření v každé zemi. Hodnoty pro skupinu KBC jsou však stejné a jsou založeny na firemní kultuře PEARL. Na základě výsledků je plněno, co bylo slíbeno, včetně stanovených cílů.

- **Respekt** – je projevován ke všem klientům. Projev respektu je uplatňován při jednání se všemi lidmi jako se sobě rovnými. Klade se důraz na oboustranný respekt.
- **Vnímavost** – firma naslouchá svým klientům, pracovníkům a všem zainteresovaným stranám. Zjišťuje jejich požadavky a potřeby a snaží se je co nejlépe naplnovat. Je implikován pocit, že „všichni uvnitř firmy jsou na jedné lodi“.
- **Zaměření na výsledek** – usilování o dosahování stanovených cílů pro klienty, zaměstnance a firmu jako celek. Je plněno to, co bylo slíbeno. Plnění cílů a dosahování výsledků na základě zadání, se stanovenými náklady, kvalitou a termínem. Klade se důraz na spolupráci pracovníků.

Zodpovědné chování a firemní etika vychází ze závazného etického kodexu a jsou považovány za základní vrstvu všech firemních aktivit. Dodržování etického kodexu je

skupina oprávněna sledovat. KBC je přesvědčena, že pouze etickým a odpovědným chováním a jednáním může firma růst a zároveň udržovat důvěru svých klientů i pracovníků. Při provádění firemních činností je nezbytné respektovat platné zákony i předpisy a stanovit přísná pravidla v oblasti etického chování, otevřenosti, diskrétnosti a soukromí. Firemní kultura značně podporuje spolupráci a koordinaci, na čemž staví svou obchodní strategii. Zároveň vštěpuje svým pracovníkům, aby se chovali odpovědně a s respektem vůči klientům, obchodním partnerům, ale i mezi svými kolegy.

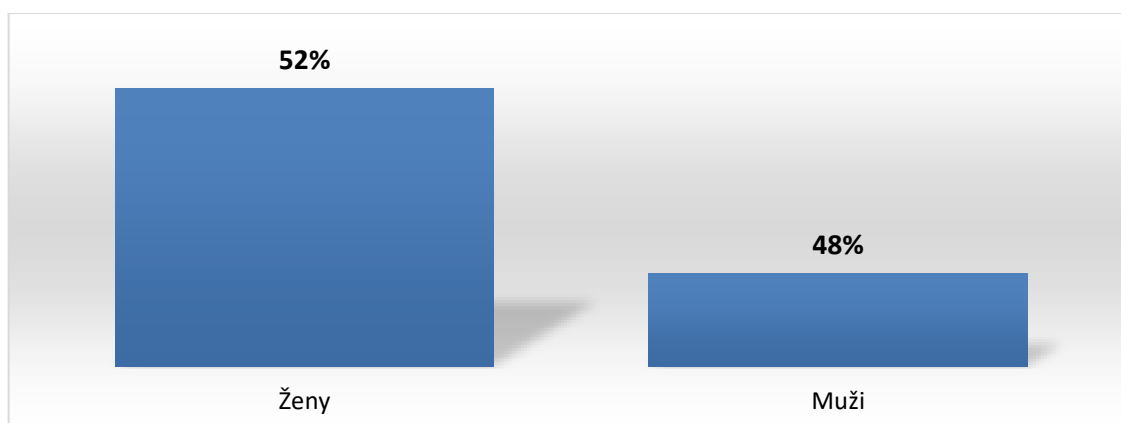
## 4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato část obsahuje shrnutí a zhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření (příloha č. 1).

### Otázka 1: Pohlaví

Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, že dotazník vyplnilo 13 žen a 12 mužů. I přes to, že charakter práce lze označit jako administrativní, je zde velká část mužských pracovníků. V moderní době již nelze jednoznačně říci, že v oblasti administrativy převažují ženy.

**Graf 1: Pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

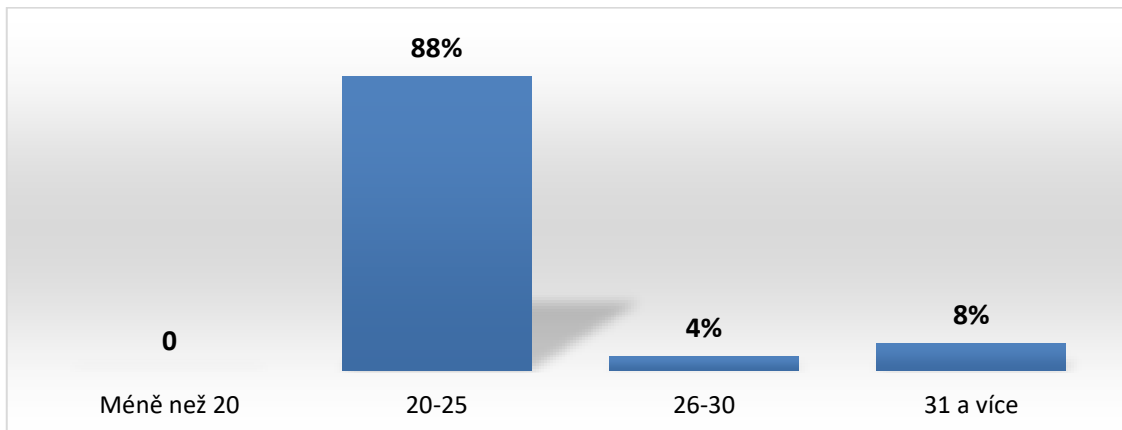
### Otázka 2: Věk

Dotazníku se účastnili respondenti různých věkových kategorií. Většina, tj. 22 účastníků se nachází ve věkovém rozmezí 20–25 let. Jeden respondent je v rozmezí 26–30 a 2 respondenti zaujímají rozpětí 31 let a více.

Zjištěná věková struktura je dána především tím, že pracovní tým je tvořen pouze pracovníky na zkrácený úvazek a jde zejména o studenty. Lze předpokládat, že jeden z respondentů ve vyšším věkovém rozpětí představuje team leadera pracovního týmu. Jelikož jsou v pracovním týmu spíše mladší pracovníci, musí jim být uzpůsobena i případná

motivace, ať již v podobě finanční, snahy o vytvoření příjemné pracovní atmosféry a celkového prostředí firmy. Jestliže se pracovníci budou cítit v podniku příjemně a důležitě, lze očekávat, že zde budou chtít pokračovat ve své kariéře na plný úvazek.

**Graf 2: Věk**

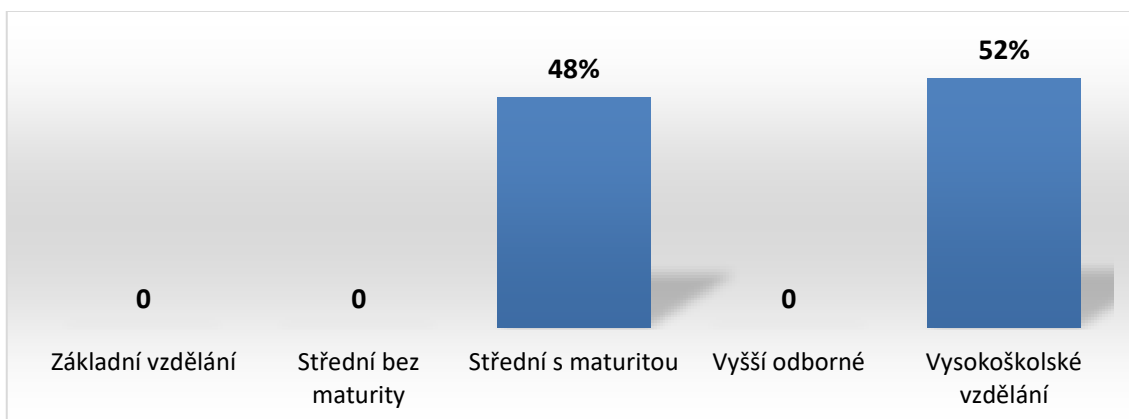


Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**

Dvanáct respondentů uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. U nich lze předpokládat nižší věk a studium v bakalářském programu či magisterském pětiletém programu. Zbýlých 13 tázaných uvedlo vysokoškolské vzdělání, ti mají dokončené bakalářské studium a nejspíše pokračují v navazujícím. Zároveň tito respondenti mohou mít již dokončené magisterské studium.

**Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání**



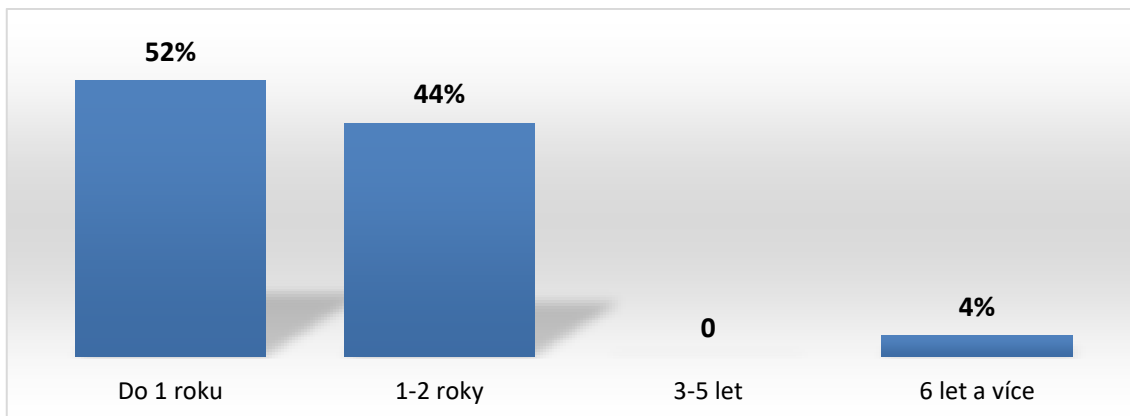
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka 4: Jak dlouho působíte v dané firmě?**

U této otázky se 13 odpovědí vztahovalo k délce působení ve firmě do jednoho roku, 11 odpovědí k délce působení 1-2 roky a 1 odpověď k délce působení 6 let a více.

Tyto výsledky se odrážejí od již zmíněného faktu, že pracovní tým je tvořen převážně mladými lidmi, kteří jsou studenti a tuto práci vykonávají při studiu. Je tedy možné, že na této pozici setrvávají během celého studia, popřípadě podnik nabízí širokou škálu pracovních míst, na které preferují interní pracovníky a ti mají možnost přesunu na jinou pozici. Lze předpokládat, že pracovník, který uvedl délku působení ve firmě 6 let a více je team leader pracovního týmu.

**Graf 4:** Jak dlouho působíte v dané firmě?



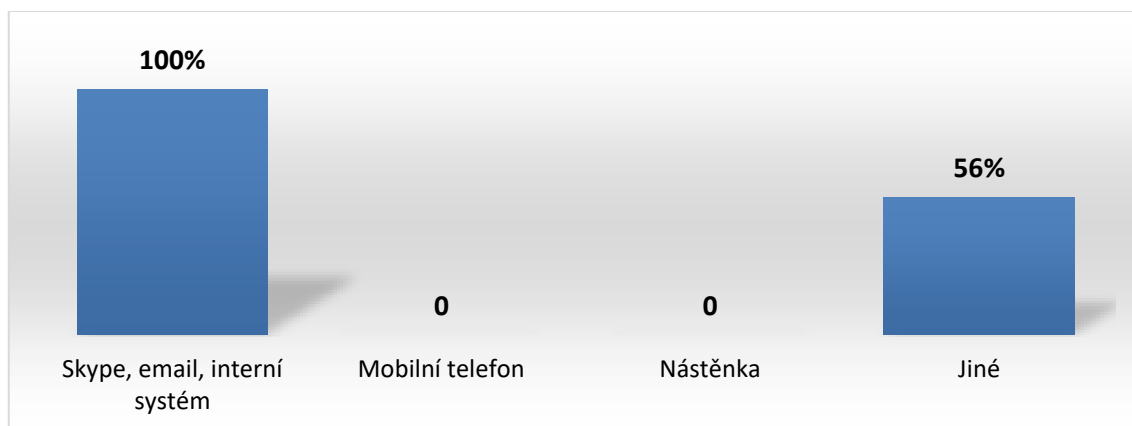
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 5:** *Který prostředek komunikace je nejčastěji v podniku využíván? (lze označit více možností)*

V této otázce odpověděli téměř všichni respondenti, že ke komunikaci se nejčastěji využívá Skype, email a interní systém. Čtrnáct respondentů uvedlo možnost jiné, přičemž tato odpověď byla slovně doplněna, že se využívá Facebook/messenger.

Email je klasický prostředek komunikace, který je využíván na denní bázi. Podnik má své interní systémy v podobě blogu, SAP portálu či MS Teams. Zprávy z blogu je možné nechat preposílat přímo do emailového inboxu. Facebook či messenger slouží zejména pro mimopracovní komunikaci a je taktéž hojně využíváný. Vzdálená online komunikace je v nynější pandemické situaci a využívání home office nezbytná.

**Graf 5:** Který prostředek komunikace je nejčastěji v podniku využíván?



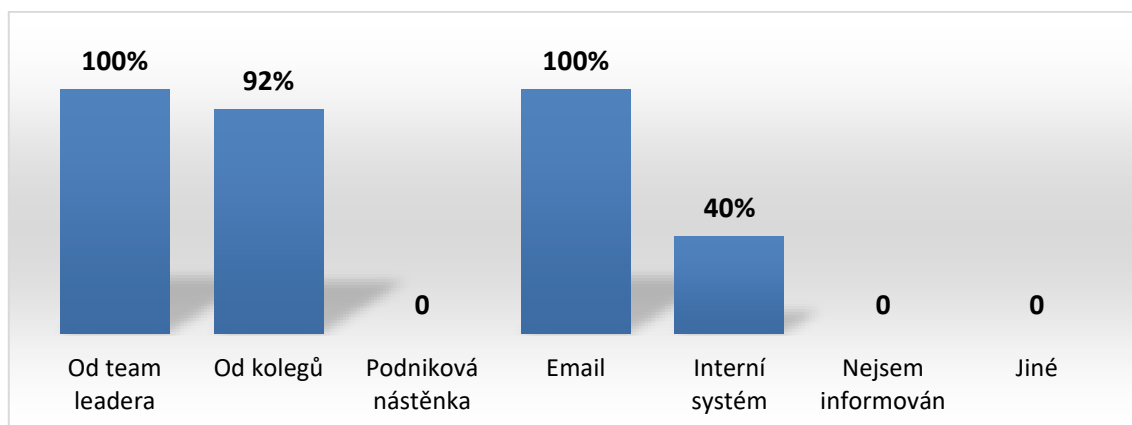
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 6:** Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích uvnitř podniku? (lze označit více možností)

Téměř všichni respondenti, tj. 25, uvedli, že se důležité informace dozvídají od team leadera. O důležitých informacích se 23 respondentů dozvídá od svých kolegů, 25 respondentů se o informacích dozvídá prostřednictvím emailu a 10 dotazovaných pomocí interního systému.

Z dosažených výsledků je pozitivní zjištění, že team leader předává informace svým podřízeným. Zároveň lze kladně hodnotit i předávání informací mezi spolupracovníky, a to, že si kolegové mezi sebou informace nezatajují. Tento přístup pracovníků se odvíjí od vybudovaných kvalitních vztahů, které nevznikly během krátké doby, ale budují se dlouhodobě. Pracovníci mezi sebou nemají vidět soupeře směřující k individuálnímu výkonu s cílem být nejlepší, ale spolupracovníky, na které se mohou kdykoliv obrátit s prosbou o radu či pomoc ve všech pracovních záležitostech.

**Graf 6:** Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích uvnitř podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování



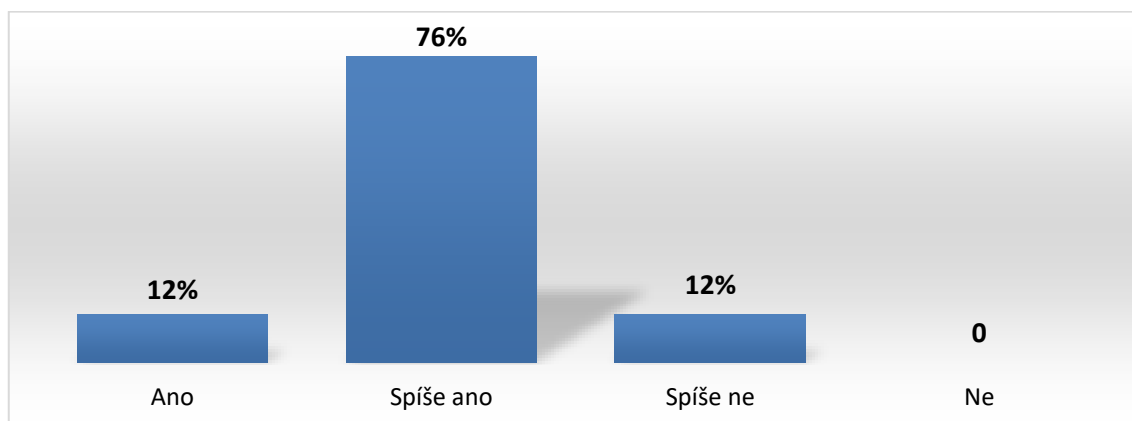
### **Otázka 7: Jste motivován/a k výkonu Vaší práce?**

Získané odpovědi z této otázky jsou důležitá především pro team leadera, aby se případně mohl zaměřit na větší motivaci v různých oblastech.

„Spíše ne“ odpověděli tři respondenti, což lze vyjádřit tak, že se necítí dostatečně motivováni. Je tedy nutné se zaměřit na zvýšení jejich motivace k výkonu. Devatenáct dotazovaných odpovědělo „spíše ano“, tj. cítí se z části motivováni, ale bylo by potřeba se taktéž zaměřit na zvýšení jejich motivace. Pouze 3 respondenti odpověděli „rozhodně ano“, tedy cítí se být plně motivováni.

V pracovním prostředí je motivace hnací silou pro zvyšování individuálního výkonu každého jedince, ale i celku pracovního týmu, ve kterém působí. Žádný člen týmu nesmí mít pocit, že je některý z kolegů preferován. Nicméně na každého pracovníka mohou působit jiné motivátory a je úkolem vedoucího pracovníka zjistit, které to jsou.

#### **Graf 7: Jste motivován/a k výkonu Vaší práce?**



Zdroj: Vlastní zpracování

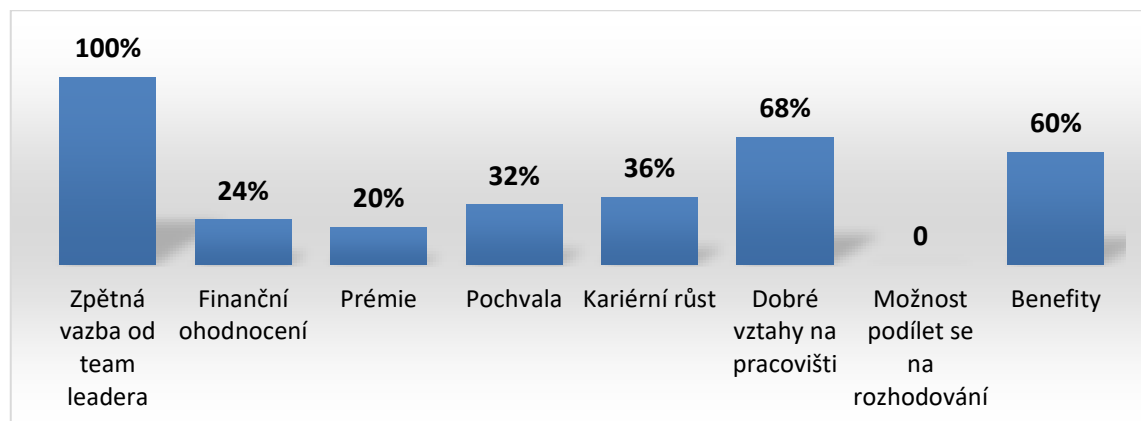
### **Otázka 8: Jakým způsobem jste motivován/a? (lze označit více možností)**

Dvacet pět dotazovaných slýchá od team leadera zpětnou vazbu. Šest odpovědí se týká finančního ohodnocení a 5 odpovědí prémie. Dále 8 respondentů uvedlo jako motivaci pochvalu a 9 možnost kariérního růstu. Sedmnáct pracovníků je motivováno dobrými vztahy na pracovišti a 15 pracovníků uvedlo benefity, kam spadá např. multisport karta.

Motivace je pro každého pracovníka velmi důležitá a přínosná. Každý jedinec vyhledává jiný druh motivace a je úkolem team leadera rozpoznat daný typ motivace, který jedinec požaduje a snažit se mu ho poskytnout. Zpětná vazba je velmi přínosná pro každého člověka, přičemž je zhodnocen jeho výkon či mu jsou poskytnuté cenné rady, které by měl využít pro budoucí zlepšení. S tímto souvisí i pochvala, která potěší pracovníka

za jeho snahu při dokončení úkolu. Zároveň mnoho lidí, a především mladí lidé ocení motivaci v podobě finančních prostředků. Jelikož jsou v tomto týmu mladí lidé, zejména studenti, možnost kariérního růstu je pro ně velkým motivátorem. Čím je větší pracovní kolektiv, je důležité budovat dobré vztahy na pracovišti, které napomohou dobrému a kvalitnímu výkonu. Firma poskytuje svým pracovníkům i různé benefity v podobě např. multisport karty na cvičení.

**Graf 8:** Jakým způsobem jste motivován/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

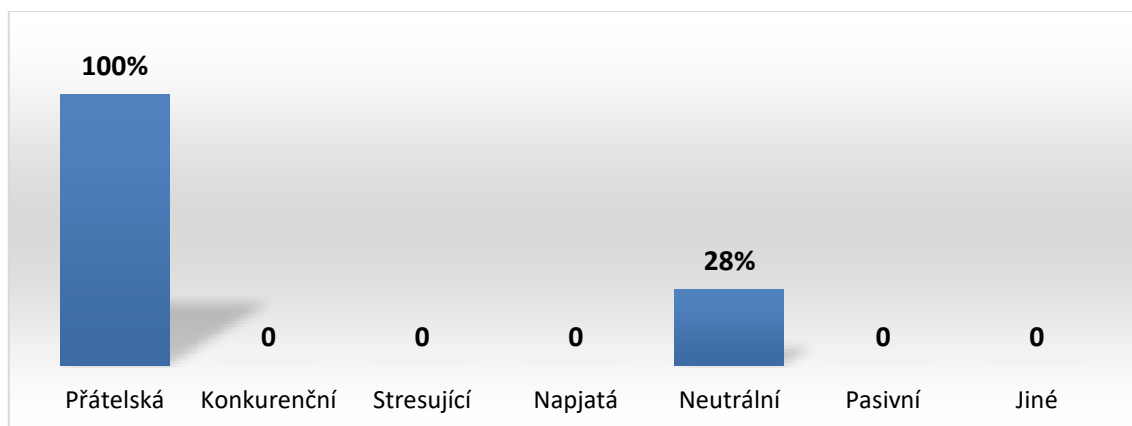
**Otázka 9:** Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti? (lze označit více možností)

To, jaká je atmosféra na pracovišti, dokáže ovlivnit celkové pracovní jednání. Lidé na pracovišti tráví podstatnou část svého života, a proto je pro ně příjemná atmosféra nezbytná a motivační. Atmosféra na pracovišti je určována zejména mezilidskými vztahy, a to na formální i neformální rovině.

Téměř všech 25 dotazovaných ohodnotilo atmosféru na pracovišti jako přátelskou a 7 jako neutrální. Tento zjištěný fakt je zcela pozitivní, jelikož atmosféra na pracovišti značně ovlivňuje výkon jedinců a jestliže se pracovníci cítí spokojeni, jejich výkon je očekáván vyšší a kvalitnější. Zároveň roste jejich celková produktivita. Díky příznivé atmosféře pracovníci chodí rádi do práce a nesnaží se jí různými způsoby vyhýbat. Atmosféra také ovlivní i plnění stanovených cílů, které mají různé termíny pro jejich dokončení.

Lze říci, že ve zkoumaném pracovním týmu neexistuje soupeřní či negativní prostředí, bezohledné a nedůvěřivé vztahy mezi pracovníky. Vztahy jsou zde otevřené a harmonické a směřují do dobrovolné spolupráce.

**Graf 9:** Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

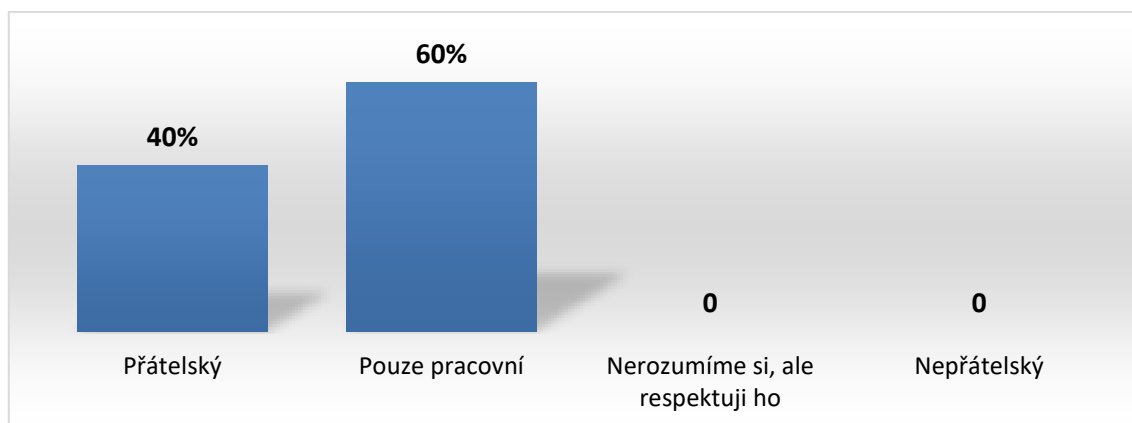
**Otázka 10:** Jak hodnotíte Váš vztah s team leaderem?

Vztah s vedoucím pracovníkem je velmi důležitý a odvíjí se od něj výkon pracovníků uvnitř týmu. Jestliže má některý z pracovníků ne příliš kladný vztah se svým nadřízeným, často se tento vztah promítne jak do jeho výkonu, tak do pracovní atmosféry.

Každý pracovník by měl nadřízeného respektovat a vedoucí pracovník by se měl chovat ke všem podřízeným bez rozdílu a spravedlivě. Pracovník by neměl mít pocit, že je na něj pohlíženo jiným způsobem než na jeho kolegy.

Deset pracovníků uvedlo, že jejich vztah s team leaderem je přátelský. Patnáct respondentů cítí pouze pracovní vztah s team leaderem. Obě získané odpovědi jsou příznivé, jelikož ne každý jedinec rád mísí svůj osobní a pracovní život a chce si udržovat patřičný odstup mezi ním a svým nadřízeným. Zároveň zde může hrát roli i věkový rozdíl mezi team leaderem a pracovníky. Je velmi pozitivní, že žádný z pracovníků nepovažuje vztah s vedoucím pracovníkem jako nepřátelský, popřípadě, že si s ním nerozumí.

**Graf 10:** Jak hodnotíte Váš vztah s team leaderem?



Zdroj: Vlastní zpracování

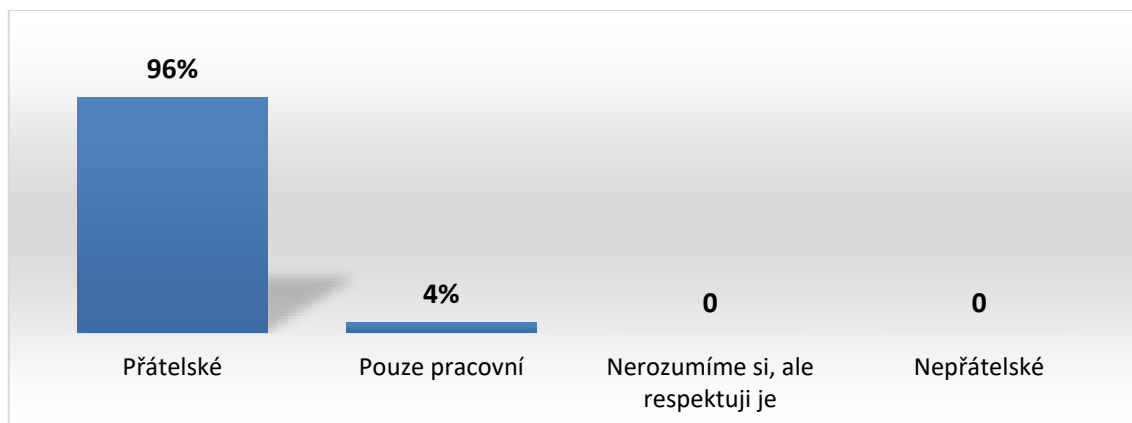
### **Otázka 11: Jak hodnotíte Vaše vztahy se spolupracovníky?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak každý pracovník vnímá pracovní vztahy se svými kolegy. Vztahy mezi kolegy vnímá jako přátelské 24 tázaných a pouze 1 pracovník považuje vztahy s kolegy jako pouze pracovní.

I toto je velmi příznivé zjištění a takové vztahy na pracovišti jsou očekávané pro kvalitní výkony. Jestliže mezi pracovníky panují přátelské a kladné vztahy, opět lze očekávat, že pracovníci chodí do práce rádi a bez případného stresu. Při přátelském prostředí panuje na pracovišti příjemná atmosféra a každý člen týmu se cítí rovnocenný. Na takovém pracovišti dochází k šíření informací bez větších problémů a očekává se, že se pracovníci snaží vyjít vstříc vůči požadavku druhého.

Jedna odpověď týkající se pouze pracovních vztahů s kolegy nepřináší nic negativního. Tento respondent může v pracovním týmu setrvávat kratší dobu, popřípadě v nynější pandemické situaci neměl možnost bližšího seznámení s kolegy nebo mu vyhovuje udržovat svůj soukromý život od pracovního.

**Graf 11: Jak hodnotíte Vaše vztahy se spolupracovníky?**



Zdroj: Vlastní zpracování

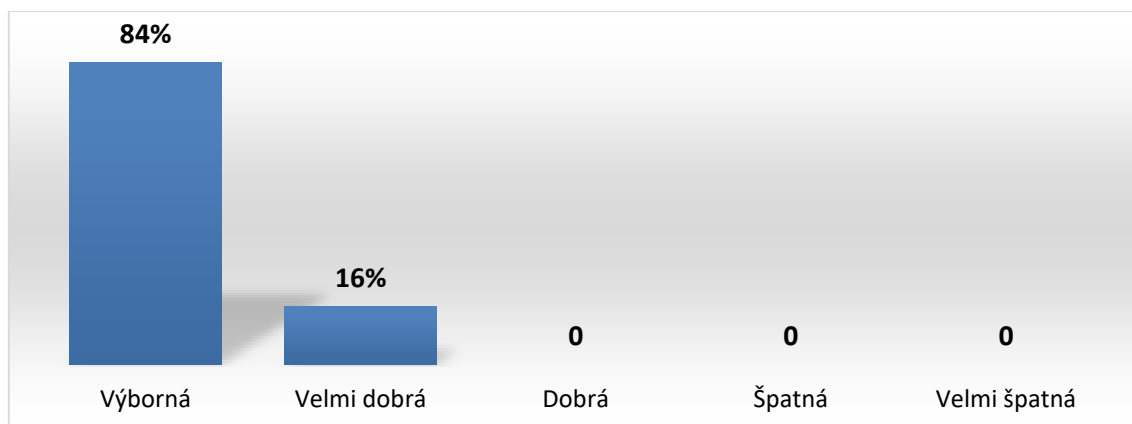
### **Otázka 12: Jak hodnotíte spolupráci uvnitř pracovního týmu?**

Spolupráce uvnitř pracovního týmu se odvíjí od samotných vztahů mezi kolegy. Jestliže převládají harmonické vztahy, panuje v týmu dobrovolná spolupráce, přičemž si jsou pracovníci ochotni pomáhat při řešení různých činností nebo problémů týkajících se práce. Vzájemná spolupráce usnadňuje plnění zadaných úkolů a snáze se směřuje k naplnění stanovených cílů.

Spolupráci uvnitř pracovního týmu ohodnotilo 21 respondentů jako výbornou a 4 jako velmi dobrou. Tyto odpovědi značí vztahy uvnitř týmu, které jsou kvalitní

a pevné. Je patrné, že každý člen týmu by zde našel oporu či může požádat o případné rady k jeho činnosti. Pro správné fungování pracovního týmu je důležitá synergie, kterou je zde možné nalézt, je zažitá a fungující. Team leader by se měl snažit tento jev podporovat a nadále ho prohlubovat. Zároveň spolupráce patří mezi faktor, který posiluje spokojenost pracovníků.

**Graf 12:** Jak hodnotíte spolupráci uvnitř pracovního týmu?



Zdroj: Vlastní zpracování

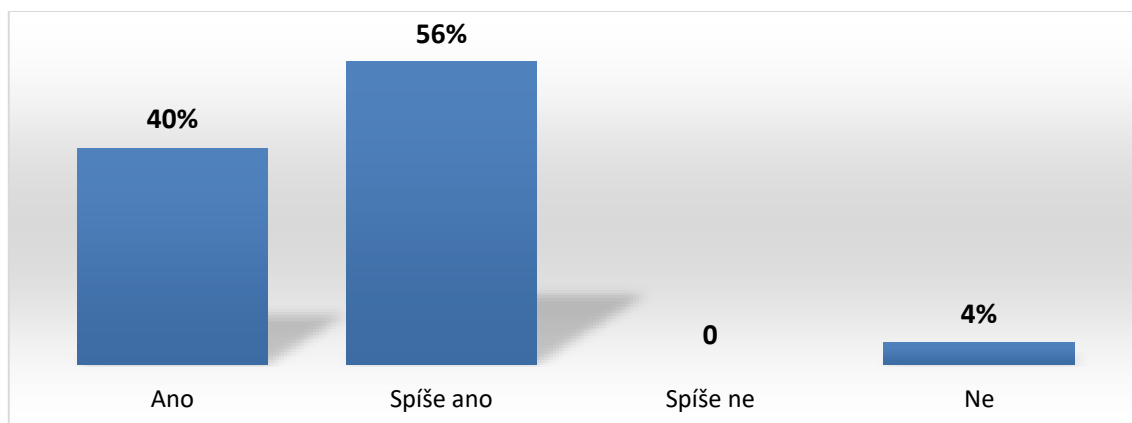
**Otázka 13:** *Vyhovuje Vám pracovní prostředí? (vzhled pracoviště a jeho uspořádání, čistota, vytápění apod.)*

Pracovní prostředí vyhovuje 10 respondentům, 14 uvedlo odpověď „spíše ano“ a 1 respondent není spokojen s pracovním prostředím a jako důvod uvedl, že mu nevyhovují open space kanceláře, jelikož bývá rozptylován okolními pracovníky a nemůže se plně soustředit na výkon práce.

Je příznivé, že většina dotazovaných je s pracovním prostředím spokojená, jelikož se od něj odvíjí jejich pracovní výkon. Open space kanceláře sebou přináší jak výhody v podobě rychlé komunikace různého druhu, tak nevýhody právě v podobě většího ruchu, rozptylování a nemožnosti se plně soustředit. Bohužel v tak velké firmě, jako je zkoumaný podnik, nelze udělat výjimky pro jedince, kterým vadí takové uspořádání kanceláří.

Obecně lze ale říci, že se podnik stará o faktory podněcující příznivé pracovní podmínky a vybavení podniku optimálně modernizuje. Podnik se musí nadále snažit udržovat takovéto optimální pracovní prostředí, které vyhovuje většině pracovníků. Čím lépe je pracovní prostředí přizpůsobeno každému zaměstnanci, tím více lze očekávat růst jeho produktivity. Každý pracovník touží po práci v ideálním prostředí, avšak každý jedinec tento pojem vnímá odlišným způsobem.

**Graf 13:** Vyhovuje Vám pracovní prostředí?



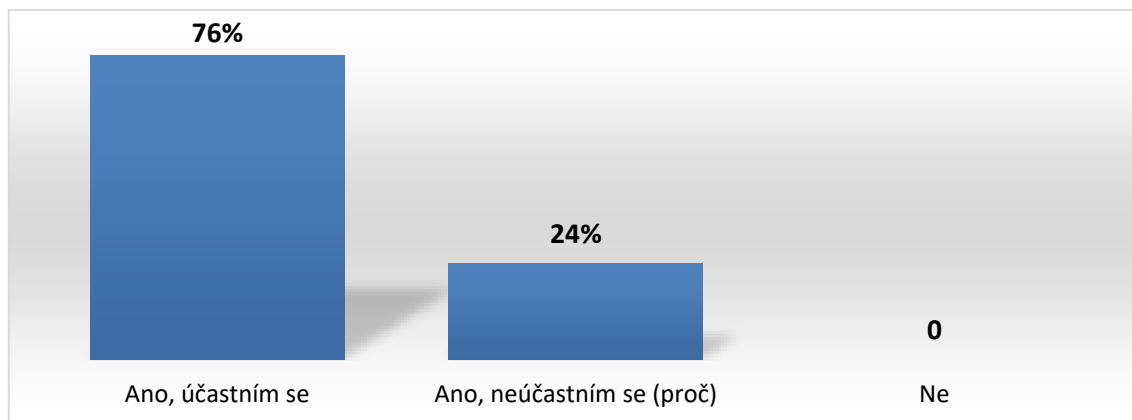
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 14:** Existuje ve firmě mimopracovní setkání? (firemní akce, teambuildingy)

Otázka se zabývala existencí mimopracovních setkání v podobě různých událostí a 19 respondentů uvedlo, že se jich účastní. Zbýlých 6 uvedlo, že v podniku existují mimopracovní setkání, nicméně se jich neúčastní a všechny tyto odpovědi byly doplněny slovním vyjádřením se stejným zněním, a to, že se jich neúčastní, jelikož to současná pandemická situace neumožňuje. Z těchto odpovědí lze odvodit, že tyto pracovníci mohou v podniku setrávat kratší dobu a doposud neměli možnost se pořádaných událostí účastnit.

Mimopracovní setkávání jsou velmi důležité, nejen pro poznání svých kolegů, ale pro utužování vztahů mezi nimi. Např. na teambuildingu dojde k rozvoji pracovního týmu a týmové spolupráce. Jsou trénovány týmové schopnosti a dovednosti, komunikace a spolupráce. V podniku jsou zažité i různé firemní akce, které se týkají společenské odpovědnosti, přičemž se podnik účastnil například ekologické aktivity sázení stromů a čištění přírody.

**Graf 14:** Existuje ve firmě mimopracovní setkání?



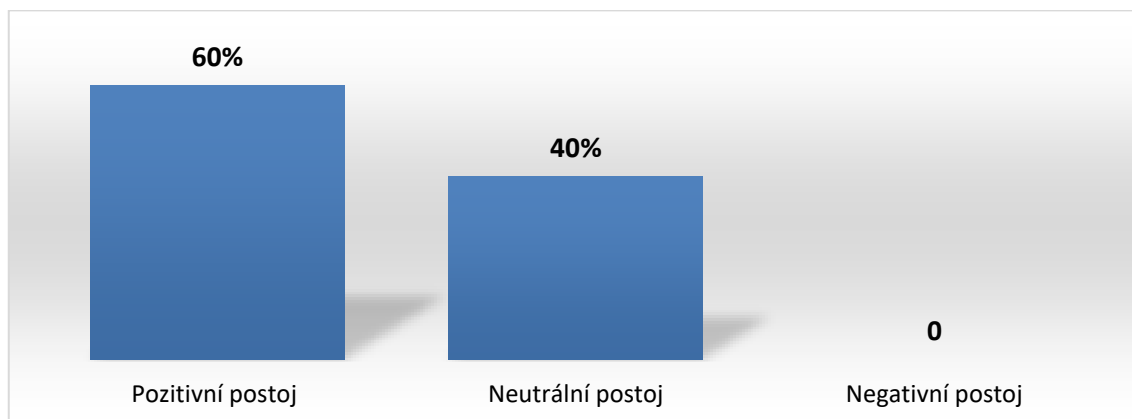
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka 15: Jaký postoj máte ke změnám, které se dotýkají Vaší pracovní pozice?**

Otázka týkající se postoje ke změnám opět přinesla kladné odpovědi v podobě 15x pozitivního postoje, tj. že jedincům nevádí a rádi je přijmou a 10x odpověď v podobě neutrálního postoje. Z toho vyplývá, že žádnému respondentovi změny nevádí či se jich nebojí.

Tento zjištěný fakt značí jakousi stabilní a vyváženou povahu pracovníků, které lze popsat i jako odolné či flexibilní. Takoví pracovníci netrvají na ustálených a zavedených zvyklostech a pro podnik je tento typ zaměstnanců přínosný, jelikož samotný podnik musí mnohdy rychle reagovat na globální změny a je tedy nezbytné, aby i samotní pracovníci rychle reagovali na změny a snadno se jim přizpůsobili. V globálním konkurenčním prostředí se i očekává, že pracovníci budou přicházet se změnami a inovacemi, které pozvednou firmu na vyšší úroveň a ta se stane více konkurenční.

**Graf 15:** Jaký postoj máte ke změnám, které se dotýkají Vaší pracovní pozice?



Zdroj: Vlastní zpracování

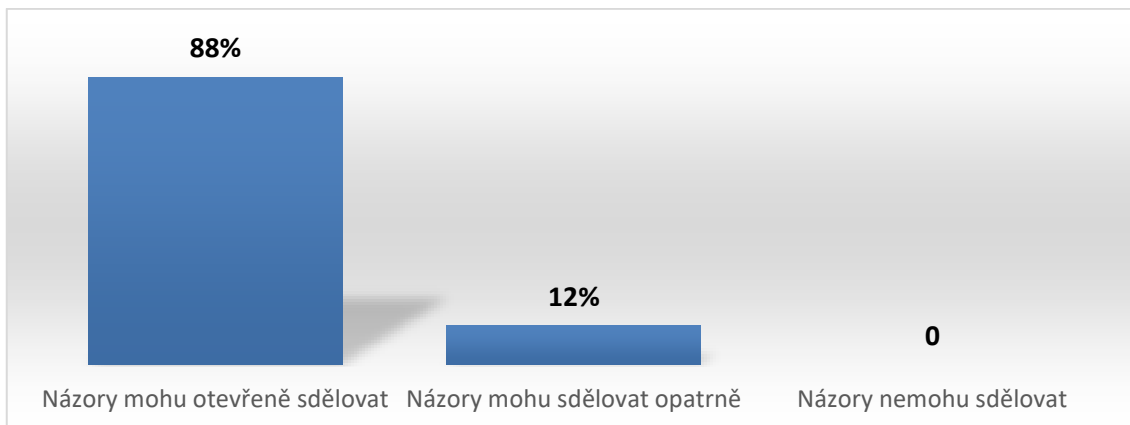
### **Otázka 16: Své názory na problémy týkající se práce či situace v organizaci mohou otevřeně sdělovat/mohu sdělovat, ale jen velmi opatrně/nemohu sdělovat**

V otázce týkající se sdělování názorů na problémy bylo zjištěno, že 22 dotazovaných cítí, že může své názory volně a otevřeně sdělovat, bez následků či postihů a 3 mají pocit, že mohou názory sdělovat, ale jen velmi opatrně.

I přes to, že v předchozích odpovědích bylo zjištěno, že vztahy s team leaderem jsou přátelské či pouze pracovní, někteří jedinci mohou nabývat dojmu, že sdělení jejich názoru nemusí být kladně přijato, popřípadě mohou inklinovat k obavám z postihu. Tento fakt může plynout z nějaké dřívější špatné zkušenosti při sdělení svého názoru, avšak team leader nabádá pracovníky k vyjadřování jejich názorů, které mohou vést ke zlepšením týkající se různých pracovních procesů a mělo by být jeho prioritou každého jedince

vyslechnout, vhodně zpracovat a ohodnotit jeho názor. Následně by měl s daným pracovníkem probrat obsah sdělení a v případě nesouhlasu či námitek ze strany team leadera jedinci vysvětlit důvod. Dále by měl jedinci připomenout, že si cenní jeho připomínky, které může i nadále bez obav sdělovat.

**Graf 16:** Sdělování názorů



Zdroj: Vlastní zpracování

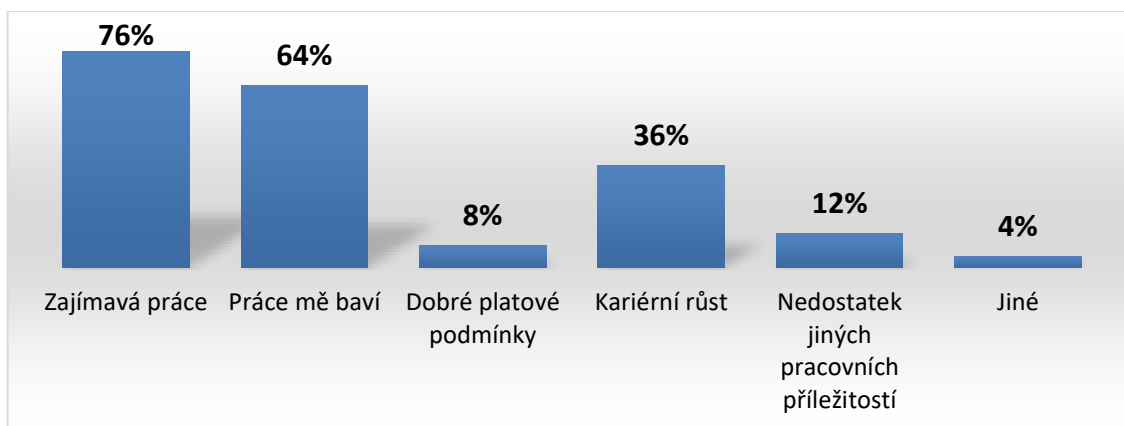
**Otázka 17: Z jakého důvodu setríváte v organizaci? (lze označit více možností)**

Tato otázka přinesla mnoho vybraných odpovědí. Devatenáct respondentů považuje jejich práci za zajímavou a 16 uvedlo, že je práce baví. Dále 2 pracovníci jsou spokojeni s platovými podmínkami. Devět dotazovaných oceňuje možnost kariérního růstu, 1 pracovník oceňuje možnost volby směn dle jeho časových možností a další 3 odpověděli, že v práci setrívají z nedostatku jiných pracovních příležitostí.

Práce v tomto pracovním týmu je různorodá a zajímavá a je tedy dobré, že ji takto hodnotí téměř většina dotazovaných. Avšak v tomto bodě je potřeba se zaměřit na 3 dotazované, kteří uvedli, že v práci setrívají z nedostatku jiných pracovních nabídek. Je možné, že část z těchto pracovníků v podniku setrívá již delší dobu a práce se pro ně mohla stát monotónní nebo to jsou pracovníci, kteří fungují na pracovní pozici kratší dobu a náplň práce nespĺnila jejich očekávání. Úkolem team leadera by tedy mělo být zjištění, zda se tyto pracovníci cítí v práci po jiné stránce spokojeni či je práce nenaplňuje a měl by se snažit nalézt vhodné řešení, aby se změnil jejich aktuální pohled.



**Graf 17:** Z jakého důvodu setrváváte v organizaci?



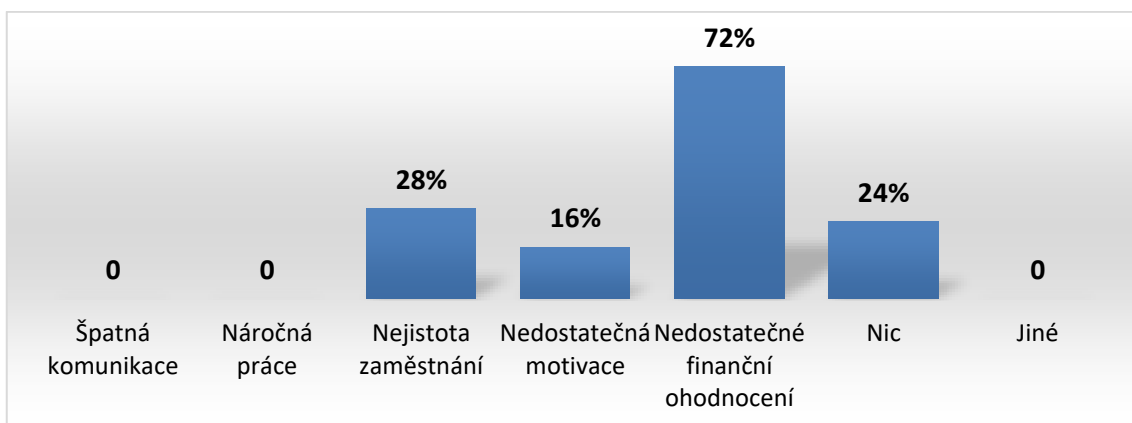
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka 18:** Co považujete ve firmě za nevyhovující? (lze označit více možností)

Nejistota práce je v aktuální pandemické situaci zcela běžná a vybralo ji zde 7 pracovníků. Čtyři pracovníci se necítí být dostatečně motivováni, což může opět souviset s pandemickou situací a tím, že pracovníci dlouhodobě pracují formou home office a motivace na dálku je hůře proveditelná a nemusí jim tento způsob zcela vyhovovat. Jednomu pracovníkovi nevyhovují open space kanceláře. Finanční ohodnocení je nedostačující pro 18 pracovníků a 6 respondentů je spokojeno, neshledalo žádné nevyhovující faktory.

Se získanými odpověďmi by měl team leader správně naložit a snažit se zredukovat nevyhovující faktory. Nicméně nedokáže ovlivnit ekonomickou situaci, kdy existuje mezi pracovníky nejistota zaměstnání a dále neovlivní open space kanceláře. Měl by se zaměřit na zvýšení motivace pracovníků, např. v podobě pochvaly či zpětné vazby a mohl by se pokusit navrhnout patřičné zvýšení finančního ohodnocení. Zároveň by se měl snažit udržet spokojenost pracovníků, kteří nyní neshledali žádné nedostatky.

**Graf 18:** Co považujete ve firmě za nevyhovující?



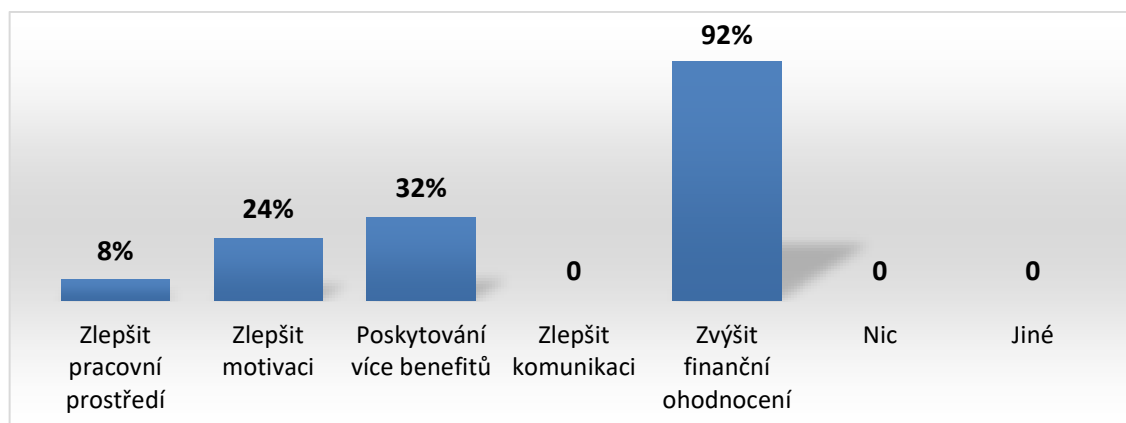
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 19: Co byste v podniku změnil/a? (lze označit více možností)

Otázka je z části propojená s předchozí otázkou, přičemž zvýšení finančního ohodnocení by ocenilo 23 tázaných, 6 by uvítalo zlepšení motivace ze strany team leadera, 2 by uvítali zlepšení pracovního prostředí a 8 by požadovalo poskytování více firemních benefitů.

Jak již bylo zmíněno, otázka souvisí s předchozí a lze vyvodit obdobný závěr v podobě, že by se měl team leader snažit o zlepšení motivace. Ještě více tázaných uvedlo požadavek v podobě zvýšení finančního ohodnocení, bylo by vhodné, aby došlo k přezkoumání současného ohodnocení a případné zvýšení. Team leader by také mohl požádat své pracovníky o návrhy týkající se benefitů, které by uvítali k nynějším benefitům.

**Graf 19:** Co byste v podniku změnil/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření VSM 94 & 2013

Kapitola se zabývá analýzou výsledků z dotazníku VSM 94 & 13, který se týká kulturních dimenzí. Výsledky jsou okomentovány a provázány s výsledky z vytvořeného dotazníku.

### Otázka 1: Mít dost času na vlastní osobní život

**Tabulka 7:** Dostatek času na vlastní život

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	4	16 %
Velmi důležité	19	76 %
Mírně důležité	2	8 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se týká individualismu a kolektivismu (IDV) a čím více pracovníci chtějí mít času na vlastní život, tím se společnost přesouvá do dimenze individualismu.

Dvacet tři respondentů požaduje dostatek času na vlastní osobní život. Z toho 16 % respondentů ho považuje za nanejvýš důležité a 76 % za velmi důležité. Pouze 8 % tázaných vybralo mírně důležité.

Většina dotazovaných tedy vyžaduje dostatek prostoru pro svůj osobní život. Tento fakt směřuje spíše k individualistické společnosti. Na základě těchto odpovědí je možné předpokládat, že respondenti považují zaměstnání pouze jako prostředek k materiálnímu zabezpečení. To může opět souviset s tím, že v pracovním týmu jsou převážně mladí lidé, studenti, kteří v současné době preferují své studium ve srovnání se zaměstnáním. Jelikož pracovníci pracují formou zkráceného úvazku, mohou si pracovní dobu korigovat sami. Proto jim vzniká i dostatek volného času na svůj osobní život a mohou se plně věnovat svým zájmům jak v týdnu, tak o víkendu.

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

**Tabulka 8: Dobré pracovní prostředí**

Odpoověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	6	24 %
Velmi důležité	17	68 %
Mírně důležité	2	8 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka opět ovlivňuje dimenzi individualismu či kolektivismu (IDV).

Většina tázaných považuje dobré pracovní prostředí za nezbytné – pro 24 % je nanejvýš důležité a pro 68 % pracovníků velmi důležité. Pro 8 % je mírně důležité.

Pracovní prostředí dokáže ovlivnit výkon u každého pracovníka a je podstatným faktorem podnikové kultury. Jestliže jsou pracovníci spokojeni s různými aspekty, projeví se to v odvádění kvalitního výkonu a celkovému přístupu k organizaci. Avšak jestli jim něco nevyhovuje, kvalita výkonu může snadno klesat. Vybraná společnost se snaží pečovat o pracovní prostředí, aby bylo vzdušné, čisté, uklizené, modernizované či zdravě prospěšné. Jsou dodržovány veškeré zákonné požadavky, jež se týkají dané problematiky.

### Otázka 3: *Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka*

**Tabulka 9:** *Respekt k vedoucímu pracovníkovi*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	5	20 %
Velmi důležité	20	80 %
Mírně důležité	0	0 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se využívá pro výpočet mocenského odstupu (PDI).

Respekt vůči vedoucímu pracovníkovi je nanejvýš důležitý pro 20 % dotazovaných a 80 % tazáných uvedlo, že respekt vůči nadřízenému je velmi důležitý.

Otázka se zabývá vztahem a respektem k nadřízenému pracovníkovi, přičemž ho v daném týmu většina pracovníků respektuje a považuje to za důležité a nezbytné. Respekt vůči nadřízenému pracovníkovi je důležitou částí vztahu nadřízený – podřízený, jelikož při respektu ze strany podřízeného lze očekávat i respekt nadřízeného vůči pracovníkovi. Zároveň z tohoto vztahu plyne patřičná motivace a spokojenost, která opět ovlivňuje pracovní výkon. Dochází i k usnadnění komunikace v různých směrech či situacích. Napříč KBC panuje přátelská atmosféra, a to i vůči nadřízeným pracovníkům, nicméně i přes jakýsi neformální vztah je respekt udržován.

### Otázka 4: *Být ohodnocený za dobrý výkon*

**Tabulka 10:** *Hodnocení za dobrý výkon*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	9	36 %
Velmi důležité	15	60 %
Mírně důležité	1	4 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Získané odpovědi ovlivňují výpočet indexu maskulinity a feminity (MAS).

Hodnocení za dobrý výkon je nanejvýš důležité pro 36 % respondentů, pro 60 % to je velmi důležité a pro 4 % jen mírně důležité.

Většina pracovníků požaduje patřičné ohodnocení za dobrý výkon. Bývá to pro ně podstatný motivační prvek, který jim sdělí, že jejich výkon je kvalitní a je si ho váženo. Jestli odvedou dobrou práci a nedostane se jim žádné ohodnocení navíc, ztrácí do budoucna chuť a motivaci se zlepšovat či snažit se. V podniku KBC si dobrých výkonů svých pracovníků váží a dvakrát ročně jsou vypláceny patřičné prémie.

### **Otázka 5: Preferovat jisté zaměstnání**

**Tabulka 11:** Preference jistého zaměstnání

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	8	32 %
Velmi důležité	11	44 %
Mírně důležité	4	16 %
Málo důležité	2	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka se projevívá v indexu individualismu a kolektivismu (IDV).

Tento výrok je nanejvýš důležitý pro 32 % tázaných, pro 44 % velmi důležitý, pro 16 % mírně důležitý a pro 8 % málo důležitý.

Preference jistého zaměstnání se často projevívá na výkonu pracovníka, přičemž jedinci, kteří nemají obavy ze ztráty zaměstnání, podávají lepší výkony a pracují pečlivěji bez ztelných chyb. Naopak pracovníci, kteří se obávají ztráty zaměstnání, mohou chybvat, jelikož setrvávají ve stresu či se nemohou plně soustředit. V případě, že nastane situace snižování stavů pracovníků uvnitř firmy, KBC se snaží svým pracovníkům nabídnout jiné pracovní pozice v rámci jiných pracovních týmů, kde je nutné tým rozšířit.

### **Otázka 6: Pracovat v příjemném kolektivu**

**Tabulka 12:** Práce v příjemném kolektivu

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	10	40 %
Velmi důležité	12	48 %
Mírně důležité	3	12 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi z této otázky plynou do kulturní dimenze maskulinita či feminita (MAS).

Pracovat v příjemném kolektivu je nanejvýš důležité pro 40 % respondentů, pro 48 % to je velmi důležité a pro 12 % mírně důležité.

Vztahy na pracovišti jsou podstatný prvek podnikové kultury. Jestliže jsou vztahy klidné, přátelské, nenapjaté, nesoupeřivé, je to přínos pro individuální výkony, ale i především pro týmové výkony, na kterých si KBC velmi potrpí. Příjemný kolektiv tedy podporuje spolupráci a komunikaci, přičemž nedochází k zadržování informací mezi spolupracovníky. Vztahy na pracovišti lze utužovat různými akcemi, přičemž KBC je hojně využívá. Jde zejména o teambuildingy, dobrovolnictví a mnoho dalších. Zároveň sami členové týmu se často setkávají mimo práci při různých sportovních činnostech, jako je volejbal, fotbal atd.

### **Otázka 7: Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí**

**Tabulka 13:** Konzultace strategických rozhodnutí s vedoucím pracovníkem

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	1	4 %
Velmi důležité	17	68 %
Mírně důležité	5	20 %
Málo důležité	2	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka inklinuje k výpočtu indexu mocenského odstupu (PDI).

Pro jednoho dotazovaného, tj. 4 % je nanejvýš důležité konzultovat strategická rozhodnutí. Pro 68 %, což činí sedmnáct respondentů je velmi důležitá participace na rozhodování. Pro dalších 20 % je konzultace mírně důležitá a pro 8 % málo důležitá.

Zapojení pracovníků do strategického rozhodování směřuje k malému mocenskému odstupu a zainteresovaní pracovníci mají pocit důležitosti, nepostradatelnosti a rovnocennosti. Každé takové zapojení či delegování práce tohoto typu je pro jedince přínosné a vzbuzuje pocit sounáležitosti a také zvyšuje výkonnost. Team leader ve vybraném pracovním týmu nabádá své podřízené, aby přispívali novými nápady, inovacemi, přičemž se mohou podílet na jejich rozvoji, úpravách a aplikaci do praxe. Zároveň má každý pracovník možnost konzultovat a připomínkovat zavedené pracovní postupy.

### **Otázka 8: Mít příležitost kariérního růstu**

**Tabulka 14: Kariérní růst**

<b>Odpověď respondenta</b>	<b>Absolutní vyjádření</b>	<b>Procentní vyjádření</b>
Nanejvýš důležité	11	44 %
Velmi důležité	14	56 %
Mírně důležité	0	0 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka inklinuje k feminitě či maskulinitě (MAS).

Kariérní růst je nanejvýš důležitý pro 11 respondentů, tedy 44 % a velmi důležitý pro 14 respondentů, tj. 56 %.

Touha po kariérním růstu značí maskulinitu a ambiciózní pracovníky. Jelikož jsou zde mladí pracovníci/studenti, jejich profesní kariéra je teprve na začátku a je zřejmé, že většina touží po rozvoji. Pracovníci se touží vzdělávat a firma je k tomu neustále nabádá, jelikož pracovník, který se soustavně vzdělává, přináší firmě pozitiva v podobě nových nápadů, inovací, konkurenceschopnosti ad. To přispívá i k případnému povýšení. V KBC je několik úrovní pracovních nabídek, kam se mohou pracovníci v jejich zájmu posouvat.

### **Otázka 9: Nedělat práci, která je nezajímavá**

**Tabulka 15: Dělat zajímavou práci**

<b>Odpověď respondenta</b>	<b>Absolutní vyjádření</b>	<b>Procentní vyjádření</b>
Nanejvýš důležité	5	20 %
Velmi důležité	17	68 %
Mírně důležité	2	8 %
Málo důležité	1	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka se promítá do individualismu či kolektivismu (IDV).

Většina tázaných upřednostňuje zajímavou práci. Pro 20 % to je nanejvýš důležité, pro 68 % velmi důležité. 8 % to považuje za mírně důležité a 4 % za málo důležité.

Většina respondentů tedy očekává zajímavou náplň práce, která se nestane brzo běžnou rutinou. Nicméně v každém zaměstnání se plní určité činnosti, které nejsou zcela atraktivní a zajímavé. Rutina se mnohdy může projevit jako demotivující, vyčerpávající či frustrující. Může nastat situace, kdy se pracovník stane profesionálem v dané oblasti, jelikož se určitá činnost opakuje, avšak s postupem času kvůli rutině klesá jeho výkon. Jelikož množství práce v KBC v určitých pracovních týmech bývá často nahodilé, jsou někteří pracovníci proškoleni na výpomoc napříč pracovními týmy. Nahodilé množství práce je způsobeno charakterem podnikání, tj. bankovníctví.

#### **Otázka 10: Žít ve vhodné lokalitě**

**Tabulka 16:** Žít ve vhodné lokalitě

<b>Odpověď respondenta</b>	<b>Absolutní vyjádření</b>	<b>Procentní vyjádření</b>
Nanejvýš důležité	2	8 %
Velmi důležité	9	36 %
Mírně důležité	12	48 %
Málo důležité	2	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka inklinuje k maskulinitě či feminitě (MAS).

Vhodná lokalita je nanejvýš důležitá pro 8 % tázaných, pro 36 % je velmi důležitá, pro 48 % mírně důležitá a pro zbylých 8 % je málo důležitá.

Umístění podniku je pro mnoho pracovníků důležité a mnoho lidí se kvůli práci i stěhuje. Jelikož je vybraný pracovní tým složený převážně ze studentů vysokých škol, lze očekávat, že jejich případné stěhování bylo prvotně kvůli studiu. Následně si v místě studia začali hledat zaměstnání. Nicméně daný podnik nabízí možnost práce formou home office, který je za běžné situace hojně libovolně využíván. Zároveň mohou nastat dny, kdy je nutné, aby se daný pracovník dostavil na pracoviště.



### Otázka 11: *Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé*

**Tabulka 17:** *Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	2	8 %
Velmi důležité	8	32 %
Mírně důležité	14	56 %
Málo důležité	1	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka slouží pro výpočet kulturní dimenze individualismu a kolektivismu (IDV).

Pouze 8 % tázaných považuje za nanejvýš důležité, aby jeho rodina či přátelé respektovali dané zaměstnání. Pro 32 % tázaných je velmi důležité respektování zaměstnání ze strany přátel a rodiny. Pro dalších 56 % to je mírně důležité a pro 4 % málo důležité.

Pro mnoho dotazovaných je důležité, co si rodina a přátelé myslí o jejich zaměstnání. S tím souvisí i snaha a patriční úspěch v rámci jejich profese. Tyto jedince motivuje i sdělená pochvala a nabádá je k lepšímu výkonu. K touze po respektu může vést i jméno a historie firmy KBC, která má uznávané jméno i postavení v oblasti bankovníctví.

### Otázka 12: *Šetrnost*

**Tabulka 18:** *Šetrnost*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	1	4 %
Velmi důležité	19	76 %
Mírně důležité	4	16 %
Málo důležité	1	4 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka směřuje k výpočtu kulturní dimenze dlouhodobosti či krátkodobosti (LTO).

Jeden dotazovaný považuje šetrnost za nanejvýš důležitou, devatenáct za velmi důležitou, čtyři respondenti ji vnímají jako mírně důležitou a 1 jako málo důležitou.

Šetrnost lze považovat za vlastnost směřující k dimenzi dlouhodobosti. Z dlouhodobého hlediska je tedy nezbytná a měl by se na ni klást velký důraz jak na úrovni celého podniku, tak na úrovni zaměstnanců. Šetrnost na úrovni dlouhodobosti přináší pocit jistoty a bezpečí a pracovník, který nemá obavy bývá zpravidla výkonnější.

### Otázka 13: *Mít čas pro zábavu*

**Tabulka 19:** *Mít čas pro zábavu*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	4	16 %
Velmi důležité	20	80 %
Mírně důležité	1	4 %
Málo důležité	0	0 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se týká dimenze požitku a umírněnosti (IVR).

Většina respondentů opět preferuje mít čas na zábavu, přičemž pro 16 % je čas na zábavu nanejvýš důležitý, pro 80 % velmi důležitý a pro 4 % mírně důležitý.

Lze vyvodit obdobný závěr jako v otázce č. 1, a to, že pracovní tým je složen z mladých pracovníků, kteří prozatím preferují více volného času. Nicméně každý pracovník by se měl snažit v určitém měřítku relaxovat, odpočinout si od práce či případného stresu. Každý jedinec tráví svůj volný čas jiným způsobem a měl by ho co nejlépe umět využít, aby byl spokojený a podpořil si své psychické zdraví. Zároveň se může zvýšit pracovníkova motivace k výkonu. KBC na relaxaci a odpočinek svých pracovníků myslí, a proto mohou během pracovní doby využívat „relax room“ či „game room“.

### Otázka 14: *Úcta k navyklému*

**Tabulka 20:** *Úcta k navyklému*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	1	4 %
Velmi důležité	2	8 %
Mírně důležité	17	68 %
Málo důležité	5	20 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi se podílí na výpočtu indexu dimenze dlouhodobosti vs. krátkodobosti (LTO).

Velký důraz k navyklému sdílí 4 % dotazovaných. Velmi důležitá je pro 8 %. Mírně důležitá pro největší část respondentů, a to 68 % a málo důležitá pro 20 % tázaných.

Úcta k navyklému se týká činností, které byly vykonávány v minulosti nebo současnosti. Odpovědi u této otázky značí, že většina pracovníků z daného týmu nepůsobí v podniku tak dlouho, aby pro ně úcta k navyklému byla velmi důležitá. Pracovníci, kteří by v podniku pracovali dlouhodoběji, ocení zavedené činnosti, zvyky a tradice. Jelikož je KBC moderní banka, která se snaží být konkurenceschopná, sleduje novinky na trhu a snaží se neustále inovovat různé procesy. Přínos v oblasti zlepšení a inovací mnohdy očekává i od svých pracovníků.

### **Otázka 15: Mít jen několik málo nároků/požadavků**

**Tabulka 21:** Mít jen několik málo nároků či požadavků

<b>Odpověď respondentů</b>	<b>Absolutní vyjádření</b>	<b>Procentní vyjádření</b>
Nanejvýš důležité	0	0 %
Velmi důležité	5	20 %
Mírně důležité	15	60 %
Málo důležité	5	20 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka inklinuje k indexu požitků či umírněnosti (IVR).

Pro 20 % je velmi důležité mít jen několik málo požadavků, pro 60 % to je mírně důležité a pro dalších 20 % to je málo důležité.

Dnešní společnost lze označit jako konzumní, kdy je na zaměstnance kladen neustálý tlak na zvyšování jejich kvalifikace a produktivity. Každý jedinec by si měl definovat své primární nároky a požadavky. Pracovníci jsou motivováni udržet si zaměstnání a plnit své úkoly v určitém standardu, za což jim patří finanční odměna a v případě nadstandardního výkonu se jejich úsilí promítne v osobním ohodnocení. Vybraný pracovní tým prochází kvantitativní kontrolou na hodinové bázi, která zkoumá jejich produktivitu a v případě vysoké produktivity jim náleží vyšší osobní ohodnocení.

### Otázka 16: *Snažit se vyhovět známému*

**Tabulka 22:** *Snažit se vyhovět známému*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	0	0 %
Velmi důležité	19	76 %
Mírně důležité	4	16 %
Málo důležité	2	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka je podkladem pro výpočet krátkodobosti či dlouhodobosti (LTO).

Snaha vyhovět známému je velmi důležitá pro 76 % pracovníků, pro 16 % je mírně důležitá a pro 8 % je málo důležitá.

Ze získaných odpovědí lze odvodit, že vztahy mezi pracovníky jsou dobré, že se pracovníci snaží udržovat přátelský kolektiv a v případě potřeby se snaží si navzájem pomáhat a vyhovět si. A to i přes to, že mnoho členů v týmu pracuje kratší dobu než jeden rok a mohlo by se předpokládat, že nebyly vybudovány ještě tak silné sociální vztahy a vazby mezi jednotlivci. Vyhovění známému zpravidla vede k navození pocitu bezpečí a jistotě v rámci svých pracovních povinností.

### Otázka 17: *Spořivost (neutrácet více, než je třeba)*

**Tabulka 23:** *Spořivost*

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nanejvýš důležité	0	0 %
Velmi důležité	19	76 %
Mírně důležité	4	16 %
Málo důležité	2	8 %
Velmi málo důležité či nedůležité	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka směřuje k výpočtu indexu dlouhodobé či krátkodobé orientace (LTO).

Spořivost je pro mnoho dotazovaných velmi důležitá, konkrétně se jedná o 76 %. Pro 16 % je mírně důležitá a pro 8 % je málo důležitá.

Většina respondentů dbá na spořivost a lze očekávat, že před vynaložením svých finančních prostředků dochází k rozmyšlení, zda finance opravdu vynaložit a v takové výši. Pro mnoho jedinců může být spořivost velmi těžká a finance mnohdy utrácí bez rozmyšlení. Jestliže si člověk umí spořit své peněžní prostředky, přináší to pro něj patřičnou jistotu v otázce nečekaných výdajů. Je dobré, když každý jedinec umí se svými financemi hospodařit, nicméně je přínosné a motivující umět si udělat radost a koupit si i určité nepotřebné věci.

**Otázka 18: Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci?**

**Tabulka 24:** Jak často se cítíte při práci nervózní?

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nikdy	0	0 %
Zřídka	13	52 %
Někdy	11	44 %
Často	1	4 %
Vždy	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka týkající se nervozity pomáhá vypočítat index obavy z nejistoty (UAI).

Jeden respondent uvedl, že se při práci cítí často nervózní či napjatý. Dalších 11 se cítí někdy nervózní a 13 pouze zřídka.

Občasná nervozita při práci provází většinu pracovníků. Může to být zapříčiněno podněty z osobního života či pouze z pracovního. Mnohdy platí, že pracovníci na vyšších pozicích bývají při práci více nervózní, jelikož nesou větší odpovědnost. Nicméně i ve vybraném pracovním týmu má každý zaměstnanec velikou odpovědnost a musí být při práci pečlivý a pozorný. Obavy z vykonání nějaké chyby směřují ke zvýšení nervozity. Zároveň mnoho respondentů může pociťovat stres jako formu hnací síly a dojde ke zvýšení motivace a výkonu. Toto ale platí spíše krátkodobě a dlouhodobý stres může působit spíše demotivačně a zároveň dojde ke snížení výkonu.

**Otázka 19: Jak často myslíte, že se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas s nadřízenými?**

**Tabulka 25: Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s vedením?**

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Nikdy	2	8 %
Zřídka	11	44 %
Někdy	12	48 %
Často	0	0 %
Vždy	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka slouží k výpočtu mocenského odstupu (PDI).

Dle 8 % tázaných se nikdy pracovníci nebojí vyjádřit svůj nesouhlas. Dále 44 % uvedlo, že zřídka a 48 % tázaných myslí, že se pracovníci někdy bojí vyjádřit nesouhlas.

I přes přátelskou a otevřenou atmosféru napříč pracovním týmem se zde našlo několik odpovědí, kdy si členové týmu myslí, že se kolegové bojí nesouhlasit s vedoucím. Tento výsledek je možné odůvodnit např. strachem ze ztráty zaměstnání, kdy se pracovníci nechtějí moc prosazovat či zviditelňovat svým nesouhlasem. Dále to může souviset s myšlenkou rozhněvání nadřízeného či obavou finančního postihu promítnutého do osobního ohodnocení. Jak již bylo uvedeno dříve, vedoucí pracovník rád vyslechne své podřízené a nabádá je ke sdělování připomínek či návrhů, které se týkají jak pracovních procesů, tak věcí mimo pracovní proces.

**Otázka 20: Jste spokojeným člověkem?**

**Tabulka 26: Spokojenost**

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Vždy	1	4 %
Často	19	76 %
Někdy	5	20 %
Zřídka	0	0 %
Nikdy	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka se podílí na výpočtu požitků či umírněnosti (IVR).

Často spokojených je 76 %, 4 % jsou vždy spokojeni a 20 % je někdy spokojeno.

Spokojenost člověka závisí na různých aspektech a podnětech a je zcela subjektivní. Pracovní spokojenost se odvíjí od příjemného a přátelského kolektivu, dobrých pracovních podmínek, od stability práce či náročnosti práce, od poskytovaných benefitů či odměn. Jestliže jsou pracovníci spokojeni, podávají zpravidla lepší výkony, jsou úspěšní a plní stanovené cíle. S pracovní spokojeností úzce souvisí i spokojenost v osobním životě a vzájemně se ovlivňují. Výsledky v pracovním týmu jsou příznivé, pracovní kolektiv je přátelský, existují zde dobré mezilidské vztahy i v souvislosti s team leaderem.

**Otázka 21: Zabraňují Vám ostatní nebo okolnosti dělat to, co opravdu dělat chcete?**

**Tabulka 27:** Zabraňují Vám lidé nebo okolnosti dělat to, co chcete?

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Ano, vždy	0	0 %
Ano, často	0	0 %
Někdy	13	52 %
Ne, zřídka	12	48 %
Ne, nikdy	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka taktéž pomůže vypočítat index umírněnosti či požitků (IVR).

V této otázce uvedlo 52 % tázaných, že jim někdy ostatní lidé či okolnosti zabraňují dělat to, co chtějí a 48 % odpovědělo, že pouze zřídka.

Z pracovního hlediska je počínání každého jedince do jisté míry omezeno v podobě pravidel a norem a při jejich porušení hrozí postih. Z toho plyne, že vždy existují nějaké mantinely v chování a ty nemusí každému člověku vyhovovat. V KBC jsou nastaveny určité hranice, které by neměl žádný pracovník překročit a jsou přísně kontrolovány.

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

**Tabulka 28:** Zdravotní stav

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Výborný	7	28 %
Velmi dobrý	14	56 %
Dobrá	4	16 %
Špatný	0	0 %
Velmi špatný	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka týkající se zdravotního stavu slouží pro výpočet dimenze obav z nejistoty (UAI).

Svůj zdravotní stav jako výborný hodnotí 28 % tázaných. Jako velmi dobrý zdravotní stav uvedlo 56 % jedinců a 16 % považuje svůj zdravotní stav za dobrý.

Zdravotní stav jedince se projevuje v jeho jistotě, tj., zda se cítí pracovník zdrav, cítí se jistější ve svém výkonu, myšlení i nápadech. Od zdravého jedince se předpokládá větší výkonnost a soustředěnost. Se zdravotním stavem souvisí i spokojenost, jelikož zdravý člověk nepřemýšlí nad nemocemi či bolestí a uvažuje více pozitivněji. Zdraví pracovníka je tedy i v zájmu organizace. Společnost KBC pořádá pro své pracovníky Healthy day, který je dobrovolný a pracovníci se mohou účastnit různých zdravotních vyšetření či můžou navštívit odborné přednášky s různou tematikou. O tyto aktivity je mezi pracovníky velký zájem.

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

**Tabulka 29: Jste hrdý na to, že jste občanem vašeho státu?**

Odpoověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Velmi hrdý(á)	3	12 %
Poměrně hrdý(á)	9	36 %
Trochu hrdý(á)	10	40 %
Nepříliš hrdý(á)	3	12 %
Ani trochu hrdý(á)	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka hrdosti spadá do oblasti dlouhodobé či krátkodobé orientace (LTO).

Největší míru hrdosti cítí 12 % respondentů. Dalších 36 % je poměrně hrdých. Nejčastější odpověď byla trochu hrdý se 40 % a posledních 12 % tázaných není příliš hrdých.

Hrdost vůči státu se odvíjí od samotného věku respondentů, jejich vnímání různých situací a také od působení představitelů země. Z následujících otázek bylo zjištěno, že se dotazníkového šetření účastnili, jak čeští, tak slovenští respondenti, přičemž tyto země sdílí společnou historii. Současné politické dění je v obou zemích do jisté míry odlišné včetně tak sympatií dotazovaných. I přes to, že KBC není česká firma s dlouholetou tradicí, což by mohlo podpořit hrdost na daný stát, výsledky dané otázky vyšly vcelku příznivě.



### Otázka 24: Většině lidí se dá věřit

Tabulka 30: Většině lidí se dá věřit

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	0	0 %
Souhlasím	7	28 %
Nejsem rozhodnut(a)	11	44 %
Nesouhlasím	7	28 %
Naprosto nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka přispívá k určení indexu maskulinita vs. Feminita (MAS).

S tímto výrokem 28 % tázaných souhlasí. Největší procento odpovědí činilo 44 % a tyto pracovníci nejsou rozhodnutí. Zbýlých 28 % s tvrzením nesouhlasí.

Důvěra je nesmírně důležitá jak v pracovním, tak osobním životě. Čím víc člověk působí důvěryhodněji, tím víc k němu inklinují ostatní jedinci. Cítí jistotu a bezpečí. Jak již bylo zjištěno z různých odpovědí dotazníkového šetření, pracovníci v KBC tvoří ucelenou a přátelskou skupinu, ve které se snaží vycházet vstříc a lze předpokládat, že je mezi nimi i důvěra na vyšší úrovni. Ovšem mezi odpověďmi u této otázky je poměrně vysoký počet respondentů, který s tvrzením nesouhlasí či si není jisto. Mezi těmito odpověďmi mohou být pracovníci, kteří nejsou v pracovním týmu dlouhodoběji či neměli dostatečnou možnost se seznámit s ostatními kolegy, kvůli pandemické situaci, která vedla k nařízení home office v rámci celé firmy. Tyto odpovědi mohou také vycházet ze zkušeností mimopracovníků, které mohli tázaní získat např. ve škole, mezi rodinou či přáteli.

### Otázka 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 31: Dobrý manažer nemusí znát odpovědi na veškeré otázky svých podřízených

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	2	8 %
Souhlasím	12	48 %
Nejsem rozhodnut(a)	6	24 %
Nesouhlasím	5	20 %
Naprosto nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka slouží pro výpočet obav z nejistoty (UAI).

S tímto tvrzením naprosto souhlasilo 8 % pracovníků. Největší podíl odpovědí se vyskytl u souhlasu s uvedeným tvrzením, konkrétně 48 %. Celkem 24 % pracovníků není rozhodnuto a 20 % tázaných nesouhlasilo s tvrzením.

V nynější době přesycené informacemi, je pravděpodobné, že ani nejlepší manažer nezná všechny odpovědi, které mohou plynout od podřízených. Vždy se může najít nějaká skulinka či zádrhel, o kterém doposud nikdo nevěděl a neřešil ho. Avšak dobrý manažer by měl umět informace vyhledat a zodpovědět podřízenému otázku a je více důležité, aby správný manažer uměl komunikovat se svými podřízenými, uměl je organizovat, řídit a motivovat. V KBC je tento přístup aplikován a považován za fungující.

**Otázka 26: Organizační struktura s dvojitou nadřízeností se musí za každou cenu vyhnout**

**Tabulka 32:** Organizační struktura se dvěma nadřízenými není příliš vhodná

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	0	0 %
Souhlasím	4	16 %
Nejsem rozhodnut(a)	7	28 %
Nesouhlasím	13	52 %
Naprosto nesouhlasím	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka směřuje k výpočtu mocenského odstupu (PDI).

Pochybnosti s dvojitou nadřízeností uvedlo 16 % pracovníků a 28 % není zatím rozhodnuto, zda taková organizační struktura je přínosná či nikoli. Přičemž 52 % s tvrzením nesouhlasí a 4 % téměř nesouhlasí.

Ze získaných odpovědí je zřejmé, že většině tázaných nevádí dvojitá nadřízenost, přičemž tato organizační struktura je v rámci KBC aplikovaná. Nicméně pracovníci zkoumaného týmu komunikují především se svým přiděleným team leaderem, a to na denní bázi. Dvojitá nadřízenost nemusí lidem vyhovovat z mnoha důvodů, mezi které patří např. odlišné názory vedoucích, konflikty, špatná organizace, což může u některých pracovníků vyvolávat stres a zmatek. Dvojitá nadřízenost tedy musí být plně organizovaná se stanovenými pravidly.

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

**Tabulka 33: Změny na pracovišti**

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	0	0 %
Souhlasím	1	4 %
Nejsem rozhodnut(a)	8	32 %
Nesouhlasím	14	56 %
Naprosto nesouhlasím	2	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka směřuje k výpočtu indexu dimenze obav z nejistoty (UAI).

Celkem 56 % tázaných uvedlo, že změny na pracovišti nepřinášejí víc škody než užitku a 8 % naprosto nesouhlasí s výše uvedeným tvrzením. Naopak pouze 4 % tázaných s tvrzením souhlasí. Celkem 32 % není rozhodnuto, zda změny přinesou více škody.

Změny na některé jedince mohou působit značně negativně, což se většinou promítne do snížení jejich výkonu. Jsou ale jedinci, kteří změny různého charakteru uvítají a jsou pro ně motivační. Obecně také platí, že mladší lidé se se změnami vypořádávají lépe. V KBC dochází k neustálým modernizacím a zlepšování pracovních procesů, které mají usnadnit činnost pracovníků. Ovšem pracovníci mají některé postupy zažité, a i drobné změny je mohou demotivovat, mohou v nich postrádat smysl a přijdou jim zbytečné. Bylo by vhodné změny důkladně vysvětlit a odůvodnit, aby v nich každý našel smysl.

**Otázka 28: Organizační předpisy podniku se nesmějí v žádném případě porušovat**

**Tabulka 34: Organizační předpisy**

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	3	12 %
Souhlasím	20	80 %
Nejsem rozhodnut(a)	0	0 %
Nesouhlasím	2	8 %
Naprosto nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka pomáhá k výpočtu indexu obavy z nejistoty (UAI).

Téměř 80 % respondentů s tvrzením souhlasí a 12 % s ním naprosto souhlasí, zatímco 8 % s ním nesouhlasí.

V KBC jsou zavedené organizační předpisy, které se musí dodržovat a pracovníkům jsou během roku vždy připomínány. Za jejich nedodržení hrozí postih. Jestliže by se pracovník chtěl vyhnout nějakému předpisu v rámci svého jednání, je nutné, aby své počinání projednal s nadřízeným pracovníkem. Může nastat i situace, kdy pracovník nemá dostatek času na projednání a musí se rozhodnout sám. V tomto případě by měl jednat dle nejlepšího vědomí, aby jeho jednání mělo co nejmenší dopad na danou organizaci.

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

**Tabulka 35: Selhání je vina každého jedince**

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	0	0 %
Souhlasím	3	12 %
Nejsem rozhodnut(a)	4	16 %
Nesouhlasím	17	68 %
Naprosto nesouhlasím	1	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tvrzení slouží pro výpočet indexu maskulinity vs. feminity (MAS).

S tvrzením souhlasilo 12 % tázaných, 16 % respondentů není rozhodnuto, 4 % naprosto nesouhlasí a nejvíce, tj. 68 % pracovníků s tvrzením nesouhlasí.

Získané odpovědi u tohoto tvrzení jsou poměrně různé, jelikož každý jedinec má odlišný názor na tuto oblast. Mnohdy si lidé opravdu způsobí vlastní selhání z důvodu neopatrnosti, nejistoty, strachu, ale mnoho jedinců si svůj neúspěch samo nezpůsobí. Existuje nespočet vnějších vlivů, které mohou způsobit selhání člověka.

**Otázka 30: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům**

**Tabulka 36: Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům**

Odpověď respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Naprosto souhlasím	3	12 %
Souhlasím	20	80 %
Nejsem rozhodnut(a)	0	0 %
Nesouhlasím	2	8 %
Naprosto nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka slouží k výpočtu indexu dlouhodobé a krátkodobé orientace (LTO).

S uvedeným tvrzením souhlasilo 80 % tázaných a naprosto souhlasilo 12 % tázaných. Zbýlých 8 % respondentů s tvrzením nesouhlasilo.

Většina respondentů se přiklání k tvrzení, že trvalé úsilí je důležité a je to základ pro požadované výsledky, kterých chce člověk dosáhnout. Jestliže se člověk snaží, plynou mu z toho výhody. Může se jednat např. o poskytované benefity, odměny, uznání, kariérní růst a mnoho dalšího. Jedinec se také cítí plnohodnotněji, je více motivovaný a uznávaný.

### Otázka 31: *Pohlaví*

**Tabulka 37:** *Pohlaví*

Pohlaví	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Muž	12	48 %
Žena	13	52 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí bylo zjištěno, že dotazníkové šetření vyplnilo 48 % mužů a 52 % žen.

I přes to, že jde o práci administrativního charakteru, je zde velké zastoupení mužů. V nynější době velké množství mužů preferuje takové zaměstnání.

### Otázka 32: *Kolik je vám let*

**Tabulka 38:** *Věk*

Věk respondenta	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<20	0	0 %
20–24	21	84 %
25–29	2	8 %
30–34	1	4 %
35–39	1	4 %
40–49	0	0 %
50–59	0	0 %
60 <	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve věkové kategorii 20–24 let je 84 % tázaných. 8 % dotazovaných je v kategorii 25–29 let. Dále v kategorii 30–34 let jsou 4 % tázaných a v kategorii 35–39 jsou také 4 %.

Těchto výsledků bylo dosaženo díky tomu, že pracovní tým je složen převážně z mladých lidí, kdy většina jsou ještě studenti a pracují zde na zkrácený úvazek. Jeden respondent ve vyšší věkové kategorii charakterizuje team leadera.

**Otázka 33: Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně ZŠ)?**

**Tabulka 39: Počet let školního vzdělání**

Počet let vzdělání	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
<10	0	0 %
11	0	0 %
12	0	0 %
13	0	0 %
14	1	4 %
15	11	44 %
16	4	16 %
17	6	24 %
18 <	3	12 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden respondent, tj. 4 %, uvedl, že doposud absolvoval 14 let školního vzdělání, dalších 44 % absolvovalo 15 let vzdělání. Dále 16 % absolvovalo 16 roků vzdělání, 17 let vzdělání uvedlo 24 % a posledních 12 % má absolvovaných 18 let a více.

V pracovním týmu se tedy nachází jedinci, kteří mají dokončené své studium, ale i jedinci, kteří ho ještě dokončené nemají.

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

**Tabulka 40: Zaměstnání**

Zaměstnání	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
Neplacené zaměstnání	0	0 %
Nekvalifikovaná manuální práce	0	0 %
Vyškolovaný úředník/ce, sekretářka	5	20 %
Vyučený, odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, umělec, zdravotník apod.	7	28 %
Vysokoškolský profesionál	13	52 %

Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)	0	0 %
Manažer jednoho či více manažerů	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď „vyškolený úředník/úřednice, sekretářka“ vybralo 20 % dotazovaných, dalších 28 % zvolilo odpověď vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel a 52 % zvolilo možnost vysokoškolský vyškolený profesionál.

Vzhledem k administrativnímu charakteru práce lze očekávat vyškoleného člověka, který umí výborně ovládat počítač a přidružené programy.

### **Otázka 35: Jaká je Vaše státní příslušnost?**

**Tabulka 41: Státní příslušnost**

Státní příslušnost	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ČR	13	52 %
SK	12	48 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Českou státní příslušnost uvedlo 52 % respondentů a 48 % značí příslušnost Slovenskou.

Pracovní tým je složen jak z českých, tak slovenských pracovníků. Respondenti se Slovenskou příslušností se v České republice nachází zejména kvůli svému studiu, nikoli primárně kvůli zaměstnání.

### **Otázka 36: A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození?**

**Tabulka 42: Státní příslušnost při narození**

Státní příslušnost při narození	Absolutní vyjádření	Procentní vyjádření
ČR	13	52 %
SK	12	48 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Státní příslušnost při narození koresponduje s výše uvedenou otázkou, tj. 52 % má českou příslušnost a 48 % má Slovenskou příslušnost.

## **4.7 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím pracovníkem**

Rozhovor s vedoucím pracovníkem proběhl 25. března 2021 online formou prostřednictvím MS Teams. Vedoucí pracovník odpovídal na předem stanovené otázky, které byly následně rozvíjeny a doplňovány.

Podnikovou kulturu v rámci celé firmy považuje za značně přátelskou a přívětivou, což se dle jeho názoru promítá i do kultury v rámci jednotlivých pracovních týmů, včetně toho, který vede. Všichni pracovníci mají možnost prohlubovat své vztahy na společných akcích, které pořádá KBC.

Jelikož působí na pozici team leadera dlouhodobě, má v tomto směru získané patřičné zkušenosti. Je mu známo, že ke každému pracovníkovi musí přistupovat individuálně, musí mít přehled o jeho představách, co očekává od dané pracovní pozice, musí vědět, jaké podněty ho motivují. Uvědomuje si, že nesmí upřednostňovat některého pracovníka před ostatními. Rovnocenné vztahy jsou dle něj základním pilířem pro efektivní fungování pracovního týmu.

Team leader se snaží podporovat u podřízených osobnostní rozvoj, který je přínosný pro obě strany. Klade důraz na přímou a efektivní komunikaci mezi všemi pracovníky a neustále je nabádá ke sdělování různých nápadů na zlepšení. Každý podnět je následně prozkoumán a v případě jeho užitečnosti a přínosu je aplikován. Mezi členy týmu nepozoruje žádné zjevné konflikty či nedostatky. Oceňuje jejich snaživost, tvořivost, přínosy pro tým i pro organizaci a celkově by ohodnotil svůj tým pouze kladně, bez výhrad.

## **4.8 Vyhodnocení osobního pozorování pracovního týmu**

Osobní pozorování přineslo téměř shodné výsledky jako z dotazníků. Pracovní tým se snaží mezi sebou spolupracovat, komunikovat na úrovni napříč celým týmem, ale i s kolegy mimo pracovní tým. Informační tok volně plyne, nevyskytly se zde žádné bariéry.

Atmosféra na pracovišti je svěží a přátelská. Nevyskytuje se zde negativita v podobě pomlouvání či smýšlení. Většina pracovníků ve svých kolezích vidí přátele, nikoli rivaly. Postoj vůči team leaderovi je přátelský či neutrální, kdy si pracovníci chtějí udržovat pomyslný odstup v rámci nemísení pracovních a soukromých vztahů. I přístup team leadera ke svým podřízeným působí přátelsky, otevřeně, bez pocitu jakési povýšenosti.

Pracovní prostředí působí moderně a pozitivně. Hojně se zde vyskytují firemní barvy – modrá a bílá. Pro pracovníky, kteří mají zájem, se zde nachází game room nebo



relax room. Rodiče mohou využít dětský koutek. Podnik se snaží o neustálé zlepšování pracovního prostředí, jelikož si uvědomuje potřeby svých pracovníků.

## 4.9 Analýza dimenzí VSM 94 & 2013

V této kapitole jsou analyzovány výsledky z dotazníku VSM 94 & 13 dle kulturních dimenzí (tabulka č. 43). Jsou doplněny komentářem a následně provázány s pomocným dotazníkem. Hraniční hodnota pro vyhodnocení indexů činí 50 bodů. Dle tabulky č. 5 z kapitoly 3.4.1. je zřejmé, že je žádoucí nižší hodnota než 50 bodů u všech dimenzí kromě dlouhodobosti vs. krátkodobosti, kde je žádoucí hodnota vyšší než 50 bodů. Zelená pole značí žádoucí kulturní dimenze a červená pole značí kulturní dimenze, které nejsou žádoucí pro budoucí společnost a je nutné se pokusit o posun do žádoucích kulturních dimenzí. V tabulkách jsou uvedeny otázky, které byly použity pro vyhodnocení indexů.

**Tabulka 43:** Výsledné kulturní dimenze

Dimenze	Slovní hodnocení	
	VSM 1994 - body	VSM 2013 - body
<b>PDI</b>	-10,6 = jednoznačně malá vzdálenost	-7,8 = jednoznačně malá vzdálenost
<b>IDV</b>	80,2 = jednoznačně individualismus	23,8 = jednoznačně kolektivismus
<b>MAS</b>	-22,8 = jednoznačně feminita	36,4 = spíše feminita
<b>UAI</b>	19,6 = jednoznačně přijímání rizika	-51 = jednoznačně přijímání rizika
<b>LTO</b>	55,2 = spíše dlouhodobá orientace	12 = krátkodobá orientace
<b>IVR</b>	-	92 = jednoznačně pozitivky

Zdroj: Vlastní zpracování

### Mocenský odstup (PDI)

**Tabulka 44:** Index PDI

	Body	Slovní komentář	Směrodatná odchylka	Otázky
<b>VSM 94</b>	-10,6	Jednoznačně malá vzdálenost	52,3	3, 7, 19, 26
<b>VSM 13</b>	-7,8	Jednoznačně malá vzdálenost	54	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků bylo zjištěno, že VSM 94 obdržel -10,6 bodů a VSM 13 má hodnotu -7,8, přičemž oba výsledky značí jednoznačně malou mocenskou vzdálenost. Obě kulturní dimenze jsou žádoucí a směrodatné odchylky představují sdílené hodnoty dimenzí.

Jelikož oba výsledky značí žádoucí kulturní dimenze, lze říci, že se pracovní tým ubírá správným směrem. Jednoznačně malá mocenská vzdálenost představuje vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jako rovné, přičemž zde nejsou vnímány velké rozdíly. Pracovníci uvnitř týmu jsou dobře a včas informováni a rozhodnutí, která se jich týkají, s nimi vedoucí pracovník vždy probírá a pracovníci se mohou vždy vyjádřit.

I z pomocného dotazníku vyplývá pozitivní zjištění týkající se komunikace a předávání informací. V podniku je využíváno mnoho komunikačních prostředků na denní bázi, což zajišťuje adekvátní informovanost mezi pracovníky. Z odpovědí vyplynulo, že informace jsou šířeny od team leadera, kolegů, prostřednictvím emailu či interního systému. Z toho vyplývá snaha o snadnou spolupráci a plnou informovanost uvnitř týmu.

Získané výsledky směřují k žádoucí kulturní dimenzi, tj. malá mocenská vzdálenost a je nezbytné, aby tato dimenze byla udržována, podporována, a to formou ještě větší informovanosti, zlepšení komunikačních kanálů, aby se pracovníci nepotýkali s technickými problémy ve velké míře či otevřeností každého pracovníka.

### **Individualismus vs. kolektivismus (IDV)**

**Tabulka 45:** Index IDV

	Body	Slovní komentář	Směrodatná odchylka	Otázky
<b>VSM 94</b>	80,2	Jednoznačně individualismus	23,1	1, 2, 5, 9,
<b>VSM 13</b>	23,8	Jednoznačně kolektivismus	44	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Index VSM 94 získal 80,2 bodů a VSM 13 23,8 bodů. Směrodatná odchylka VSM 94 značí velmi silně sdílené hodnoty individualismu a druhá odchylka značí sdílené hodnoty kolektivismu, přičemž individualismus je více sdílený než kolektivismus.

Pro podnik je žádoucí kolektivismus, který se vyskytuje, jestliže jsou pracovníci integrováni do silných skupin. Napomáhá tomu i přidělování práce, které se neobejde bez vzájemné spolupráce mezi členy týmu. Kolektivismus sebou nese i zaměření na tým jako celek, kdy každý člen dbá na vzájemnou spolupráci a společně usilují o dosažení stanoveného cíle či splnění úkolu.

Výsledný individualismus ve VSM 94 může spočívat v určité míře autonomie, kterou pracovníci mají při jejich výkonu. V KBC se klade velký důraz na kolektivní práci, přičemž je příznivý výsledek jednoznačného kolektivismu ve VSM 2013. Druhý dotazník

taktéž přinesl pozitivní výsledky směřující ke kolektivismu a jeho podpoře. Nevyskytl se žádný pracovník, který by ohodnotil spolupráci uvnitř týmu negativně. Taktéž jsou pořádána různá mimopracovní setkání, kterých se členové týmu hojně účastnili a docházelo tak k podpoře a budování sociálních vztahů, komunikaci a spolupráci.

### Maskulinita vs. feminita (MAS)

**Tabulka 46:** Index MAS

	Body	Slovní komentář	Směrodatná odchylka	Otázky
VSM 94	-22,8	Jednoznačně feminita	75,6	4, 6, 8, 10,
VSM 13	36,4	Spíše feminita	32,1	24, 29

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve VSM 94 vyšla hodnota -22,8, tj. jednoznačně feminita se směrodatnou odchylkou na hraně slabě sdílených a velmi slabě sdílených hodnot. VSM 2013 získalo 36,4 bodů, což značí spíše feminitu a směrodatná odchylka značí sdílené hodnoty. Jednoznačná feminita je méně sdílená než spíše feminita.

Žádoucí kulturní dimenze je feminita, ve které se role žen a mužů překrývají a od obou pohlaví se očekává tolerance či umírněnost. Femininní společnost pěstuje meziľidské vztahy, přispívá k otevřenosti a důvěře lidí, podporuje zájem o druhé, což značí předpoklad pro seberozvoj i sebepoznání. Atmosféra otevřenosti a důvěry se považuje za nejsilnější faktor zabezpečující kontinuitu znalostí.

Výsledky z druhého dotazníku značí femininní společnost. Pracovníci považují své vztahy s kolegy jako přátelské a pouze jeden respondent považuje vztahy za pracovní. Také otázka týkající se vztahu s team leaderem přinesla odpovědi v podobě přátelských či pracovních vztahů. Atmosféra na pracovišti je vnímána jako přátelská či neutrální. Všechny výsledky lze považovat za příznivé a každý pracovník by se měl snažit udržet v pracovním týmu situaci, jaká panuje. Zároveň by se měl podnik zaměřit na zvýšení finančního ohodnocení, jehož nedostatek se projevil ve výsledcích dotazníkového šetření.

### Obava z nejistoty (UAI)

**Tabulka 47:** Index UAI

	Body	Slovní komentář	Směrodatná odchylka	Otázky
VSM 94	19,6	Jednoznačně přijímání rizika	49,1	18, 22, 25,
VSM 13	-51	Jednoznačně přijímání rizika	42,1	27, 28

Zdroj: Vlastní zpracování

Index obavy z nejistoty získal u VSM 94 19,6 bodů, u VSM 13 získal -51 bodů. U obou vyšlo jednoznačné přijímání rizika. Obě směrodatné odchylky značí sdílené hodnoty.

Index hodnotí míru obavy z nejistoty, tj. zkoumá, zda se pracovníci bojí rizik a změn, či jim nevadí. Pro znalostní ekonomiku je žádoucí malá obava z nejistoty, protože se zaměstnanci snáze vyrovnávají s různými změnami uvnitř pracovního týmu, ale i celé organizace. To, zda se pracovník dokáže snadno přizpůsobit, je pro podnik v nynějším globálním světě plných změn velmi nezbytné. Pracovník, který riziko neodmítá, je více přizpůsobivý, podporující a snáze přináší inovativní procesy. Jelikož se podnik zabývá oblastí bankovníctví, je nutná rychlá reakce na změny vnějšího okolí a požadavky trhu. Toto musí být přeneseno i na své pracovníky.

Z pomocného dotazníku bylo zjištěno, že většina pracovníků má pozitivní postoj ke změnám, tj. nevadí jim a rádi je přijmou a další část pracovníků má ke změnám neutrální postoj. Většina pracovníků má pocit, že může plně a bez nějakého postihu sdělovat své názory na různé problémy ve firmě. Pouze malá část pracovníků se obává z nějakého postihu, jestliže sdělí názor zcela otevřeně. Převážná většina zaměstnanců považuje vykonávanou práci za zajímavou a oceňují možnost kariérního růstu. Vyskytlo se zde malé množství jedinců, kteří na dané pozici setrvávají z nedostatku jiných pracovních příležitostí. S těmito pracovníky by se měl team leader pokusit navázat diskusi, který by se zaměřil na jejich postoj k vykonávané činnosti a snažit se je nějakým způsobem motivovat či vymyslet řešení ke spokojenosti obou stran. V podniku jsou pořádány mimopracovní aktivity, kterých se většina respondentů účastní. Tyto aktivity mohou podnítit směřování k žádoucí kulturní dimenzi. Ze získaných odpovědí lze také konstatovat, že se pracovní tým nachází v oblasti přijímání rizika.

### **Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO)**

*Tabulka 48: Index LTO*

	Body	Slovní komentář	Směrodatná odchylka	Otázky
<b>VSM 94</b>	55,2	Spíše dlouhodobá orientace	16,3	12, 14, 16,
<b>VSM 13</b>	12	Krátkodobá orientace	23,6	17, 23, 30

Zdroj: Vlastní zpracování

VSM 1994 získal 55,2 bodů, přičemž jde o spíše dlouhodobou orientaci a VSM 2013 má 12 bodů, což charakterizuje krátkodobou orientaci. Obě směrodatné odchylky jsou v intervalu velmi silně sdílených hodnot.

Pro podnik je žádoucí dlouhodobá orientace, která naplňuje princip trvalé udržitelnosti. Dlouhodobá orientace přináší pracovníkům možnost se angažovat v činnostech, které přinesou dlouhodobou efektivnost se zaměřením na budoucí odměnu. Je přínosné, aby podnik kladl důraz na stanovení dlouhodobých cílů a snahu jich dosáhnout včetně zapojení pracovníků do plánování.

Krátkodobost se zaměřuje na současnost, minulost a činnosti, z kterých plyne momentální efekt. Vyznačuje se respektem k tradicím a plněním vlastních povinností.

Jelikož ve VSM 94 vyšla spíše dlouhodobá orientace, je možné se k ní opět vrátit. Jestliže jsou pracovníci hrdí na své zaměstnání, může to být základ pro přesun do žádoucí kulturní dimenze. Vedoucí pracovního by se měl zaměřit na získané odpovědi z pomocného dotazníku, konkrétně otázku č. 18, kde pracovníci vyjadřovali svoji nespokojenost. Většinou nevyhovuje finanční ohodnocení a necítí se být dostatečně motivováni. Určité množství se obává nejistoty práce, což také není přínosné pro dlouhodobou orientaci. Následující otázka č. 19 přinesla názory pracovníků, přičemž by ocenili zvýšení finančního ohodnocení i motivace. Někteří by uvítali více poskytovaných benefitů. Je tedy patrné, že i v tomto dotazníku se vyskytuje spíše krátkodobá orientace, nicméně náprava a zlepšení uvedených aspektů může snadno vést k přesunu do žádoucí kulturní dimenze.

### Umírněnost vs. požitky (IVR)

**Tabulka 49:** Index IVR

	Body	Slovní komentář	Směrodatná odchylka	Otázky
VSM 13	92	Jednoznačně požitky	41,9	13, 15, 20, 21

Zdroj: Vlastní zpracování

Index IVR je testován pouze v dotazníku VSM 13. Bylo získáno 92 bodů, což značí jednoznačně požitky. Směrodatná odchylka značí sdílené hodnoty.

Bylo zjištěno, že v týmu převažují jednoznačně požitky, což není žádoucí kulturní dimenze. Požitky značí uspokojování základních a fyzických pohnutek jedince (zábava, užívání si volného času). Žádoucí kulturní dimenze je umírněnost, která potlačuje uspokojování výše uvedených potřeb. Přesun do žádoucí kulturní dimenze by mohl být ovlivněn účastí na mimopracovních aktivitách – darování krve, ekologické aktivity ad.

## 5 Diskuze

Cílem této kapitoly bylo shrnutí výsledků, které byly získány z dotazníkového šetření, pozorování či nestandardizovaného rozhovoru s team leaderem a provedení následné diskuze k jednotlivým nedostatkům. Taktéž jsou zde uvedeny návrhy, které by mohly být přínosné pro pracovní tým i podnik jako celek.

Zkoumaná oblast pro zpracování diplomové práce se týkala podnikové kultury ve vybraném podniku KBC Group Shared Service Center (SSC) v Brně. Výzkumného šetření se účastnilo 25 zaměstnanců vybraného pracovního týmu. V týmu aktuálně pracuje 34 zaměstnanců včetně team leadera.

### 5.1 Diskuze a vyhodnocení pomocného dotazníku

Ze získaných odpovědí lze konstatovat, že se pracovní tým ubírá správným směrem, čímž podpoří vývoj celkové podnikové kultury organizace. Na příznivém vývoji podnikové kultury se podílí i samotný jednotlivec, což firma svým pracovníkům sděluje a vybízí je k učinění patřičných kroků.

Většina pracovníků se v podniku cítí se příjemně, jelikož zde panuje přátelská a otevřená atmosféra, popřípadě se udržují formální nekonfliktní pracovní vztahy. Samotné pracovní prostředí bylo hodnoceno jako vyhovující, avšak jeden pracovník není spokojen s kanceláři v podobě open space. Taktéž spolupráce a komunikace je považována za výbornou či dobrou, což směřuje ke snazšímu plnění zadaných úkolů. Komunikace uvnitř týmu probíhá většinou bez větších problémů. Kladně lze hodnotit tok informací napříč pracovním týmem a fakt, že informace nejsou zadržovány. Existence motivace, která je správná, opět přináší vyšší a kvalitnější výkony pracovníků a jelikož se zde objevilo malé množství pracovníků, kteří se necítí dostatečně motivováni, je úkolem team leadera zlepšit úroveň motivace na základě rozhovorů s podřízenými, aby zjistil, jakou motivaci by uvítali. Z pozorování bylo zjištěno, že pracovníci spolu otevřeně a přátelsky komunikují, snaží se vycházet si vstříc a v nesnázích si pomoci. I zaměření na předávání důležitých informací lze popsat jako přímočaré, což je velmi přínosné.

Podnik si uvědomuje nutnost stmelování vztahů formou různých sdružovacích programů a aktivit, a proto je pořádá pro všechny pracovníky v rámci KBC a taktéž jsou pořádány mimopracovní setkání pro daný pracovní tým. Těchto setkání se účastní většina

pracovníků, nicméně jsou v týmu jedinci, kteří se zatím žádného mimopracovního setkání nemohli účastnit z důvodu pandemické situace.

Většina pracovníků přistupuje ke změnám pozitivně a nevadí jim a další část pracovníků má ke změnám neutrální postoj. Oba přístupy jsou žádoucí, jelikož se pracovní tým musí potýkat s dopady změn, které působí i na samotný podnik.

Každý pracovník má možnost vyjádřit svůj názor, nesouhlas bez postihu a vedoucí pracovník se snaží konzultovat veškeré podněty ze strany podřízených. Tento pocit sdílí naprostá většina pracovníků, avšak tři mají pocit, že názory mohou sdělovat, ale opatrně. Z pozorování bylo zjištěno, že se vedoucí pracovník snaží každý podnět konzultovat a otevřeně či bez postihu jedná s každým, kdo má nějakou připomínku.

Na základě otázky setrvávání v podniku bylo zjištěno, že vykonávaná práce pracovníky baví a považují ji za zábavnou. Někteří oceňují možnost kariérního růstu či volby směn. Vyskytly se zde i odpovědi setrvání na dané pozici z důvodu nedostatku nabídky jiných pracovních příležitostí. Těmto pracovníkům by se měl team leader věnovat, zjistit důvody pro tuto odpověď a zkusit změnit jejich pohled na tuto odpověď.

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření byly zaměřené na nevyhovující aspekty ve firmě. Objevila se zde odpověď v podobě nejistoty práce, což není v situaci pandemie neobvyklé. Poté se někteří pracovníci necítí dostatečně motivováni. Zde by měl vedoucí pracovník zjistit, jaké faktory by dané pracovníky motivovaly, popřípadě navrhnout nějaké nové motivační faktory. Mnoho respondentů zde uvedlo nespokojenost s finančním ohodnocením. Jelikož je pracovní tým složen zejména ze studentů, u kterých se předpokládá finanční ohodnocení jako velký motivační prvek, může být tento nedostatek propojen s pocitem nízké motivace pro výkon práce. Pracovníci by rovněž uvítali větší množství nabízených benefitů, které jsou pro pracovníky na zkrácený úvazek omezené.

## **5.2 Diskuze a vyhodnocení dotazníku VSM 1994 & 2013**

Dotazník VSM 94 & 13 slouží ke zkoumání kulturních dimenzí a určení, zda jsou žádoucí či nikoli. V případě výsledku nežádoucí kulturní dimenze je nutná snaha o přesun do žádoucí kulturní dimenze. Žádoucí kulturní dimenze jsou malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, přijímání rizika, dlouhodobost a umírněnost. Níže uvedená tabulka č. 50 obsahuje souhrnné výsledky z dotazníku VSM. Hraniční hodnota činí 50 bodů, přičemž je žádoucí hodnota nižší. Výjimku tvoří dlouhodobá orientace, která je žádoucí nad

hranicí 50 bodů. Směrodatná odchylka v intervalu 0–25 představuje velmi silně sdílené hodnoty, interval 26–50 představuje sdílené hodnoty. Interval 51 až 75 značí slabě sdílené hodnoty a interval končící hranicí 100 značí velmi slabě sdílené hodnoty.

**Tabulka 50:** Souhrnná tabulka VSM 1994 & 2013

	<b>Body</b>	<b>Slovní komentář</b>	<b>Směrodatná odchylka</b>
<b>PDI VSM 1994</b>	-10,6	Jednoznačně malá vzdálenost	52,3
<b>PDI VSM 2013</b>	-7,8	Jednoznačně malá vzdálenost	54
<b>IDV VSM 1994</b>	80,2	Jednoznačně individualismus	23,1
<b>IDV VSM 2013</b>	23,8	Jednoznačně kolektivismus	44
<b>MAS VSM 1994</b>	-22,8	Jednoznačně feminita	75,6
<b>MAS VSM 2013</b>	36,4	Spíše feminita	32,1
<b>UAI VSM 1994</b>	19,6	Jednoznačně přijímání rizika	49,1
<b>UAI VSM 2013</b>	-51	Jednoznačně přijímání rizika	42,1
<b>LTO VSM 1994</b>	55,2	Spíše dlouhodobá orientace	16,3
<b>LTO VSM 2013</b>	12	Krátkodobá orientace	23,6
<b>IVR VSM 2013</b>	92	Jednoznačně pozitivky	41,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost KBC SSC podporuje principy znalostní organizace a snaží se u svých pracovníků podporovat neustálé vzdělávání a rozvoj v podobě různých seminářů, workshopů či online kurzů. Také se jim snaží neustále připomínat nastavené hodnoty a principy, aby byly sdíleny. Zaměřuje se na podporu a zlepšování podnikové kultury, přičemž se zajímá i o názor svých pracovníků, jak hodnotí a vnímají podnikovou kulturu, ale i strategii organizace. Vždy je stanoven nějaký dlouhodobější cíl, kterého chce podnik dosáhnout a snaží se zainteresovat i všechny zaměstnance. Tento krok podporuje dlouhodobou orientaci, která je žádoucí kulturní dimenze. Některé směrodatné odchylky značí slabě sdílené kulturní dimenze, na nichž by mělo být zapracování, aby se staly sdílené, aby došlo k podpoření tvorby stabilnější podnikové kultury.

### **Kulturní dimenze mocenského odstupu (PDI) a návrh na změnu**

U obou testů vyšla jednoznačně malá mocenská vzdálenost, která je žádoucí kulturní dimenze a směřuje ke znalostní ekonomice, avšak směrodatná odchylka značí slabě sdílené



hodnoty. Nicméně se nachází blízko hraniční hodnoty a jestliže dojde k podpoře různých aspektů, lze snadno přejít do sdílených hodnot. Tomu může pomoci např. podpora otevřenosti, zefektivnění konzultace či sdělování názorů. Zde je také žádoucí snaha o udržení malého mocenského odstupů.

### ➤ **Návrh PDI**

Kurz důvěry by bezesporu přispěl ke zlepšení sdělování názorů, aby žádný pracovník nemusel mít obavy z postihu při vyslovení nesouhlasu s vedením. Kurz je zaměřen na praktické ukázky a cvičení. Účastníkovi kurzu je ukázáno, jak začít vhodně komunikovat, dále je seznámen s komunikačními bariérami, které ho mohou potkat u sdělování názorů. Naučí se, jak budovat důvěru s ostatními. Zároveň jsou trénovány různé situace a následné reakce, jak se zachovat a jak správně reagovat. Tento kurz by byl pro tři respondenty, kteří uvedli, že mají obavy z postihu při sdělení svých názorů a team leadera, aby si upevnil své nabyté zkušenosti, popřípadě získal nové. Kurz nabízí firma MotivP v Brně, trvá 8 hodin a cena pro jednu osobu činí 7 139 Kč s DPH (Kurz důvěry).

Jelikož team leader otevřeně vítá návrhy, připomínky či inovace od svých pracovníků, bylo by vhodné pořádat soutěž o nejlepší návrhy. Jestliže by se objevila nějaká situace, která potřebuje nalézt řešení nebo změny, byla by vyhlášena soutěž, do níž by se mohl zapojit každý pracovník. Odměna pro vítěze by byla ve formě uznání, pochvaly.

**Tabulka 51:** Návrh PDI ve finančním vyjádření

Kurz důvěry	Cena za jednu osobu	Celková cena pro zúčastněné osoby
4 účastníci	7 139 Kč	7 139 * 4 = 28 556 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Kulturní dimenze individualismus vs. kolektivismus (IDV) a návrh na změnu**

U testu VSM 94 vyšel jednoznačně individualismus s velmi silně sdílenými hodnotami a u testu VSM 2013 vyšel jednoznačně kolektivismus se směrodatnou odchylkou sdílených hodnot. Přínosný je přesun ke kolektivismu, který je žádoucí. Ze získaných výsledků je patrné, že pracovníci mezi sebou komunikují a spolupracují bez znatelných problémů a snaží si pomáhat v různých situacích. Opět je nezbytné udržení dimenze kolektivismu např. formou sdružování pracovníků, kdy je podporována spolupráce a týmovost.

### ➤ **Návrh IDV**

V podniku běžně probíhají teambuildingové aktivity, nicméně současná pandemická situace neumožňuje jejich konání ve fyzické podobě. Je tedy nutné budovat a utužovat pracovní vztahy i nyní. Je navrhován online teambuilding, který nabízí Questerland. Hra se nazývá Sněhový hrad. Tvoří se týmy o velikosti 1-6 hráčů a cena pro jednoho hráče je 150 Kč s DPH. Hra trvá 120 minut a obsahuje 6 kol, během nichž se musí každý tým rozhodnout, které kroky podniknou (Teambuilding).

**Tabulka 52:** Návrh IDV ve finančním vyjádření

Teambuilding	Cena za jednu osobu	Celková cena pro zúčastněné osoby
34 účastníků	150 Kč	$150 * 34 = 5\ 100$ Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Kulturní dimenze maskulinita vs. feminita (MAS) a návrh na změnu**

Žádoucí dimenze pro podnik je feminita, přičemž v testu 94 vyšla jednoznačně feminita se směrodatnou odchylkou na hranici slabě až velmi slabě sdílených hodnot a u testu 2013 vyšla spíše feminita se sdílenými hodnotami. Tento posun je velmi přínosný, jelikož došlo k posunu i směrodatné odchylky, což značí zažitě a přijímané nastavené hodnoty. Ve feminní společnosti je pečováno o mezilidské vztahy, vyskytuje se zde příjemná atmosféra, otevřenost a důvěra mezi jednotlivými pracovníky.

### ➤ **Návrh MAS**

Kurz asertivity je přínosný pro vedoucího pracovníka, ale i pro zaměstnance. V kurzu se každý naučí prosadit si svůj názor bez konfliktů či požádat kohokoli o laskavost bez pocitu viny. Účastníci kurzu si také vyzkouší různé modelové situace. Kurz nabízí společnost Positive s.r.o., je jednodenní a probíhá online formou. Účastnili by se ho všichni pracovníci, přičemž pro jednoho pracovníka stojí 908 Kč s DPH (Kurz asertivity).

Kurz asertivity	Cena za jednu osobu	Celková cena pro zúčastněné osoby
34 účastníků	908 Kč	$908 * 34 = 30\ 872$ Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Kulturní dimenze riziko vs. jistota (UAI)**

Z obou testů bylo zjištěno jednoznačné přijímání rizika se sdílenými hodnotami. Tento výsledek je žádoucí a směřuje ke znalostní ekonomice. Pracovníci se případných změn

nebojí, někteří je dokonce uvítají. Takový přístup je nezbytný pro podnik v globální ekonomice, který se snaží být co nejvíce konkurenceschopný. Každý podnik musí umět rychle reagovat na změny, které se přenáší i na pracovníky, u kterých se předpokládá totéž. Je nezbytné se snažit udržet tuto kulturní dimenzi, jelikož udržuje podnik ve výhodné pozici na konkurenčním prostředí.

### **Kulturní dimenze krátkodobost vs. dlouhodobost (LTO) a návrh na změnu**

Z testu VSM 94 byla zjištěna dlouhodobá orientace a z testu 2013 krátkodobá orientace. U obou byly zjištěny sdílené hodnoty, které jsou zažité. Jelikož je žádoucí dlouhodobá orientace, měl by se vedoucí pracovník zaměřit např. na rozvoj lidského potenciálu, který směřuje k dlouhodobé orientaci. Taktéž by mělo být pracovníkům připomínáno, že jsou dlouhodobým přínosem pro podnik, aby se cítili užiteční a potřební. To opět sníží jejich nejistotu ze ztráty zaměstnání a dojde k prohloubení orientace na dlouhodobost.

#### **➤ Návrh LTO**

Nespokojenost se týkala nabídky poskytovaných benefitů. Pro pracovníky na zkrácený úvazek je k dispozici pouze omezené množství. Rozšíření poskytovaných benefitů by mohlo být přínosné, jelikož by pracovníci mohli být více motivováni do pracovních činností. Nabízený benefit by mohl spočívat v online kurzech na webových stránkách Seduo.cz, kde je nabízeno velké množství kurzů z různých oblastí. Tento benefit by byl přínosný pro zaměstnance i firmu, jelikož by docházelo k rozvoji osobnosti pracovníka. Předplatné na měsíc stojí 3 294 Kč pro jednoho pracovníka a mohli by ho využít všichni pracovníci včetně team leadera (Seduo kurzy).

Nespokojenost některých pracovníků spočívala i v nedostatku motivace ze strany team leadera. Byl by doporučen kurz zaměřený na motivaci a zvýšení jejich angažovanosti. Kurz pořádá firma IctPro, trvá 8 hodin, probíhá v Brně a v nynější situaci je nabízen online formou. Cena pro jednoho člověka činí 5 225 Kč a účastnil by se ho team leader týmu (Kurz motivace).

Jelikož bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že je značná část pracovníků nespokojena s finančním ohodnocením, bylo by vhodné, aby team leader prodiskutoval možné zvýšení mzdy s vedením. V podniku se klade důraz na podávaný výkon, který by se mohl zvýšit v případě schválení vyššího finančního ohodnocení.

**Tabulka 53: Návrh LTO ve finančním vyjádření**

<b>Seduo kurzy</b>	<b>Cena za jednu osobu</b>	<b>Celková cena pro zúčastněné osoby</b>
34 účastníků	3 294 Kč	3 294 * 34 = 111 996 Kč
<b>Kurz motivace</b>	<b>Cena za jednu osobu</b>	<b>Celková cena pro zúčastněné osoby</b>
1 účastník	5 225 Kč	5 225 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Kulturní dimenze umírněnost vs. požitky (IVR) a návrh na změnu**

V testu VSM 2013 vyšly jednoznačně požitky se sdílenými hodnotami. Pro podnik je žádoucí umírněnost a je tedy nutná patričná snaha o postupný přesun do této kulturní dimenze. V podniku je využívána společenská odpovědnost, která může podpořit posun do žádoucí dimenze. V podniku existuje etický kodex, který může být také využit k podpoře umírněnosti. Aktuální výsledná dimenze se může odrážet od věkového složení pracovního týmu, kde je zastoupena většina pracovníků v intervalu 20 až 25 let, u kterých se více předpokládá preference svého volného času a aktivit. Další důvod může spočívat v neexistenci striktního dress code.

#### **➤ Návrh IVR**

Pro přesun do žádoucí kulturní dimenze může pomoci etický kodex. Ten je v podniku zaveden, avšak by mohl být kladen větší důraz na seznámení se s ním a porozuměním celého obsahu. V případě, že se pracovníci mohou podílet na jeho obsahu, dojde k přiblížení do žádoucí kulturní dimenze.

Pracovníci by si měli uvědomit významnost trvale udržitelného rozvoje. KBC již dlouhodobě pořádá aktivity, kterých se účastní značné množství pracovníků. Jde zejména o darování krve, ekologické aktivity v podobě sázení stromů, sbírání odpadků, výměnu oblečení, zero waste či sběr elektroodpadu. I přes pořádání těchto aktivit byly z dotazníku zjištěny požitky, které nejsou žádoucí. Je nutné informovat pracovníky o pořádaných aktivitách, kterých se může dobrovolně účastnit. Podstatná je motivace při těchto činnostech, přičemž každý pracovník má nárok na den volna za účast v uvedených aktivitách.

Důležitá je snaha o podpoření ekologického přístupu u pracovníků, a proto by byla povinná účast na online workshopu, který zahrnuje různá témata, např. nulový odpad, nakládání s odpady v podobě kosmetiky, potravin, oděvů ad. Kurz je zdarma, pořádají ho dobrovolníci z Prahy, kteří fungují pod organizací Eventland a trvá 1,5 hodiny (Ekologický kurz).

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce je charakterizovat podnikovou kulturu za pomoci specifikace jejích rozhodujících kulturních dimenzí a navržení změn a přínosných opatření vedoucích k žádoucímu stavu podnikové kultury vybrané organizace.

Pro vypracování diplomové práce byla vybrána firma KBC Shared Service Center CZ se sídlem v Brně, jejíž oblast podnikání je bankovníctví.

Výzkum byl proveden pomocí dotazníku, který byl vytvořen na míru pro vybraný podnik, dotazníku VSM 94 & 13, rozhovoru s team leaderem a pozorování. Dotazníkové šetření se uskutečnilo 7. března 2021 a dotazníky vyplnilo 25 pracovníků z 34. Návratnost činila 73,5 %. Získané výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek. Na základě těchto výsledků jsou navrženy přínosné změny v oblasti podnikové kultury, což bylo jedním z cílů této diplomové práce. Rozhovor s team leaderem 25. března 2021.

Souhrnné výsledky z testu VSM 94 & 13 jsou uvedeny v tabulce č. 50 v kapitole 5.2. Po provedení a vyhodnocení dotazníku bylo zjištěno, že podnik převážně směřuje ke znalostní společnosti, avšak jsou zde mírné výkyvy. Byla zjištěna jednoznačně malá mocenská vzdálenost, což je žádoucí pro podnikovou kulturu. V této kulturní dimenzi většinou panuje neformální atmosféra, podporující snadnou komunikaci i směrem k vedoucímu pracovníkovi. Zároveň si zde pracovníci připadají sobě rovni.

V testu 1994 vyšel jednoznačně individualismus, který není žádoucí, avšak v testu 2013 již vyšel jednoznačně kolektivismus, který je žádoucí kulturní dimenze. Kolektivismus přispívá ke snadné spolupráci a správnému fungování celého pracovního týmu. Pracovníci pracují v ucelené sociální skupině.

Dále bylo zjištěno, že se tým nachází ve femininní kulturní dimenzi a členové týmu jednoznačně přijímají riziko. Oba výsledky značí žádoucí kulturní dimenzi. V týmu jsou budovány hodnotné, otevřené a pevné mezilidské vztahy, což může podporovat i přijímání rizika, tedy to, že většina pracovníků nemá obavy, když je součástí pevného pracovního týmu. Pracovní tým se tak stává silný a konkurenceschopný.

U testu VSM 1994 vyšla spíše dlouhodobá orientace, která je taktéž žádoucí, nicméně u testu 2013 vyšla krátkodobá orientace. Vedoucí pracovník, ale i členové týmu se musí snažit o přesun do žádoucí kulturní dimenze.

Poslední výsledek se týkal jednoznačných požitků, které nejsou žádoucí kulturní dimenzí, jelikož pracovníci upřednostňují své zájmy oproti zájmům pracovního týmu.

Výsledky z pomocného dotazníku vesměs potvrdily dosažené žádoucí kulturní dimenze z dotazníku VSM. Samotné výsledky z dotazníku byly převážně kladné a příznivé pro správný rozvoj pracovního týmu. Vyskytly se zde drobné nedostatky, které se týkaly malé skupiny jedinců. Výjimkou byla nespokojenost s finančním ohodnocením, zde se vyskytla velká skupina respondentů se 72 %. Malý výskyt nespokojenosti se týkal např. nedostatečné motivace u 12 % tázaných, open space kanceláří u 4 %, malého množství nabízených benefitů, přičemž 32 % by uvítalo rozšíření nabídky benefitů a část pracovníků, tj. 12 % má obavy ze sdělení svých názorů při řešení problémů.

Zároveň v tomto dotazníku bylo zjištěno, že pracovníci spolu rádi a bezkonfliktně spolupracují, vztahy mezi nimi jsou dle 100 % respondentů přátelské nebo neutrální dle 28 %. Tok informací je plynulý, informace nejsou nikde zadržovány a předávají si je všichni napříč pracovním týmem. Atmosféru na pracovišti hodnotilo 56 % respondentů spíše kladně a 40 % kladně. Tato atmosféra se značí pohodovými mezilidskými vztahy. Změny na pracovišti 60 % pracovníků nevadí, jejich vztah ke změnám je pozitivní a 40 % pracovníků ke změnám přistupuje neutrálně, což je velmi přínosné pro organizaci, která se potýká se změnami z vnějšího konkurenčního okolí.

Během osobního pozorování pracovního týmu nebyly zjištěny žádné velké nedostatky, které by ohrožovaly pracovní tým jak z krátkodobého, tak dlouhodobého hlediska. Většina získaných výsledků z dotazníků byla potvrzena během pozorování. Pracovní tým má vybudovanou pevnou základnu, přičemž zde panuje přátelská atmosféra a každý pracovník se snaží pomáhat ostatním. Komunikace a předávání si informací v týmu funguje na výborné úrovni.

Z rozhovoru s team leaderem taktéž nevyplývaly nějaké závažné problémy. Podniková kultura je z jeho pohledu přívětivá a do jisté míry přátelská. Každý pracovník přispívá svým dílem pro její utužování a udržování v současném příznivém stavu. Své podřízené charakterizoval jako loajální, ctižádostivé a pilné jedince. Taktéž u nich kladně hodnotí jejich snahu v pomoci svým kolegům či celému týmu ve splnění stanovených cílů.

## Souhrnná nákladová struktura návrhů

V tabulce č. 54 jsou uvedeny souhrnné náklady návrhů, které byly navrženy, aby byly přínosné pro daný pracovní tým a mohlo snáze dojít k přesunu do žádoucích kulturních dimenzí. Každý návrh je vyčíslen a rozčleněn dle kulturních dimenzí. Cena je vždy celková pro uvedený počet účastníků. Rozepsané návrhy jsou v kapitole 5.2.

**Tabulka 54:** Souhrnné náklady návrhů

Index	Název	Náklady celkem	Počet osob
PDI	Kurz důvěry	28 556 Kč	4
PDI	Soutěž o nejlepší návrh	0 Kč	33
IDV	Teambuilding	5 100 Kč	34
MAS	Kurz asertivity	30 872 Kč	34
LTO	Benefity – Seduo kurzy	111 996 Kč/měsíc	34
LTO	Kurz motivace pro team leadera	5 225 Kč	1
LTO	Zvýšení finančního ohodnocení	Zvýšení 20 %	33
IVR	Podílení se na tvorbě a rozšíření etického kodexu	0 Kč	34
IVR	Ekologický workshop	0 Kč	34

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené návrhy by mohly zlepšit postoje některých pracovníků uvnitř pracovního týmu, což by vedlo ke zlepšení pracovních výkonů. Zároveň by se podnik mohl přesunout, či alespoň přiblížit k žádoucím kulturním dimenzím. Jestliže se pracovní tým či podnik jako celek nachází v žádoucích kulturních dimenzích, zvyšuje to jeho konkurenceschopnost v globálním prostředí.

Tato práce může být přínosná pro team leadera vybraného pracovního týmu, samotné zaměstnance týmu, ale i pro celý podnik. Jsou zde sděleny názory a postoje většiny pracovníků týmu, které jsou objektivní.

V závěru lze konstatovat, že pracovní tým i podnik jako celek, se ubírá správným směrem a je nezbytné v tom nadále pokračovat. Přinese to větší spokojenost zaměstnanců a zvýší se i konkurenceschopnost v globálním ekonomickém prostředí plném diskontinuálních změn. Kvalitní lidské zdroje jsou základem pro znalostní ekonomiku. Klade se důraz na jejich dovednosti, znalosti či know-how, které umí využít na každodenní bázi pro efektivní vykonávání činnosti.

## 7 Summary and keywords

The aim of the thesis is to characterize a corporate culture with the help of specification of its crucial cultural dimensions and the consequent proposals of a suitable action to improve the corporate culture. For the survey was selected the company of KBC SSC Brno.

The first part of the thesis contains the summary of theoretical findings about corporate culture, typology of the corporate culture and cultural dimension. The information relative related to the topic were sought from specialized Czech and foreign literature.

The second part of the thesis follows with the company description, its history, current situation and description of the office branch in Brno. The information related to the company were sought from its materials, web pages and by consulting its employees. In this part there are surveys via questionnaires, non-standardized interview and personal observation.

The questionnaires were sent to 34 employees and it were completed by 25 employees. The survey named Corporate culture consists of 19 questions. The survey named VSM 94 & 13 consists of 36 questions. Each question was analysed, and its results were put into the charts or the matrixes, followed by a comment. I carried out non-standardized interview with the team leader. The working team was observed in September 2020.

The results of the questionnaire research have proven that the company culture as strong, healthy, friendly and there is no bigger problem. From the survey, the preferred side for employees includes cooperation, communication, friendly atmosphere and positive work environment. The most negative aspects include wages, open-space offices and low level of motivation of some employees.

The proposed actions in order to improve the corporate culture are following - improve motivation, increase of wages, more benefits for part-time workers, expressing opinions without a fear of punishments and apply brainstorming for problem solving and last, but not least focus on medium and long-term goals.

### **Keywords**

Corporate culture, cultural dimension, typology of corporate culture, knowledge economy, questionnaire, symbols



## 8 Přehled literatury

1. Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Barták, J. (2007). *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
6. Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
7. Bedrnová, E. & Nový, I. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
8. Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
9. Bedrnová, E. & Nový, I. (2012). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
10. Bedrnová, E. Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
11. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
12. Blažek, L. (2011). *Nadnárodní společnosti v České republice*. Brno: Masarykova univerzita.
13. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
14. Březinová, M. & Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
15. Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada.
16. Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing.

17. Goffee, R. & Jones, G. (2003). *The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business*. London: Profile Business.
18. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
19. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
20. Krninská, R. (2002a). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita.
21. Krninská, R. & Duspivová, M. (2013). *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Zagreb: Innovation Institute.
22. Krninská, R. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. Konference RELIK – Vzájemné vazby a souvislosti. Praha: VŠE.
23. Lukášová, R. (2002). *Organizační kultura: zkrácená verze habilitační práce*. Brno: Vysoké učení technické.
24. Lukášová, R. & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
25. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
26. Mathis, R. L., Jackson, J. H. & Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*. USA: Cengage Learning.
27. Muscalu, E. (2014). *Organizational Culture Change in the Organization*. Revista academiei fortelor terestne.
28. Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press.
29. Nový, I. (1996). *Interkulturální management – lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
30. Nový, I. & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
31. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia.
32. Pfeifer, L. & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, a. s.
33. Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

34. Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
35. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
36. Srpová, J. & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
37. Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
38. Truneček, J. (2004b). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck.
39. Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada.

#### **Internetové zdroje:**

1. Annual report [Online]. (2020). PEARL. Retrieved November 11, 2020 from [https://www.kbc.com/content/dam/kbccom/doc/investor-relations/Results/JVS-2019/JVS\\_2019\\_GRP\\_en.pdf](https://www.kbc.com/content/dam/kbccom/doc/investor-relations/Results/JVS-2019/JVS_2019_GRP_en.pdf)
2. Geert Hofstede [Online]. (2021). Values Survey Module. Retrieved March 15, 2021 from <http://www.geerthofstede.nl/>
3. Educity [Online]. (2021). Kurz asertivity. Retrieved April 1, 2021 from <https://www.educity.cz/kurzy/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti-id-551201/online-kurz-prakticka-asertivita-id-3989714>
4. Newsroom [Online]. (2020). Logo KBC Group NV. Retrieved November 11, 2020, from <https://www.kbc.com/en/newsroom/media-gallery/logo-s.html>
5. Online workshop [Online]. (2021). Ekologický kurz. Retrieved April 1, 2021 from <https://eventland.eu/cz/event/38317/ekologicke-bydleni-v-praze-online-workshop/>
6. Otevřený kurz – Budování důvěry [Online]. (2021). Kurz důvěry. Retrieved April 1, 2021 from <https://www.motivp.com/shop/video/Otevreny-kurz-Budovani-duvery-a-vztahu>
7. Seduo [Online]. (2021). Seduo kurzy. Retrieved April 1, 2021 from <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>
8. Sněhový hrad 2 [Online]. (2021). Teambuilding. Retrieved April 1, 2021 from <https://questerland.cz/snehovy-hrad-2/>
9. Školení softskills [Online]. (2021). Kurz motivace. Retrieved April 1, 2021 from <https://www.skoleni-softskills.cz/kurzy.aspx>

## 9 Seznam tabulek, grafů, obrázků

<b>Tabulka 1:</b> Typologie dle A. Kennedyho a T. Deala .....	21
<b>Tabulka 2:</b> Souhrnný přehled kulturních dimenzí dle Hofstedeho .....	30
<b>Tabulka 3:</b> Vnitřní a vnější determinanty firemní kultury .....	31
<b>Tabulka 4:</b> Rozmezí bodů kulturních dimenzí .....	38
<b>Tabulka 5:</b> Kulturní dimenze dle G. Hofstedeho .....	39
<b>Tabulka 6:</b> Síla sdílení kulturních dimenzí na základě směrodatné odchylky .....	39
<b>Tabulka 7:</b> Dostatek času na vlastní život.....	58
<b>Tabulka 8:</b> Dobré pracovní prostředí .....	59
<b>Tabulka 9:</b> Respekt k vedoucímu pracovníkovi .....	60
<b>Tabulka 10:</b> Hodnocení za dobrý výkon .....	60
<b>Tabulka 11:</b> Preference jistého zaměstnání .....	61
<b>Tabulka 12:</b> Práce v příjemném kolektivu .....	61
<b>Tabulka 13:</b> Konzultace strategických rozhodnutí s vedoucím pracovníkem.....	62
<b>Tabulka 14:</b> Kariéerní růst .....	63
<b>Tabulka 15:</b> Dělat zajímavou práci .....	63
<b>Tabulka 16:</b> Žít ve vhodné lokalitě .....	64
<b>Tabulka 17:</b> Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé.....	65
<b>Tabulka 18:</b> Šetrnost.....	65
<b>Tabulka 19:</b> Mít čas pro zábavu .....	66
<b>Tabulka 20:</b> Úcta k navyklému .....	66
<b>Tabulka 21:</b> Mít jen několik málo nároků či požadavků.....	67
<b>Tabulka 22:</b> Snažit se vyhovět známému .....	68
<b>Tabulka 23:</b> Spořivost .....	68
<b>Tabulka 24:</b> Jak často se cítíte při práci nervózní?.....	69
<b>Tabulka 25:</b> Jak často se podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas s vedením? .....	70
<b>Tabulka 26:</b> Spokojenost.....	70
<b>Tabulka 27:</b> Zabraňují Vám lidé nebo okolnosti dělat to, co chcete? .....	71
<b>Tabulka 28:</b> Zdravotní stav .....	71
<b>Tabulka 29:</b> Jste hrdý na to, že jste občanem vašeho státu? .....	72
<b>Tabulka 30:</b> Většině lidí se dá věřit.....	73
<b>Tabulka 31:</b> Dobrý manažer nemusí znát odpovědi na veškeré otázky svých podřízených.....	73
<b>Tabulka 32:</b> Organizační struktura se dvěma nadřízenými není příliš vhodná .....	74
<b>Tabulka 33:</b> Změny na pracovišti.....	75
<b>Tabulka 34:</b> Organizační předpisy .....	75
<b>Tabulka 35:</b> Selhání je vina každého jedince .....	76
<b>Tabulka 36:</b> Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům.....	76
<b>Tabulka 37:</b> Pohlaví .....	77
<b>Tabulka 38:</b> Věk .....	77
<b>Tabulka 39:</b> Počet let školního vzdělání .....	78
<b>Tabulka 40:</b> Zaměstnání .....	78
<b>Tabulka 41:</b> Státní příslušnost.....	79

<b>Tabulka 42:</b> Státní příslušnost při narození.....	79
<b>Tabulka 43:</b> Výsledné kulturní dimenze .....	81
<b>Tabulka 44:</b> Index PDI.....	81
<b>Tabulka 45:</b> Index IDV .....	82
<b>Tabulka 46:</b> Index MAS.....	83
<b>Tabulka 47:</b> Index UAI .....	83
<b>Tabulka 48:</b> Index LTO.....	84
<b>Tabulka 49:</b> Index IVR.....	85
<b>Tabulka 50:</b> Souhrnná tabulka VSM 1994 & 2013.....	88
<b>Tabulka 51:</b> Návrh PDI ve finančním vyjádření .....	89
<b>Tabulka 52:</b> Návrh IDV ve finančním vyjádření .....	90
<b>Tabulka 53:</b> Návrh LTO ve finančním vyjádření.....	92
<b>Tabulka 54:</b> Souhrnné náklady návrhů.....	95
<b>Graf 1:</b> Pohlaví.....	45
<b>Graf 2:</b> Věk .....	46
<b>Graf 3:</b> Nejvyšší dosažené vzdělání.....	46
<b>Graf 4:</b> Jak dlouho působíte v dané firmě? .....	47
<b>Graf 5:</b> Který prostředek komunikace je nejčastěji v podniku využíván?.....	48
<b>Graf 6:</b> Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích uvnitř podniku? .....	48
<b>Graf 7:</b> Jste motivován/a k výkonu Vaší práce? .....	49
<b>Graf 8:</b> Jakým způsobem jste motivován/a? .....	50
<b>Graf 9:</b> Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti? .....	51
<b>Graf 10:</b> Jak hodnotíte Váš vztah s team leaderem?.....	51
<b>Graf 11:</b> Jak hodnotíte Vaše vztahy se spolupracovníky? .....	52
<b>Graf 12:</b> Jak hodnotíte spolupráci uvnitř pracovního týmu? .....	53
<b>Graf 13:</b> Vyhovuje Vám pracovní prostředí? .....	54
<b>Graf 14:</b> Existuje ve firmě mimopracovní setkání?.....	54
<b>Graf 15:</b> Jaký postoj máte ke změnám, které se dotýkají Vaší pracovní pozice?.....	55
<b>Graf 16:</b> Sdělování názorů .....	56
<b>Graf 17:</b> Z jakého důvodu setrváváte v organizaci? .....	57
<b>Graf 18:</b> Co považujete ve firmě za nevyhovující? .....	57
<b>Graf 19:</b> Co byste v podniku změnil/a? .....	58
<b>Obrázek 1:</b> Scheinovo rozdělení .....	18
<b>Obrázek 2:</b> Hofstedeho cibulový diagram.....	19
<b>Obrázek 3:</b> Typologie podnikové kultury dle Handyho a Harrisona .....	23
<b>Obrázek 4:</b> Model "krychle 2S" .....	24
<b>Obrázek 5:</b> Typologie dle Millera .....	26
<b>Obrázek 6:</b> Organizační struktura KBC Group NV .....	41
<b>Obrázek 7:</b> Logo KBC Group NV.....	43
<b>Obrázek 8:</b> Schéma PEARL.....	44

## **10 Seznam příloh**

**Příloha 1:** Dotazník podnikové kultury

**Příloha 2:** Dotazník VSM 1994 & 2013

**Příloha 3:** Seznam zkratk

## **Příloha 1:**

### **Dotazník podnikové kultury**

Vážený pane/Vážená paní,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku k diplomové práci. Cílem tohoto dotazníku je zjistit Váš postoj k podnikové kultuře uvnitř organizace KBC SSC. Dotazník je zcela anonymní a zabere pár minut.

Předem děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Mgr. Michaela Svobodová  
Studentka Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty

---

#### **Pokyny k vyplnění:**

1. Dotazník obsahuje 19 otázek.
2. Vybranou odpověď zakřížkujte.
3. Vyberte pouze jednu odpověď, jestliže není uvedeno jinak.
4. Při výběru otevřené odpovědi, napište prosím slovní komentář.

#### **1. Pohlaví**

- žena
- muž

#### **2. Věk**

- méně než 20 let
- 20–25 let
- 26–30 let
- 31 více let

#### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání**

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

#### **4. Jak dlouho působíte v dané firmě?**

- do 1 roku
- 1–2 roky
- 3–5 let
- 6 a více let

**5. Který prostředek komunikace je nejčastěji v podniku využíván? (lze označit více možností)**

- Skype, email, interní systém
- mobilní telefon
- nástěnka
- jiné.....

**6. Jakým způsobem se dozvídáte o důležitých informacích uvnitř podniku? (lze označit více možností)**

- od team leadera
- od kolegů
- z podnikové nástěnky
- emailem
- interního systému
- nejsem informován
- jiné.....

**7. Jste motivován/a k výkonu Vaší práce?**

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

**8. Jakým způsobem jste motivován/a? (lze označit více možností)**

- zpětná vazba od team leadera
- finanční ohodnocení
- prémie
- pochvala
- možnost kariérního růstu
- dobré vztahy na pracovišti
- možnost podílet se na rozhodování
- benefity (multisport karta apod.)
- jiné.....
- žádné

**9. Jak hodnotíte atmosféru na Vašem pracovišti? (lze označit více možností)**

- přátelská
- konkurenční
- stresující
- napjatá
- neutrální
- pasivní
- jiné.....



**10. Jak hodnotíte Váš vztah s team leaderem?**

- přátelský
- pouze pracovní
- nerozumíme si, ale respektuji ho
- nepřátelský

**11. Jak hodnotíte Vaše vztahy se spolupracovníky?**

- přátelské
- pouze pracovní
- nerozumíme si, ale respektuji je
- nepřátelské

**12. Jak hodnotíte spolupráci uvnitř pracovního týmu?**

- výborná
- velmi dobrá
- dobrá
- špatná
- velmi špatná

**13. Vyhovuje Vám pracovní prostředí? (vzhled pracoviště a jeho uspořádání, čistota, vytápění apod.)**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne, uveďte proč.....

**14. Existuje ve firmě mimopracovní setkání? (firemní akce, teambuildingy apod.)**

- ano, účastním se
- ano, neúčastním se (a proč) .....
- ne

**15. Jaký postoj máte ke změnám, které se dotýkají Vaší pracovní pozice?**

- pozitivní postoj (nevadí mi, rád/a je přijmu)
- neutrální postoj
- negativní postoj (vadí mi, nemám změny rád)

**16. Své názory na problémy týkající se práce či situace v organizaci**

- mohu otevřeně sdělovat (bez žádných důsledků či postihů)
- mohu sdělovat, ale jen velmi opatrně
- nemohu sdělovat (hrozí negativní dopad či postih)

**17. Z jakého důvodu setrváváte v organizaci? (lze označit více možností)**

- zajímavá práce
- práce mě baví
- dobré platové podmínky
- možnost kariérového růstu
- nedostatek jiných pracovních příležitostí
- jiné.....

**18. Co považujete ve firmě za nevyhovující? (lze označit více možností)**

- špatná komunikace
- náročná práce
- nejistota zaměstnání
- nedostatečná motivace
- nedostatečné finanční ohodnocení
- nic
- jiné.....

**19. Co byste v podniku změnil/a? (lze označit více možností)**

- zlepšit pracovní prostředí
- zlepšit motivaci
- poskytovat více firemních benefitů
- zlepšit komunikaci
- zvýšit finanční ohodnocení
- nic
- jiné.....

## Příloha 2:

Value Survey Module 94 & 2013 DOTAZNÍK	
<p>Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnaní(a), bez ohledu na to, jaké je. Váše současné zaměstnání (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi).</p> <p>1 = nanejvýš důležité 2 = velmi důležité 3 = mírně důležité 4 = málo důležité 5 = velmi málo důležité či nedůležité</p>	
<p>Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo...</p>	
<p>Příklad: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p> <p>15 Mít osmihodinovou pracovní dobu <input checked="" type="checkbox"/></p>	
<p>5 Preferovat jisté zaměstnání</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>12 Šetmost</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>6 Pracovat v příjemném kolektivu</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>13 Mít čas pro zábavu</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>14 Úcta k navyššímu</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>8 Mít příležitost kariérního růstu</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>15 Mít jen několik málo nároků/požadavků</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>9 Nedělat práci, která je nezájímavá</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>16 Snažit se vyhovět známému</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>10 Žít ve vhodné lokalitě</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>17 Spříšnost (neutráčet více, než je třeba)</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(a) při práci?</p> <p>nikdy zřídka někdy často vždy</p>
<p>1 Mít dost času na vlastní osobní život</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
<p>2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
<p>3 Respektovat nadřazenost vedoucího pracovníka</p> <p>1 2 3 4 5</p>	
<p>4 Být ohodnocený za dobrý výkon</p> <p>1 2 3 4 5</p>	

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

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

20 Jste spokojeným člověkem?

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

výborný	dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

velmi hravý(á)	poměrně hravý(á)	trochu hravý(á)	neprávně hravý(á)	ani trochu hravý(á)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníků ...

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

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

24 Většinu lidí se dá věřit

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

27 Ze změn na pracovišti je obvyklé více škody, než užítku

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

28 Organizační přírůstek podniku se nemějí používat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

30 Trvalé úsilí je nejjednodušší cestou k výsledkům

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

... zatím vyplněno 0 % dotazníků ...

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

31 Jste:

muž	žena
<input type="text"/>	<input type="text"/>

32 Kolik je vám let:

< 20	20-24	25-29	30-34
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35-39	40-49	50-59	60 +
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

33 Kolik let školního vzdělání jste řídící absolvoval(a) (učetné základní školy):

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

15 let	16 let	17 let	18 let a více
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

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

<input type="text"/>	Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenciálního studia)
<input type="text"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="text"/>	Běžná vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="text"/>	Vyučený či odborně zškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
<input type="text"/>	Vysokokvalifikovaný profesionál apod. (ne manažer)
<input type="text"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
<input type="text"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

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

<input type="text"/>
----------------------

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

<input type="text"/>
----------------------

... vyplněno 0 % dotazníků ...

### **Příloha 3:**

#### **Seznam zkratk**

**PDI** – Mocenský odstup (malý vs. velký)

**IDV** – Individualismus vs. kolektivismus

**MAS** – Maskulinita vs. feminita

**UAI** – Obavy z nejistoty (přijímání rizika vs. vyhýbání se riziku)

**LOT** – Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace

**IVR** – Umírněnost vs. požitky