

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V 097 – Řízení a ekonomika podniku

Téma:

**PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM
V MULTIKULTURNÍM GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ**

Autorka:

Ing. Lenka Pouchová

Školitelka:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji disertační práci jsem vypracovala samostatně 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 disertační práce, a to – v úpravě vzniklé změnou názvů zkoumaných podniků a odstraněním jejich přímých charakteristik - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 1. září 2014

.....

Poděkování

Mé upřímné poděkování patří paní školitelce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za metodické vedení práce, nové podněty a všestrannou podporu v průběhu zpracování této disertační práce. Děkuji rovněž všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření realizovaného pro účely této práce.

Abstrakt

POUCHOVÁ, L. Podniková kultura a její význam v multikulturním globálním prostředí. České Budějovice, 2014. 218 s. Ekonomická fakulta. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí disertační práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Disertační práce se zabývá specifikací a porovnáním kulturních dimenzí ve vybraných podnicích působících v různých místech globálního společenství. Hlavním zaměřením je nalezení odpovědi na otázku, jak podniková kultura a její dimenze ovlivňují posun podniku ke znalostní ekonomice.

Identifikace kulturních dimenzí byla realizována pomocí kvantitativního výzkumu VSM 94 u dvou německých mateřských společností a jejich poboček z České republiky, Indie, Japonska a USA. Výzkum u jedné české pobočky byl rozšířen o kvalitativní výzkum pomocí TBSD. Následně byly zjištěné kulturní dimenze zkoumaných podniků porovnány s žádoucími kulturními dimenzemi znalostního podniku.

Výsledky ukazují, že znalostní ekonomice odpovídají kulturní dimenze malý mocenský odstup a feminita, v přechodové zóně se nachází dlouhodobá orientace. Nejdlejší cesta ke znalostní ekonomice se ukázala u kolektivismu a přijímání nejistoty. Zde se naskýtá největší prostor pro formování podnikové kultury žádoucím směrem a řízení lidských zdrojů spojené se vstupem do znalostní ekonomiky v plném rozsahu.

Na základě výsledků analýzy zjištěných kulturních dimenzí, sdílených hodnot, síly podnikové kultury, vlivu kultury mateřské společnosti a vlivu národní kultury byly formulovány návrhy s cílem přiblížit zkoumané podniky ideálnímu stavu – znalostnímu podniku, a tím docílit vyšší konkurenceschopnosti a dlouhodobé perspektivy v multikulturním globálním prostředí.

Klíčová slova

podniková kultura, řízení lidských zdrojů

JEL klasifikace

M14, O15

Abstract

POUCHOVÁ, L. Corporate culture and its importance in multicultural global environment. České Budějovice, 2014. 218 p. Faculty of Economics. University of South Bohemia in České Budějovice. Doctoral thesis supervisor: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

The doctoral thesis deals with the topic of specification and comparison of cultural dimensions of companies from different places of global community. Main focus is to answer a question, how the corporate culture and its cultural dimensions influence a shift of a company towards a knowledge-based economy.

The identification of cultural dimensions was realized through the quantitative research VSM 94 in two German parent companies and their subsidiaries from the Czech Republic, India, Japan and USA. In case of one Czech subsidiary the research was extended with the qualitative research TCSD. Subsequently the identified cultural dimensions were compared with the desirable cultural dimensions of knowledge-based company.

The results show that only cultural dimensions of low power distance and femininity correspond to the knowledge-based economy, long-term orientation is in the transition phase. The longest way to the knowledge-based economy was revealed by collectivism and uncertainty acceptance. Here can be found the greatest potential for corporate culture forming and human resources management.

Based on the analysis of cultural dimensions, shared values, strength of corporate culture, cultural influence of parent company and impact of national culture were expressed proposals to shift the examined companies to the ideal state - knowledge-based company.

Key words

corporate culture, human resource management

JEL Classification

M14, O15

Obsah

ÚVOD	9
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE	11
1.1 Podniková kultura	11
1.2 Pojetí podnikové kultury	12
1.3 Prvky podnikové kultury	15
1.4 Úrovně podnikové kultury	16
1.4.1 Úroveň idejí a hodnot	17
1.4.2 Úroveň vzorů (hrdinů)	17
1.4.3 Úroveň symbolů a znaků	18
1.4.4 Úroveň konkrétního chování	19
1.5 Síla podnikové kultury a její význam	20
1.6 Funkce podnikové kultury	23
1.7 Roviny v podnikové kultuře	25
1.8 Globalizace a interkulturní management	27
1.8.1 Národní a podniková kultura	28
1.8.2 Podniková kultura mezinárodních společností	29
1.8.3 Kulturní dimenze a standardy	32
1.8.4 Interkulturální komunikace	36
1.8.5 Zvládání interkulturních rozdílů, interkulturní kompetence	37
1.8.6 Strategie řešení podnikové multikulturality	38
1.9 Kulturologické aspekty ve vztahu k řízení lidských zdrojů	40
1.10 Strategické řízení lidských zdrojů	41
1.11 Řízení lidských zdrojů	43
1.12 Mezinárodní řízení lidských zdrojů	46
1.13 Intelektuální a lidský kapitál	47
1.13.1 Intelektuální kapitál	47
1.13.2 Lidský kapitál	49
1.14 Nová (znalostní) ekonomika	60
1.14.1 Znalosti a znalostní management	62
1.14.2 Znalostní podnik	65
1.14.3 Učící se organizace	67
2 CÍL A METODIKA PRÁCE	69

2.1	Cíl práce.....	69
2.2	Výzkumná otázka a hypotézy.....	69
2.3	Metodika práce	70
2.3.1	Operacionalizace klíčových pojmů.....	70
2.3.2	Postup práce.....	72
2.3.3	Objekty výzkumu.....	73
2.3.4	Použité techniky a metody.....	77
2.3.5	Dotazník VSM 94 – kvantitativní metoda výzkumu	78
2.3.6	Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) – kvalitativní metoda výzkumu.....	80
2.3.7	Sběr dat v dotazníkovém šetření, jejich zpracování	83
2.3.8	Analýza kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky	83
2.3.9	Metody statistické analýzy.....	85
3	VÝZKUMNÁ ČÁST A VÝSLEDKY	89
3.1	Charakteristika společnosti AB	89
3.1.1	AB ČR.....	90
3.1.2	AB Indie.....	91
3.1.3	AB Japonsko	92
3.1.4	AB Severní Amerika.....	92
3.2	Charakteristika společnosti CD	92
3.2.1	CD v České republice (CD ČR).....	93
3.3	VSM 94 – výsledky výzkumu	94
3.3.1	Charakteristika respondentů	94
3.3.2	Kulturní dimenze	99
3.4	TBSD – výsledky výzkumu.....	130
3.4.1	Charakteristika respondentů	131
3.4.2	Kulturní dimenze	131
4	VYHODNOCENÍ A DISKUSE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ... 137	
4.1	Vyhodnocení výsledků pro zkoumané podniky	137
4.1.1	Srovnání výsledků VSM 94 a TBSD v pobočce AB ČR.....	145
4.2	Analýza zjištěných kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky.....	147
4.3	Posouzení kulturního vlivu mateřské společnosti na dceřiné společnosti	149
4.4	Diskuse	152

4.4.1	Diskuse ke kulturním dimenzím zkoumaných podniků z pohledu národní kultury	156
4.5	Návrhy pro zkoumané podniky směřující k posunu ke znalostnímu podniku	158
4.6	Návrhy pro podniky působící v globálním prostoru s obecnou platností.....	162
4.7	Vyhodnocení výzkumné otázky a hypotéz.....	163
4.8	Přínos práce pro vědu	166
4.9	Přínos práce pro praxi.....	166
4.10	Přínos práce pro výuku	167
4.11	Návrh k dalšímu řešení	167
	ZÁVĚR	168
	SUMMARY	172
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	174
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	183
	SEZNAM OBRÁZKŮ	185
	SEZNAM TABULEK	186
	SEZNAM GRAFŮ	187
	SEZNAM PŘÍLOH.....	188
	PŘÍLOHY	190

ÚVOD

Turbulentní doba nebo také období diskontinuity – tak je označována současná situace, ve které se svět nachází a která si žádá zcela specifický způsob podnikového řízení. Charakteristické jsou neustálé změny, turbulence, chaos neboli zlomová dynamika vývoje (Drucker, 1994, 1995; Gibson, 2007), díky nimž je v podstatě nemožné provádět dlouhodobé predikce. Společně se sílícími trendy globalizace a internacionalizace se stává podnikové řízení značně komplikované. O úspěchu podniku rozhoduje míra flexibility ve vztahu ke schopnosti přizpůsobit se neustále se měnícím podmínkám. Na významu nabývá role podnikové kultury, mezi další klíčové faktory se řadí lidský kapitál, rozvoj znalostí, vědomostí a schopnost neustálého učení se.

Podniková kultura je jev velmi složitý, obtížně definovatelný a postižitelný, významně však ovlivňující dlouhodobou úspěšnost podniku. Jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje podniková kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci – ovlivňuje chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí. Na jedné straně může být podniková kultura zdrojem síly a nositelem konkurenční výhody organizace, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace, či dokonce zdrojem její destrukce.

V souvislosti s postupující globalizací a internacionalizací navíc organizace operují ve stále multikulturnějším prostředí, které před ně staví nové výzvy. Globální svět s sebou přináší střet kultur, jejich mísení a vytváření jakési převažující globální kultury na straně jedné a posilování regionálních kultur či jejich mizení na straně druhé. Pokud chce firma růst, všestranně se rozvíjet a zachovat si svou konkurenční výhodu, stává se znalost kulturní stránky fungování organizace a kultury znalý management stěžejní.

Reakcí na rychle se rozvíjející a měnící se globální svět jsou nové směry v řízení lidských zdrojů. Svět vstupuje do nové ekonomiky – ekonomiky znalostí – spojené s uvědoměním si hodnoty a významu lidského kapitálu. Začíná paradigma postindustriálního světa, které akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, tvůrčí schopnosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly inovací a změn. Nové principy řízení lidských zdrojů se zaměřují na rozvoj osobnosti, a to nejen po stránce profesní, ale především osobnostní. Jde o koncentrovanou a soustředěnou péči

o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni.

Lidské zdroje se stávají nejcennější složkou organizace. Pouze jejich správným vedením a péčí o ně lze dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. Lidé jsou nositelé znalostí a znalost je nejdůležitější formou kapitálu podniku. Ostatní jeho formy – peníze, půda, technologie – jsou na něm kriticky závislé, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a následují jej. Rozvoj lidských zdrojů bude stále více představovat péči o pracovníka jako člověka nadaného logickým i intuitivním myšlením, zkušenostmi, schopného sebepoznání, seberozvoje, sebezdokonalování a celoživotního učení. Seberozvoj s celoživotním vzděláváním je cestou ke znalostní ekonomice jako perspektivě globálního společenství s jeho novými kulturologickými aspekty v řízení lidských zdrojů.

Formování žádoucí podnikové kultury (podnikové kultury znalostního podniku) se stává trendem, který pomáhá udržet konkurenceschopnost a utvářet dlouhodobou perspektivu podniků nejen na místním trhu, ale i v globálním měřítku. Disertační práce se snaží odpovědět na otázku, jak podniková kultura a její dimenze ovlivňují posun podniku do žádoucího stavu znalostní ekonomiky. Prostřednictvím identifikace kulturních dimenzí ve vybraných podnicích působících v různých místech globálního společenství je zjišťován současný stav podnikové kultury, který může být následně analyzován z pohledu kulturologických aspektů (kulturních dimenzí) znalostního podniku.

Na základě výsledků analýzy zjištěných kulturních dimenzí, sdílených hodnot, síly podnikové kultury, vlivu kultury mateřské společnosti a vlivu národní kultury lze započít s formulací návrhů s cílem přiblížit zkoumané podniky ideálnímu stavu – znalostnímu podniku, a tím docílit optimálního využívání a transferu znalostí, vědomostí a dovedností, vedoucích k inovacím, resp. vyšší konkurenceschopnosti v multikulturním globálním prostředí.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Podniková kultura

Již v polovině dvacátých let objevil význam měkkých prvků v managementu Elton Mayo. Pojetí organizace jako kulturního systému bylo však do managementu ve světovém měřítku vneseno a soustavně se v něm vyskytuje teprve od počátku let osmdesátých. Chápání podniku z kulturologického hlediska u našich firem není doposud samozřejmé, ale proces internacionalizace ekonomiky si dříve nebo později změnu postojů vynutí, protože cílevědomé utváření podnikové kultury je v zájmu každého podniku (Truneček, 2003).

V širším pojetí je kultura produktem člověka, který je chápán jako protiklad přírody. Obnáší všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil v běhu generací. S přírodou koexistuje, ale neprolíná se. Kultura je vlastně novou realitou, ve které člověk žije. Nikoliv však jako jednotlivec, ale společně s ostatními lidmi jako člen širokého společenství. Kultura může být definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce, vytvořenými vzory (Nový et al., 1996).

Každá organizace rozvíjí originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem k jeho vnějšímu okolí. Kultura organizace není otázkou prosperity firmy (ta ovlivňuje pouze některé její dílčí atributy) a existuje i tehdy, nejedná-li se o vlivy českého či jiného národního prostředí.

Pojem podniková kultura¹ si většina lidí spojí s japonskou společností, kde se každé ráno zaměstnanci sejdou ke společné rozsvičce a zpívají podnikovou hymnu. I když je toto pojetí v evropských měřítkách trochu nadnesené, je obrázkem toho, jak také může podnik díky dobré podnikové kultuře prosperovat (Odehnalová, 2007a).

Na souvislost mezi úspěšností firmy a její vnitřní kulturou, tedy typickou vnitřní atmosférou, ovzduším, které v ní panuje, upozorňují i Pfeifer, Umlaufová (1993). Vzájemná podmíněnost je bezesporu dostatečně pádným důvodem zabývat se kulturou

¹ V české odborné literatuře jsou pro postižení kulturní tematiky v podnicích používány tři pojmy s totožným obsahem: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura (Lukášová, Nový et al., 2004).

podniku. Hledat odpovědi na otázky, co vlastně podniková kultura je, jak jí porozumět, jak ji v konkrétních podmínkách diagnostikovat, měnit, rozvíjet, pěstovat atd.

Podniková kultura není jen příznivá atmosféra mezi spolupracovníky, ale zahrnuje také další kulturní atributy, které jako celek přispívají k realizaci cílů organizace. Podniková kultura je to, co od sebe jednotlivé organizace výrazně a nezaměnitelně odlišuje. Podniková kultura patří v současné době mezi nejvýznamnější prvky měkké prosperity, která má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace. Aby tato plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí být v souladu s přijatou strategií organizace, kterou musí účinně vést k dosažení cílů (Molek, 2008).

Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny (Armstrong, 1999). Podniková kultura se tak stává rámcem pro veškeré rozhodovací procesy manažerů i řadových zaměstnanců, čímž současně zjednodušuje a zprůhledňuje dění v organizaci. Podnikovou kulturu lze charakterizovat řadou typických projevů či znaků, které může zachytit jak nezúčastněný pozorovatel, tak obchodní partner. Některé znaky je však možno odhalit až podrobnými psychologicko-sociologickými výzkumy.

1.2 Pojetí podnikové kultury

Podniková kultura bývá definována jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich (Schein, 1969, 1988).

Problematikou podnikové kultury se zabývá celá řada autorů, proto je přesné vymezení organizační kultury obtížné. Pro ilustraci lze uvést několik dalších definic:

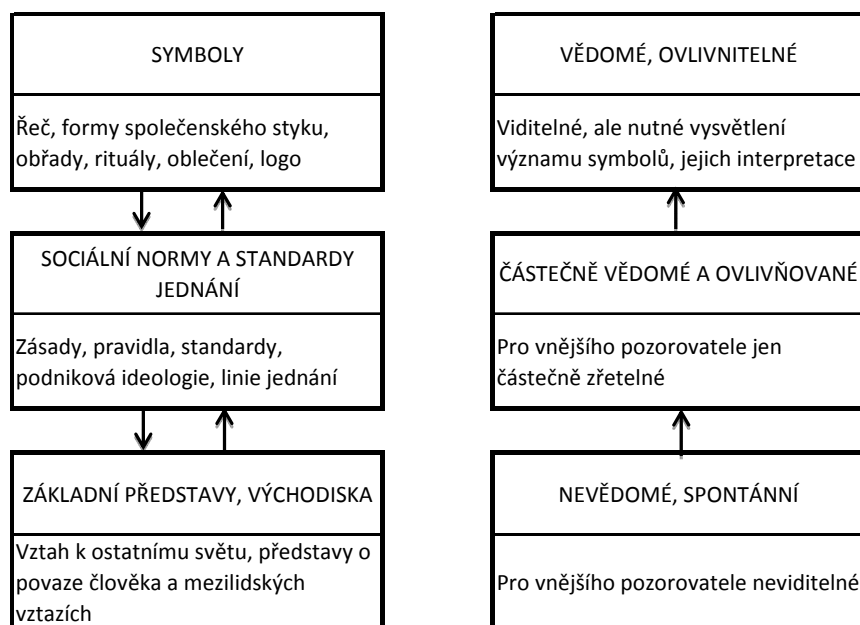
- *„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v organizaci zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, organizační ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu organizační kultury“ (Pettigren, 1979).*
- *„Pod pojmem organizační kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích,*

pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, Hentze, 1985; obdobně Jirásek In Šigut, 2004).

- „Organizační kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace“ (Dyer, 1985).
- „Organizační kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství organizace“ (Heinen, 1987).

Podobně jako Schein definují podnikovou kulturu Pfeifer, Umlaufová (1993): „Podniková kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.“ Současné kulturologické pojetí firmy podle Scheina zdůrazňuje, že každou podnikovou kulturu tvoří tři hierarchicky uspořádané úrovně, které představují symboly, pravidla jednání a základní životní východiska (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Organizační kultura a její úrovně



Zdroj: Schein, 1969; Bedrnová, Nový et al. 2009

Některé definice zdůrazňují souvislost kultury organizace s řadou abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Nemusejí být definovány, nemusí se o nich mluvit, a dokonce nemusejí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné. Jinými slovy, kultura může být považována za „jakousi šifru pro subjektivní stránku života organizace“. Přesto však může mít kultura významný vliv na chování lidí (Armstrong, 2007).

Obecně lze říci, že podniková kultura nemusí být mnohdy vnějšímu pozorovateli srozumitelná ani explicitně vyjádřitelná. Jako celek nemá kultura podniku vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků.

Podniková kultura není statický jev, ale neustále se vyvíjející a utvářející faktor. Seel (2000) vychází z pojetí teorie komplexity a teorie systémů a orientuje se na vztahy mezi podnikovou kulturou a prostředím. Kulturu definoval následovně: „*Organizační kultura je emergentním výsledkem kontinuálního vyjednávání mezi členy organizace a vyjednávání s okolním prostředím o hodnotách, významech a společenských normách*“.

I ze vzájemně odlišných pojetí podnikové kultury vyplývají pro většinu autorů následující společné charakteristiky (Bedrnová, Nový et al., 2009):

- podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků (jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale i definují a interpretují členové sociálního systému sami);
- podniková kultura označuje společné hodnoty a normy, v žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu;
- podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním, čase a místě, má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím;
- podniková kultura je především výsledkem procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace;
- podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu;
- podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí podniku.

Ve své podstatě jde tedy o jakousi atmosféru a klima v podniku. Toto klima (podniková kultura) nevzniká ve vzduchoprázdnu. Je ovlivněna řadou faktorů a stejně tak působí

a ovlivňuje budoucí události – úspěšnost, efektivnost, možné problémy a postihy, které mohou firmu potkat apod. (Čaník, 2007).

Klima organizace lze považovat za to, „*jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí)*“. Jak napsali French et al. (1985) In Armstrong (2007), je to „*relativně stálý soubor vnímání členů organizace týkající se charakteristik a kvality kultury organizace*“. Tito a další autoři tak rozlišují mezi skutečnými situacemi (tj. kulturou) a jejich vnímáním (klima).

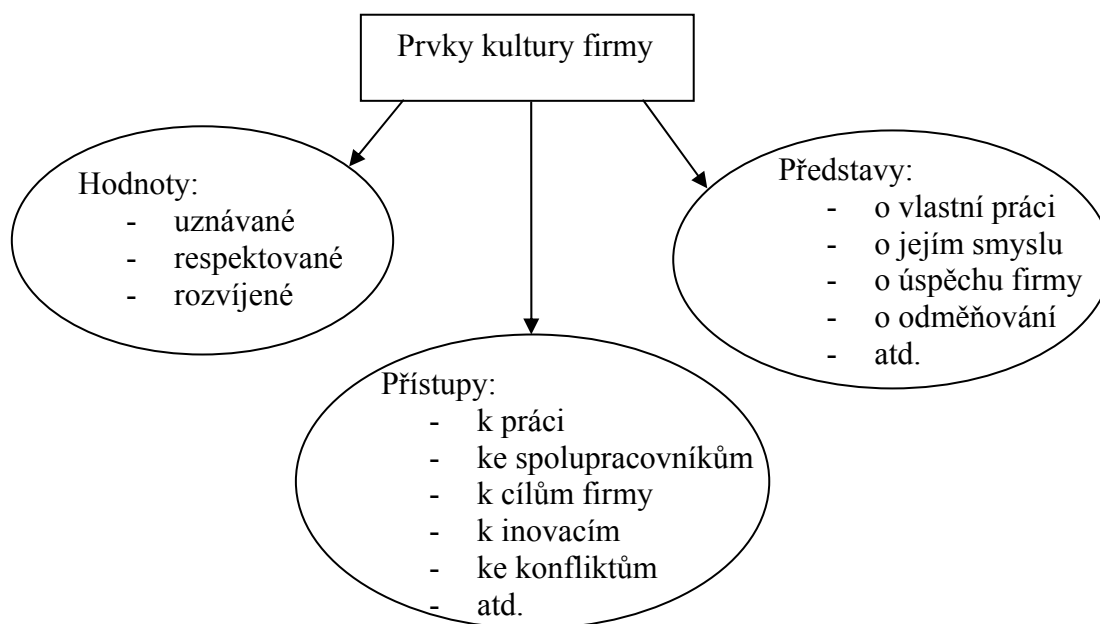
1.3 Prvky podnikové kultury

Základní skladební komponenty kulturního systému jsou označovány jako kulturní prvky. Autoři nejsou zcela jednotní ve vymezení a kategorizaci prvků podnikové kultury. Lukášová, Nový et al. (2004) a Lukášová (2010) za prvky kultury považují:

- **základní předpoklady/přesvědčení** – zafixované představy o fungování reality;
- **hodnoty** – to, co je považováno za důležité;
- **normy** – nepsaná pravidla, která skupina jako celek akceptuje;
- **postoje** – termín užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému;
- **artefakty** – materiální (architektura budov, vybavení firem, výroční zprávy, propagační brožury...) a nemateriální povahy (jazyk, historky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály).

Pfeifer, Umlaufová (1993) přibližují klima, atmosféru, ovzduší ve firmě pomocí následujících prvků: **hodnoty, představy a přístupy** (obrázek 2). Autoři zdůrazňují skutečnost, že všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí – firemní kultura je tedy výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy. Představy, přístupy a hodnoty se podepisují na způsobu provádění a na výsledcích činností, čímž dochází k jejich dalšímu posílení a hlubšímu zakotvení, tedy ovlivnění podmínek pro činnost budoucí. Vytváří se tak pevný svazek mezi minulými úspěchy (či neúspěchy) a úspěchy (či neúspěchy) budoucími.

Obrázek 2: Prvky kultury firmy



Zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993

Molek (2008) pak jednotlivé prvky podnikové kultury charakterizuje následovně:

- **představy** – mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale i v jeho podvědomí; ty, jež jsou zakotvené v podvědomí, není mnohdy člověk ani schopen formulovat, ale přesto se podle nich chová;
- **přístupy** – představují náchyllost člověka jednat určitým způsobem, každé jednání člověka má své příčiny, projevy a podněty;
- **hodnoty** – dělíme na dvě základní kategorie – **instrumentální** (vedou k uspokojení potřeb či naplnění satisfakce) a **morální** (projevují se v pocitu hrdosti nebo ponížení).

1.4 Úrovně podnikové kultury

Dle bezprostřednosti, síly a zásadovosti působení podnikové kultury je možné vyčlenit následující úrovně kulturních jevů (Hofstede In Nový et al., 1996):

- úroveň idejí, mýtů a hodnot,
- úroveň hrdinů a rituálů,
- úroveň symbolů.

Hrdinové stojící v čele společnosti přijímají některé ideje, mýty, hodnoty, zvyklosti, rituály a symboly, následně se vytvářejí další, což ve svém důsledku determinuje celé společnosti. Obdobně je tomu i na nižších úrovních společnosti, jako je podnik apod.

Úrovně idejí, hodnot a mýtů, hrdinů, rituálů a symbolů jsou rovněž velice důležitými prvky v podnikové kultuře dle Nového et al. (1996) a Bedrnové, Nového et al. (1994).

1.4.1 Úroveň idejí a hodnot

Ideje a hodnoty jsou ty skutečnosti, které orientují sociální celek a tvoří základní osnovu chování lidí. Je to úroveň, v níž se formuje jádro kultury. Ideje představují zásadní a nejobecnější principy, které dávají konkrétnímu jednání člověka smysl, protože vznikají a nacházejí se samy o sobě mimo jeho fyzické bytí. Ideje určují základní orientaci člověka. Jejich respektováním se vytváří vztah k mnohým skutečnostem okolního světa, zachycený v pojmu hodnota (Krninská, 2002c).

Hodnotu je možno vymezit jako něco objektivně i subjektivně žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání (Růžička, 1994; Provazník et al., 2002).

Schiffman a Kunuk (1994) tvrdí, že „*hodnoty pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí*“. Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci, a co by tedy mělo tak být. „*Soustava hodnot*“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „*řídící se hodnotami*“ (Armstrong, 2007).

Hodnoty jsou skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, které poskytují možnost orientace ve světě tím, že sociální skutečnost strukturují z hlediska významu a hierarchizují ji. Hodnoty nemusí mít přesnou a vyhraněnou podobu. Určit význam jednotlivých hodnot je mnohdy možné pouze při vzájemném srovnání dvou skutečností, a to tím způsobem, že jedna je lepší než ta druhá. Hodnoty jsou přímo nepostřehnutelné, protože nemají svou vlastní nezávislou existenci. Projevují se v posuzování jednotlivými lidmi, kteří tak činí v konkrétních situacích (Krninská, 2002c).

1.4.2 Úroveň vzorů (hrdinů)

Působení kulturního systému se děje prostřednictvím jednotlivých zákazů, příkazů a doporučení. Vzhledem k jejich rozsahu však musejí být určitým způsobem utříděny a strukturovány. Jen tak mohou být přijímány, pochopeny a mohou vést

k požadovanému chování člověka. Proto vedle jednotlivých příkazů, zákazů, doporučení a očekávání fungují jejich ucelené soubory, které jsou spojeny se známými subjekty. Jedná se zpravidla o chování jediného reálného člověka, o „hrdinu“, nebo o chování určitého okruhu lidí v historicky významných situacích, jde tedy o „pověst“. Hrdina nebo lidé v pověstech tvoří především konkrétní vzor nebo vzory chování. Hrdinové zároveň poskytují motivaci dalším členům tím, že mohou být s hrdiny porovnáváni, a dokonce se hrdiny mohou stát oni sami (Krninská, 2002c).

Dalšími okruhy příkazů, zákazů, očekávání a doporučení, kde není v tak vyhraněné podobě prezentováno žádoucí chování, ale spíše chování běžné, je sociální role a stereotyp. Sociální role jsou očekávání, která se spojují s určitými soubory činností, zejména se sociálními pozicemi a funkcemi. Člověk realizující (hrající) sociální roli musí respektovat nejen normy, které jsou s ní bezprostředně spojeny, ale musí naplňovat mnohé požadavky okolí bez ohledu na vlastní osobnost. Proto se i velmi odlišní lidé chovají ve stejných sociálních rolích přibližně shodně. Sociální role tak umožňuje předvídat chování druhých lidí, případně předjímat úspěšnost či neúspěšnost vlastního chování v různých situacích. Konkrétní podoba sociální role však bude vždy kulturní, tj. bude odpovídat specifickým zvyklostem daného společenství (Krninská, 2002c).

Stereotypy jsou postoje jedinců, které se uplatňují v případech, které se pravidelně a často opakují, nebo naopak, které se objevují velmi zřídka. Postoj je určitý obsah zaměření, který se projevuje jednáním vůči předmětu příslušného motivu (Hyhlík, Nakonečný, 1973). Stereotypy člověku umožňují, aby v případě, kdy se taková situace objeví (ať už častá nebo výjimečná), byl na ni připraven a bez složité, zdlouhavé a vyčerpávající analýzy byl schopen okamžitě jednat. Stereotypy se vytvářejí na základě vlastních zkušeností, ale zejména se přebírají. Vystupují často v hodnocení členů jiných kultur, kdy je vzájemné poznávání znesnadněno používáním jiných systémů dorozumívání.

1.4.3 Úroveň symbolů a znaků

Znaky a symboly zprostředkovávají komunikaci mezi jedinci při odpoutání se od světa reálných objektů. Nejobecněji lze vymezit tu skutečnost, která nese poselství jako „symbol“. Konkrétní podoby symbolů jsou jazyk, obrazy, značky (loga), hudba atd. V symbolech se zachycuje svět určitého společenství a slouží k navazování kontaktů mezi jedinci společenství, k dorozumívání a vzájemnému pochopení. Rovněž

napomáhají vytváření sociálního citění, neboť srozumitelným způsobem vyjadřují sociální realitu. Symboly mohou být povahy materiální nebo nemateriální, verbální či neverbální (Krninská, 2002c).

Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována současně za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek (Bedrnová, Nový et al., 2009).

V jazyce je možné více nežli v jiném systému symbolů pohybovat se v mimosmyslovém světě. Jazyk umožňuje abstraktní myšlení a myšlení vůbec. Přesnost jazyka je dána strukturou jazyka a operacemi se slovy v rámci gramatických pravidel. V mezosobní komunikaci se však téměř nikdy nejedná jen o komunikaci prostřednictvím jazyka, ale o komunikaci doplněnou dalšími prostředky, jejichž význam je kulturně určen a přijímající je musí znát (Krninská, 2002c).

Dle Krninské (2002) jsou pro podnikovou kulturu zejména důležité:

- verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- symbolická jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).

1.4.4 Úroveň konkrétního chování

O úrovni konkrétního chování Hofstede (1994) nepojednává. V každém chování se prosazují obecnější tendence, jejichž zdroj je v kultuře. Současně je reprodukcí těchto obecných tendencí v chování každého člověka zajištěno jejich přetrvávání a kontinuita (Krninská, 2002c).

Kulturní vzory jsou obsaženy přímo v chování, které opisujeme slovy obyčej, tradice a rituál. Obyčeje jsou praktickými návody chování, které vycházejí z minulosti a na které si lidé zvykli a respektují je. Tradice je výrazem v dlouhodobém vývoji stabilizované zkušenosti. Zachycuje složitější komplex norem, obyčejů a postojů, který umožňuje vědomí historické posloupnosti vlastního chování kteréhokoliv jedince. Rituály jsou ustálené soubory činností, které se opakují, i když jsou z hlediska věcného cíle zbytečné. Jsou však v daném společenství považovány za významné, protože symbolicky vyjadřují něco, co je za důležité považováno (Krninská, 2002c).

Výše jmenované úrovně kultury jsou velice významné pro pochopení tradic naší kultury a zároveň se s nimi pracuje v podnikové kultuře, jak uvádí Bedrnová, Nový et al. (2009). V kulturologickém pojetí firmy ale kultura dále znamená specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi – zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství (Nový et al., 1996).

Obsah podnikové kultury je nejčastěji popisován pomocí Scheinova modelu, Hofstedeho modelu a pomocí tzv. kulturní sítě. Kulturní síť se skládá ze sedmi vzájemně propojených prvků: příběhy, mocenská struktura, organizační struktura, kontrolní systémy, rituály a rutiny, symboly a paradigmaty (Johnson, Scholes, 2000; Brooks, 2003).

1.5 Síla podnikové kultury a její význam

Silná podniková kultura má mimořádnou schopnost ovlivňovat vnitropodnikovou organizaci, proces řízení a chování pracovníků. Vytváří příznivé klima v organizaci, v němž se promítá pracovní uspokojení zaměstnanců, míra spolupráce mezi pracovníky, ochota ke kooperaci, vztah k bezprostředním nadřízeným, stabilita a ztotožnění se zaměstnanců s podnikem. Sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení (Nový et al., 1996).

Sílu organizační kultury se rozumí, do jaké míry jsou prvky organizační kultury sdíleny pracovníky organizace (Vodáček, Vodáčková, 2009). Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace (Lukášová, Nový et al. In Rolínek et al., 2008). Autoři Hofstede, Hofstede Jr. (2006) označovali silnou kulturou kulturu homogenní, tj. takovou, jejíž členové uvedli v dotazníkovém výzkumu téměř shodné odpovědi na klíčové otázky bez ohledu na jejich obsah.

Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí (Nový et al., 1996; Truneček, 2003).

Nový et al. (1996) shrnuje pozitivní důsledky silné podnikové kultury pro vnitřní organizaci a řízení firmy:

- jednoznačnější, přímější a rychlejší vnitřní komunikace;
- podniková kultura je společným obecným kritériem pro rozhodování;
- vzrůstá pocit osobní identifikace zaměstnanců;
- existence silné podnikové kultury je přirozeným důsledkem uplatňování progresivních forem organizace a řízení firmy, současně je jedním z klíčových předpokladů jejich zavedení a úspěšného uplatňování.

Dle Bedrnové, Nového et al. (2009) vykazuje silná organizační kultura tři hlavní znaky: **jasnost, rozšířenost a zakotvenost**. Předpokladem jasné a zřetelné kultury je dostatečně rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou vzájemně konzistentní a tvoří logicky uspořádaný celek. Současně však musí být splněna podmínka snadné sdělitelnosti a srozumitelnosti pro všechny pracovníky. Rozšířenost organizační kultury souvisí s existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. Je nezbytné, aby byl komplex organizační kultury v rámci sociálního systému organizace maximálně rozšířen a aby všichni zaměstnanci byli s jejími jednotlivými prvky dostatečně seznámeni. Zakotvenost je charakterizována jako míra identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání.

Truneček (2003) uvádí tyto základní rysy zdravé (silné, zřetelné) podnikové kultury:

- základní principy podnikové kultury musejí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, což znamená zjevnou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy,
- podnikový management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady nových řešení, samozřejmě sdílí informace s ostatními a nebrání podřízeným veřejně mluvit,

- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování, tj. koučování.

Na sílu, resp. slabost organizační kultury má také značný vliv její vnitřní diferenciaci na tzv. dílčí subkultury. Tato diferenciaci se utváří obvykle mezi jednotlivými funkčními oblastmi nebo mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie a spočívá ve vzniku relativně samostatných kultur s odlišnými normami, standardy a hodnotami. Obecně lze říci, že čím diferencovanější je struktura organizace, tím snadněji a frekventovaněji se vytvářejí dílčí subkultury. To je samozřejmě v rozporu se snahou o vybudování jednotné a silné organizační kultury.

Stěžejním faktorem však zůstává míra akceptace cílů podniku stejně jako způsobů jejich dosahování ze strany všech pracovníků. Důležité je cílevědomě posilovat společné momenty sjednocující spolupracovníky z různých funkčních oblastí či úrovní řídicí hierarchie.

Není pochyb o tom, že silná podniková kultura přispívá k vyšší efektivitě a rentabilitě podniku. Mezi průvodní pozitivní jevy silné kultury se řadí: usnadnění jasného pohledu na organizaci, vytváření podmínek pro přímou a jednoznačnou komunikaci, možnost rychlého rozhodování, urychlení plynulé implementace, snížení nároků na kontrolu pracovníků, zvýšení motivace a zajištění stability sociálního systému (Molek, 2008).

Ne vždy ale musí silná podniková kultura působit jenom pozitivně. Zejména v dynamických situacích vyžadujících proměny organizační strategie může přinášet rozporuplné efekty. J. W. Lorsch (1967) dokonce chápe prvky silné organizační kultury jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny.

Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách má za následek (Molek, 2008; obdobně Lukášová, Nový et al., 2004):

- tendence k uzavřenosti organizace,
- důraz na tradice a relativní nedostatek flexibility,
- blokáce nových strategií a vynucování konformity za každou cenu,
- složitá a komplikovaná adaptace nových spolupracovníků.

Slabá (difuzní) organizační kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací, a to nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci

jednotlivých subjektů. Důsledkem uvedených nedostatků je pak obtížná motivace pracovníků a nesrovnatelně větší nároky na kontrolu.

Při hodnocení pozitivních, resp. negativních dopadů silné organizační kultury je třeba rozlišovat mezi jejím obsahem (jaký je věcný obsah požadavků a očekávání organizace ve vztahu k jejím pracovníkům) a její silou (jaký tlak organizace vyvíjí na jejich respektování a v jaké míře jsou s těmito požadavky pracovníci identifikováni). Mnohým negativním průvodním jevům silné organizační kultury se lze vyhnout za předpokladu, že síla kultury spočívá v uznání existence různých cest a variant k dosažení organizačních priorit a v neotřesitelném přesvědčení o trvalosti tohoto principu.

1.6 Funkce podnikové kultury

V globálním světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční střet přenáší zejména do oblasti vnitřního uspořádání organizace. Podniková kultura se tak stává účinným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu organizace. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou organizační kulturou a ekonomickými výsledky organizací. Kotter a Heskett ve svém výzkumu na vzorku 207 velkých amerických firem, jež sledovali po dobu jedenácti let, zjistili, že výkon firem, které řídily aktivně svoji organizační kulturu, rostl čtyřikrát rychleji než firem, které se jí náležitě nezabývaly (Molek, 2008; Odehnalová, 2007b).

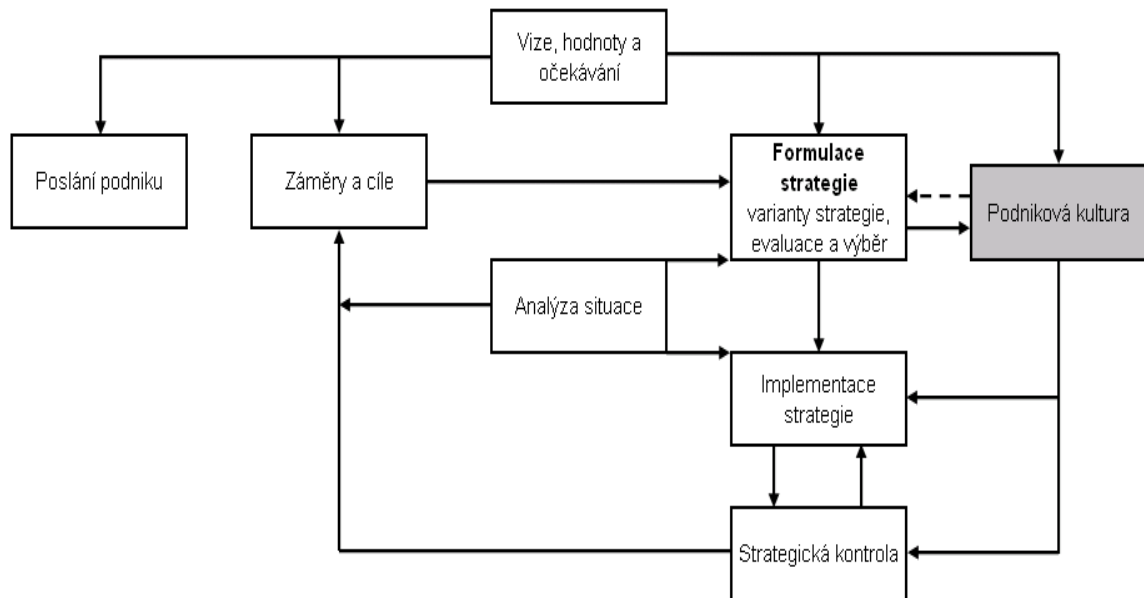
Manažeři by měli mít na paměti, že podniková kultura nemůže vznikat odděleně. Nelze ji k podniku jen tak „přilepit“. Musí být jeho součástí, korespondovat s podnikovou strategií a organizačním uspořádáním. Pouze taková kultura má pro podnik smysl a bude přispívat k jeho růstu a efektivitě (Odehnalová, 2007b).

Výše uvedené skutečnosti znamenají, že pokud se bude management snažit o úspěšnou formulaci a implementaci strategie, bude primárně nutné určit a pochopit hodnoty a následně je vyjádřit v poslání. Pro úspěšné vytvoření týmů bude nezbytné popsat vztahy a pracovat s podnikovou kulturou. Zmíněné vazby a postavení podnikové kultury v rámci strategického řízení, jež se vysvětluje jako „*proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům*“ (Davenport, 1992), ilustruje obrázek 3.

Mohlo by se zdát, že podniková kultura vychází z podnikové strategie, tzn. že strategická volba takových veličin jako je růst, inovace, vytváření trhu

pro výrobky a rozvoj lidských zdrojů formuje chování a postupně mění hodnoty a normy. Kultura organizace však také může přispět k formování její strategie. Kultura a strategie jsou tedy vzájemně závislé (Chandler, 1962).

Obrázek 3: Integrovaný model procesu strategického řízení



Zdroj: Digman, 1990

Vliv podnikové kultury se dle Pfeifera a Umlaufové (1993) promítá především do dvou oblastí – kultura podniku má dvě základní funkce:

VNĚJŠÍ, kterou je:

- způsob adaptace podniku na okolní podmínky (jak rychle a pružně dokáže podnik reagovat na změněnou situaci na trhu),
- tvář podniku, jeho image (způsob, jakým se podnik prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímán).

VNITŘNÍ, kterou je:

- způsob integrace uvnitř podniku (způsob, kterým se něco nového nebo někdo nový v podniku ujme či nikoliv),
- průbojnost strategie podniku (situace, kdy vžitá kultura podniku splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost).

1.7 Roviny v podnikové kultuře

Globalizační trend si vynucuje systémový a komplexní přístup k novým problémům. Setkáváme se s obrovským objemem informací, které je nutné zpracovat. Je nezbytné získat potřebnou orientaci v širokých souvislostech globálního společenství. Dle Krninské In Rolínek et al. (2008) je potřeba v souvislosti s nutností orientace v globálním prostředí rozlišovat stávající prostor na podúrovně makro-, mezo- a mikroprostoru. Mikroprostorem se rozumí vlastní svět každé lidské osobnosti. Zkoumané prostředí a objekty na podnikové a regionální úrovni jsou chápány jako mezoprostor a makroprostorem je nazýván globální svět.

Klíčem k úspěchu současných manažerů je povědomí o podstatě člověka jako subjektu (mikroprostor) a jeho činnosti v pracovních skupinách, v souvislosti s mezilidskými vztahy, a vazbě na kulturní aspekty regionu (mezoprostor). K tomu je ještě nezbytná orientace v interkulturálním prostoru spojeném s procesem globalizace (makroprostor).

Makroprostor je charakterizován kulturou se symboly platnými na obecné úrovni a kulturologickými aspekty platnými jak pro jedince, tak i pro celé lidské společenství. Firma zaměřená ve své činnosti na obecné kulturní aspekty je schopna zabezpečit svou funkčnost z dlouhodobé perspektivy, ale např. i při multikulturalitě svých zaměstnanců. Nově tvořící se globální kultura se však zatím jeví jako odcizená a odtržená od většiny etických hodnot, založená na fungování pouze tržně ekonomických pravidel, kdy kulturní symboly jsou zneužívány pro působení na nevědomou stránku psychiky lidí. Klíčové nadnárodní firmy mohou takto zneužívat svou ekonomickou moc, což se projevuje monopolním chováním, tlakem na politickou scénu, ale i narušováním ochrany přírody a atmosféry planety, jež je v rozporu s ekonomickým růstem v rámci trvale udržitelného rozvoje.

V rovině prostoru globální civilizace dosahujícího až na úroveň regionu a firmy je potřebné z hlediska lidských zdrojů nalézat charakteristické kulturní prvky a kulturologické aspekty, jež o nich vypovídají (Krninská, 2002a, 2002b):

- pro sebepoznání a seberozvoj jedince je důležitá akceptace vlastní kulturní minulosti, prostoru, v němž se subjekt nachází,
- vzdělávání v kulturologických aspektech a jejich posilování by mohlo posilovat tvůrčí iniciativu jak jedince, tak tvůrčích týmů,

- pro strategii managementu lidských zdrojů má význam zohlednění regionálních kulturních prvků pro tvorbu podnikové kultury, tj. vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství,
- pro řízení lidských zdrojů je důležité poznání funkčnosti interkulturálního managementu v souladu s rozlišením prvků globální a regionální kultury,
- budoucí manažeři by mohli být elementem zabezpečujícím prostoupení kultury regionu do podnikové kultury,
- rozvíjení vzdělanosti v regionech by mělo pomoci k následné spjatosti odborníků s regionem.

Mezoprostor a objekty v něm zkoumané jsou spojeny s lidským kapitálem na podnikové a regionální (národní) úrovni s určením specifík (zejména kulturních) spjatých s tímto prostorem. V práci s lidským kapitálem na úrovni podniku může být podniková kultura založena na zakotvenosti subjektů, jejich identifikaci s vizí, posláním a strategií dosahování cílů ve firmě nebo na propojení podnikové kultury s kulturou regionální, spojenou s lokálním prostorem.

Na úrovni objektů (mezoprostoru) se v rovině řízení lidských zdrojů přidává aspekt protnutí mikroprostoru s makroprostorem (Krninská, 2002a, 2002b):

- za subjekt a jeho rozvoj v mezoprostoru odpovídá personální řízení,
- o rozvinutí prostoru v mezoprostoru rozhoduje podniková kultura,
- řízení lidských zdrojů spojené se vzděláváním v kulturologických aspektech pomáhá posilovat tvůrčí iniciativu jak jedince, tak tvůrčích týmů,
- podniková kultura se svými sociálními faktory přestává být pouhým průvodním jevem výrobních a ekonomických procesů, ale sociální faktory se stávají činiteli rozhodujícími o prosperitě podniku,
- řízení lidských zdrojů se propojuje se strategickým řízením podniku svou reakcí na vnější a vnitřní podmínky objektů, při využívání potenciálu subjektů i celého podnikového kolektivu.

Mikroprostor v práci s lidským kapitálem je dán lidskou osobností s její vědomou i nevědomou stránkou. Podniková kultura by měla ve znalostní společnosti zabezpečit proces sebepoznání, seberozvoje a seberealizace osobnosti. Cílem je zapojení člověka do procesu celoživotního učení, tj. rozvoj lidské osobnosti jak po stránce profesní, tak po stránce osobnostní. Pouze neustále se rozvíjející lidský kapitál je předpokladem

úspěchu v diskontinuitních proměnách globální civilizace. Stěžejní je schopnost práce s informacemi a jejich výběru na úrovni logicko-analytické, ale i na úrovni emoční inteligence a intuitivního myšlení spojeného s tvůrčími schopnostmi jedince. Jako nezbytné se jeví vytváření identity osobnosti jedince s kořeny vlastního kulturního společenství, ideálně v rámci vlastní regionální kultury (Krninská, 2002a, 2002b).

Nejvyšší úrovni kultury, která ji ve vnějším prostředí sjednocuje a ovlivňuje, je lidská přirozenost (úroveň makroprostoru). Podle Hofstedeho, Hofstedeho Jr. (2006) lidská přirozenost představuje univerzální úroveň lidského mentálního softwaru², zatímco osobnost (úroveň mikroprostoru) jednotlivce je jedinečným osobním souborem mentálních programů, které nesdílí s žádným jiným lidským jedincem.

Ve vnějším okolí nalezneme vyšší hierarchické úrovně podnikové kultury (nadmárodní, národní, regionální, podnikatelská či odvětvová kultura) a procesy vně podniku, které ji ovlivňují. Procesy vnějšího okolí mohou mít podobu síťově orientovaných vztahů k vnějším zájmovým skupinám (dodavatelé, zákazníci atd.), strategické aliance, klastrového uskupení, může jít o technologické či módní trendy, tržní, ekologické podmínky a další faktory ve vnějším prostředí, které podnikovou kulturu ovlivňují (Pech, 2009).

Podniková kultura se postupně stává zásadním faktorem funkčnosti konkurenceschopných organizací, a to zvláště v rámci multikulturního prostředí globální společnosti. Armstrong (1999) uvádí, že v procesu globalizace vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a tím i význam řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje. Proces globalizace souvisí se zvládnutím interkulturální problematiky tvůrčími přístupy a současně s vytvořením identity osobnosti s pevným vnitřním zakotvením v kořenech lokální kultury s uchováním určitých regionálních specifíků (mezoprostor).

1.8 Globalizace a interkulturní management

Probíhající proces globalizace vyžaduje schopnost orientace v multikulturním prostředí. Kulturologické pojetí podniku nabývá nového rozměru zvláště tehdy, dostávají-li se jeho zaměstnanci při svých podnikatelských aktivitách do kontaktu s dalšími firmami a institucemi zahraničního původu. V tomto kontextu jde především o země s jinými

² Mentální software, software mysli či mentální programování je pojem, který používají autoři Hofstede, Hofstede Jr. (2006) ve své knize pro označení kultury.

kulturními tradicemi, resp. odlišnými sociálními a kulturními vzorci. Mnohá kulturní specifika se totiž mohou stát limity společného podnikání (Nový et al., 1996).

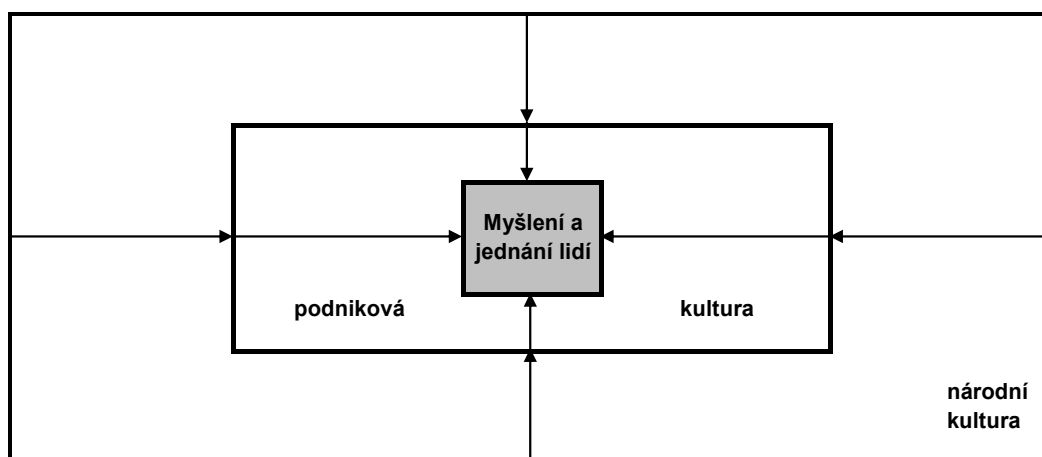
1.8.1 Národní a podniková kultura

Zejména národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou značně ovlivňovat charakter i podobu podnikové kultury. Současně však národní kultura ovlivňuje přímo jednání lidí, zejména prostřednictvím základních mechanismů socializace. Podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury, rozmanitost jejich podob je jen konsekvencí oscilace kolem stabilního jádra stávajícího kulturního vzorce národa. Typickými příklady jsou podnikové kultury amerických a německých firem, nejčastěji však japonských, jejichž kultura je odvozována výhradně od národní kulturní tradice (Bedrnová, Nový et al., 2009).

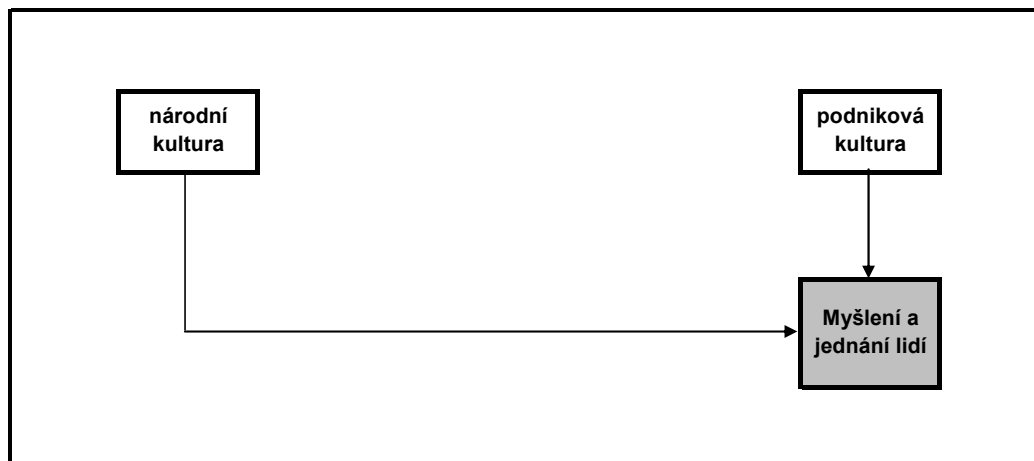
Na vztah podnikové a národní kultury však neexistuje jednotný názor. Někteří jsou přesvědčeni, že kultura organizace je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah, formu, význam a sílu a v žádném případě neodráží pouze širší kulturní prostředí (Deal, Kennedy, 1983). Existuje ale i pojetí, že v rámci kulturních vzorců národní kultury vznikají velmi různorodé organizační kultury s vlastní tváří, identitou, tzn. s poměrně přesně stanovenými hranicemi diferencí mezi národní a podnikovou rovinou kultury. Národní aspekt ustupuje do pozadí a je ve větší či menší míře formován podnikovými vlivy (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Vzájemný vztah národní a podnikové kultury

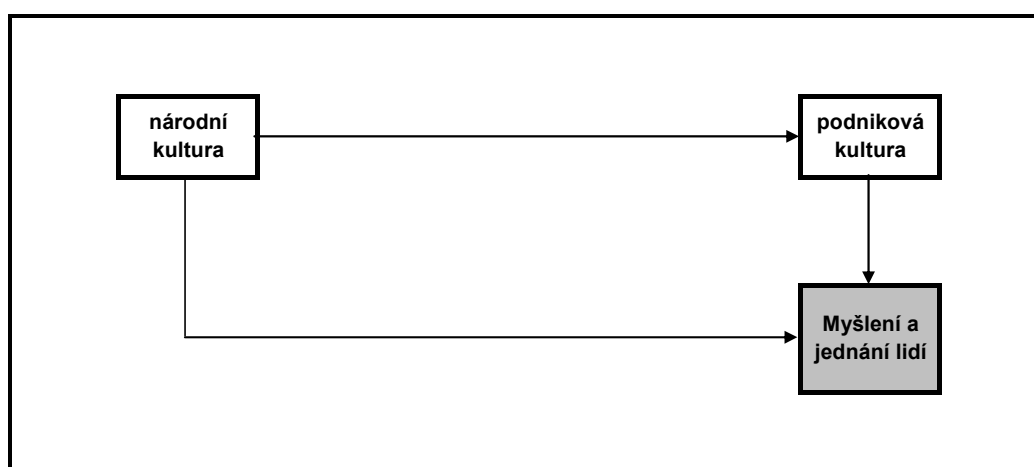
Alternativa A



Alternativa B



Alternativa C



Zdroj: Bedrnová, Nový et al., 2009

Uvedené potvrzují i Malý a Dědina (1996), kteří uvádějí, že události na světové politické scéně, stejně tak jako rozpad národních hranic, zkušenosti z praxe v managementu multinacionálních a globálních firem, podobně jako novější poznatky z výzkumu uvádějí v pochybnost rozvoj v oblasti národní a podnikové kultury. Na podnikové úrovni je nutno vycházet z nového poznatku, že kultura není založena na monolitické jednotě. V organizacích může existovat celá řada subkultur, které částečně přesahují i přes jejich hranice – např. profesní nebo etnické subkultury.

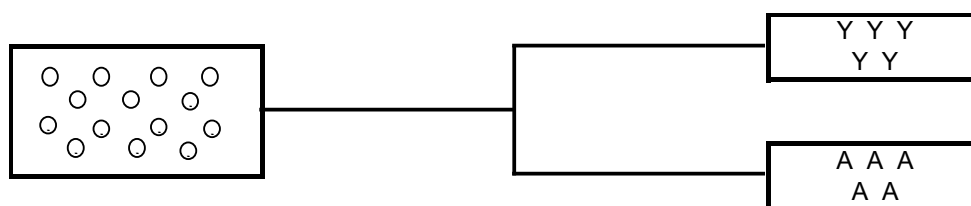
1.8.2 Podniková kultura mezinárodních společností

Vzájemný vztah národní a podnikové kultury nabývá na významu zejména v případě tvorby strategie podniku mezinárodních firem působících v mnoha zemích různých regionů. Klíčový problém představuje reálná možnost uplatnění a efektivního využití řídicích nástrojů, technik a metod v kulturním a sociálním prostředí, které je často velmi odlišné od místa jejich původního vzniku a užití (Bedrnová, Nový et al., 2009).

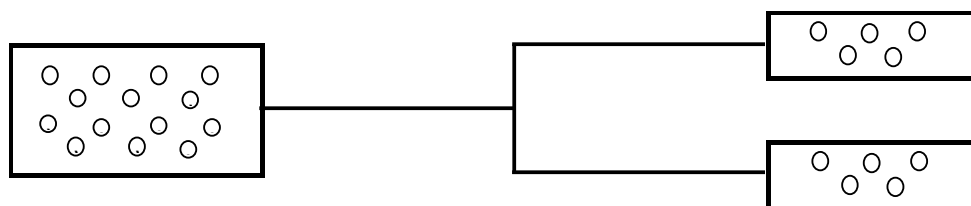
Mezinárodní společnosti působící v multikulturním kontextu se setkávají s množstvím různých národních kultur. Jak zaměstnanci, tak dodavatelé či zákazníci pocházejí z odlišných kulturních oblastí, jejichž hodnotové preference a vzory jednání jsou rozdílné. Z hlediska formování strategie podnikové struktury a s ní související celkové podnikové strategie je možné uvést některé modelové přístupy (Marr, 1991). Jedná se o polycentrickou, globální a geocentrickou podnikovou kulturu (viz obrázek 5).

Obrázek 5: Podniková kultura mezinárodních společností

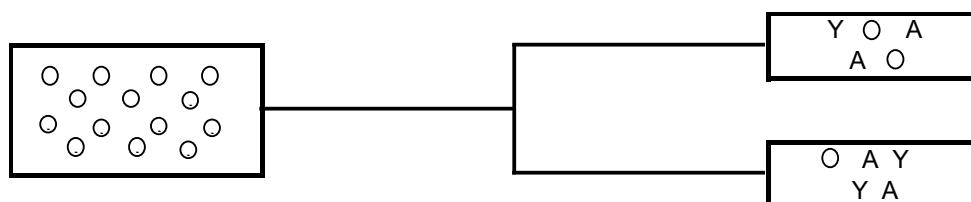
A – polycentrická



B – globální



C – geocentrická



Zdroj: Marr In Bedrnová, Nový et al., 2009

Pro **polycentrickou podnikovou kulturu** je příznačné otevření prostoru pro působení národních kultur tak, že se postupně utvářejí specifické kultury v každé jednotlivé zemi, kde firma působí. Mezinárodní organizace se tak stává multikulturním subjektem ve smyslu zastřešení různých podnikových kultur. Kultura dceřiných společností odpovídá mentalitě a národním zvláštnostem příslušného kulturního prostředí. Také personální management se zaměřuje na pracovníky z místních zdrojů, což dále upevňuje specifika národního charakteru (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Existence mnoha subkultur uvnitř organizace klade zvýšené nároky na zajištění jednoty, integrity, vzájemné komunikace a kooperace. Polycentrická kultura však přináší i pozitivní aspekty v podobě flexibility celého systému, citlivého využití komunikačních

nástrojů, stimulace kreativity a nárůstu celkové kapacity podniku pro řešení problémů vlivem široké základny zkušeností.

Globální podniková kultura spočívá v rozšíření základních prvků podnikové kultury mateřské společnosti do všech dceřiných společností v různých zemích a regionech. Zahraniční filiálky nejsou vnímány jako nositelé vlastní podnikové kultury formované kulturními vzorci národního prostředí, ale jako integrální součást jediné a společné kultury vzniklé v původním prostředí mateřské společnosti (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Formování a prosazování společné podnikové kultury jakožto jednotného rámce pro rozhodovací a ostatní řídicí procesy je možné pouze za předpokladu, že kultura mateřské firmy je dostatečně silná, zřetelná, jasná, jednoznačně a snadno identifikovatelná a sdělitelná. Její principy musí být akceptovatelné v různém kulturním prostředí a nesmí být v naprostém rozporu s kulturním vzorcem národního prostředí (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Formování globální podnikové kultury vede k silné centralizaci. Normy, zásady a pravidla převzaté z centrály však nemusí být dostatečně citlivé na místní podmínky a mohou ztěžovat rychlou reakci na změny v okolí. Oblast personálního managementu se obvykle opírá o manažery i výkonné pracovníky přicházející z mateřské firmy. Pouze některé výkonné a pomocné funkce jsou obsazovány pracovníky z místních zdrojů. Výhody spočívají ve velmi rychlé a spolehlivé komunikační síti, standardizaci hodnotových systémů a norem jednání, urychlení a sjednocení vnitropodnikových dějů a v důsledku toho snížení nákladů na vzájemnou koordinaci (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Geocentrická podniková kultura je založena na kulturní koexistenci, nikoliv na kulturních diferencích různých prostředí jako tomu je u polycentrické a globální podnikové kultury. Jejím obsahem jsou takové hodnotové systémy, které jsou společné pro všechny nebo alespoň většinu jejích členů, vzniká tzv. transnacionální podniková kultura. Všechny organizační útvary firmy v jakémkoliv teritoriu jsou nositeli jediné a jednotné podnikové kultury, která vzniká jako původní produkt mezinárodního kulturního společenství všech pracovníků organizace (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Geocentrická podniková kultura se řadí mezi stále frekventovanější volbu strategie tvorby podnikové kultury. Její nástup byl umožněn především zdokonalováním

technických prostředků vzájemné komunikace. Realizace této strategie je však poměrně náročná, zvláště z hlediska personálního managementu. Manažeři, výkonný i obslužný personál tvoří mezinárodní týmy, které procházejí dlouhou a složitou přípravou (Bedrnová, Nový et al., 2009).

1.8.3 Kulturní dimenze a standardy

Společenské vědy, jako jsou sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie, zabývající se otázkou kulturní stránky řízení dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur. Snaží se poukázat zvláště na ty rozdíly, jež významně modifikují interpersonální percepci a komunikaci. Zmíněné rozdíly mohou současně zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat týmový úspěch firmy v globální konkurenci (Krninská, 2002c).

Na významu nabývá toto téma zejména tam, kde jde o nevyhnutelnou spolupráci a současně snaha maximalizovat úsporu času i celkových nákladů neumožňuje pracovníkům dlouhodobě se věnovat poznávání podobností a specifík své vlastní kultury a zvláště pak kultury země svého partnera.

Podle Hofstedeho, Hofstedeho Jr. (2006) je dimenze aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž byl empiricky ověřen jejich společný výskyt, i když mnohdy nelze na první pohled odhalit logický důvod, proč by měly být vzájemně spjaty. Seskupení různých aspektů dimenze je vždy založeno na statistickém vztahu, tj. na tendenci objevovat se společně, a ne na nějakém ocelově pevném poutu.

Identifikace kulturních standardů byla mnohokrát podrobena výzkumu (Cushner, Brislin, 1995; Hofstede, 2006; Landis, Bhagat, 1995; Thomas, 1995, 2000; Triandis, 1995; Trompenaars, 1993) s cílem popsat, jaké kulturní rozdíly a zvláštní znaky v interkulturním setkávání působí (Nový, Schroll-Machl, 2005). Odborná literatura obvykle uvádí tři základní přístupy s obdobnými východisky, avšak s rozdílným stupněm konkrétnosti a postižení skutečných způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur.

1.8.3.1 Kulturní dimenze podle Hofsteda

Holandřan Hofstede je bezesporu nejznámějším badatelem zabývajícím se studiem národní kultury v kontextu managementu (Lukášová, 2010) a jeho kulturní dimenze patří k nejrozšířenějším v oblasti interkulturního managementu. Vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a poukazují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k rozdílnému pojetí základních parametrů života lidí, ale mají dopad především na oblast práce a managementu. Hofstedeho kulturní dimenze jsou následující (Hofstede, 2006):

- **Vzdálenost mocenských pozic (PDI)** spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom jde o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Překvapivá jsou opakovaná empirická zjištění, že kultura českého managementu je poměrně výrazně hierarchizována, zatímco kultura německá již podstatně méně.
- **Míra individualismu, resp. kolektivismu (IDV).** Kolektivismus a jeho protiklad individualismus jsou často prezentovány jako pojmy ideologické, jde však o pojmy kulturologické. Kolektivismus je typický pro společnosti, kde jsou lidé od svého narození silně integrováni do soudržných sociálních skupin. Výměnou za značnou loajalitu je členům během života poskytována sociální ochrana. Skupina je vždy primární cíl, jedinec je ovlivňován prostřednictvím tlaku a kontroly sociálních skupin, jichž je členem. Naproti tomu je pro individualistické kultury charakteristický důraz na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Cílem je sám jedinec a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně; organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu. Mezi typické představitele kolektivistické kultury se řadí zejména kultury asijské (Korea, Japonsko, Čína) a z evropských pak románské (Španělsko, Francie), zatímco reprezentantem individualistické kultury je kultura severoamerická (USA) a z evropských pak německá. Česká kultura se nachází přibližně uprostřed mezi oběma krajními polohami.
- **Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (MAS).** V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně vymezeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní, orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají, tudíž

se jak od mužů, tak od žen očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec (Nový et al., 1996). Rozhodující ale nejsou nositelé těchto hodnot. Nositelem maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositelem femininních hodnot muži. Hlavní roli sehrává spíše místo těchto hodnot v celkové hodnotové hierarchii a intenzita jejich prosazování ve společnosti. Mezi jednoznačně maskulinní společnosti lze počítat např. USA a Německo, zatímco celá Skandinávie je prototypem společnosti femininní.

- **Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (LTO).** V krátkodobě orientované společnosti je kladen důraz na veškeré aktivity související se současností a minulostí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientace na činnosti přinášející momentální nebo krátkodobý efekt. Dlouhodobě orientované společnosti se angažují v činnostech, které přinášejí efekt až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost). Krátkodobě orientovanými společnostmi jsou například evropské země, asijské naopak patří mezi představitele kultur orientovaných dlouhodobě.
- **Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě (UAI)** v prostředí globální společnosti. Jde o míru, v jaké se členové organizací cítí být ohroženi neznámými a nevypočitatelnými situacemi. Snaha vyhnout se riziku a nejistotě v maximální možné míře je obvykle spojena s masivním plánováním, programováním jednotlivých kroků procesu řízení, zpracováváním detailních harmonogramů a časových studií. Typické jsou rovněž závazné normy, standardy a pravidla zaváděná s cílem minimalizovat či ještě lépe zcela eliminovat možné riziko selhání. Výše uvedené je typické pro německou kulturu, opačným extrémem jsou pak kultury latinskoamerické.

Kulturní dimenze mají univerzální charakter, ovlivňují podobu podnikové kultury a současně modifikují podobu řídicích procesů uvnitř podniku. Umožňují snadno a výstižně identifikovat rozdíly v kulturních systémech jednotlivých národů (viz obrázek 6).

Obrázek 6: Kulturní dimenze vybraných skupin zemí

Kulturní dimenze	Germánské země	Skandinávské země	Rozvinuté románské země
Snaha vyhnout se riziku a nejistotě	X X X X	X X	X X X X X
Vzdálenost mocenských pozic	X	X	X X X X X
Míra individualismu	X X X	X X X X	X X X
Převaha maskulinních hodnot	X X X X	X	X X X

Zdroj: Hofstede In Bedrnová, Nový et al., 2009

1.8.3.2 Kulturní dimenze podle Trompenaarse

Trompenaars se pokusil postoupit v analýze kulturních odlišností poněkud hlouběji a konkrétněji identifikovat dimenze, které ovlivňují sociální chování příslušníků jednotlivých kultur.

Kultura je sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit a zvládat, jsou trojího druhu (Trompenaars, 1993): **vztah k druhým lidem** (univerzalizmus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutrální versus emocionální, difúzní versus specifický, úspěch versus přisuzování), **vztah k času** (následný versus souběžný) a **vztah k přírodě** (orientace vnitřní versus vnější).

V jejich rámci je pak možné identifikovat sedm základních dimenzí kultury. Některé z nich jsou identické s Hofstedeho dimenzemi, ostatní pak vyjadřují detailnější členění kulturních diferencí, které je možné bez větších obtíží identifikovat již při krátkodobém soukromém nebo pracovním kontaktu s cizinci. Z těchto dimenzí je možné relativně snadno odvodit nejen pravděpodobné a očekávané způsoby chování, ale i určitá doporučení pro snadnější pochopení, komunikaci a vzájemnou spolupráci (Nový, Schroll-Machl et al., 2003; 2005).

1.8.3.3 Kulturní standardy podle Thomase

Thomas (1995) předkládá odlišné pojetí standardů než Hofstede spolu s Trompenaarsem. Ti popsali kulturní dimenze pomocí škál, na nichž se jednotlivé kultury nacházejí a jejichž krajní polohy jsou definovány extrémními vlastnostmi.

Standardy podle Thomase představují konkrétní sociální normy, které jsou členy určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Týkají se široké oblasti myšlení a jednání a jsou měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za normální, obvyklé,

akceptovatelné. Definují zároveň přípustnou míru tolerance od jiných standardů, což platí jak pro příslušníky vlastní kultury, tak pro cizince. V důsledku socializace se kulturní standardy stávají přirozenou součástí osobnosti, a proto je možné je plně identifikovat a interpretovat výhradně až v procesu konfrontace dvou nebo více konkrétních kultur. Příslušné charakteristiky platí pouze pro srovnávané konkrétní kultury, nepředstavují tudíž univerzální škálu (Nový, Schroll-Machl et al., 2003).

1.8.4 Interkulturální komunikace

Dle Nového et al. (1996) kulturní vzorce velmi silně ovlivňují způsob, jak na sebe lidé reagují a jak spolu komunikují. Na obecné úrovni určují kulturní vzorce témata, o nichž se v dané kultuře hovoří, popřípadě nehovoří. Lidé mohou přikládat nestejnou váhu a význam sdělením, odlišně vnímají signály, které jim druhá strana vysílá, mylně interpretují vztahy v interakci a tím také její celkový kontext. Konkrétní specifická nedorozumění vznikají z toho, že lidé považují své kulturní vzorce za obecně platné a přirozené. Jejich mysl byla postupným vrůstáním do své kultury jakoby předprogramována v tom smyslu, jak o něm hovoří Hofstede In Nový et al. (1996): *„Hodnoty dobra a zla, krásy a ošklivosti, normálnosti a nenormálnosti, přirozenosti a nepřirozenosti i mnohé další do nás vstupují postupně a jakoby mimochodem“*.

V souvislosti s tím uvádí Krminská (2002c), že rozdíly v kultuře, tedy především v určitém způsobu, jak lidé žijí, myslí, jednají a komunikují, se obvykle projevují v případě, jsou-li jednotliví účastníci komunikace odlišné národnosti, pocházejí z jiného regionu nebo jde-li o jednotlivé společenské třídy nebo vrstvy. Rozdíly se mohou objevit i uvnitř podniku – například mezi manažery a řízenými pracovníky. Pro manažery je proto stěžejní, aby byli schopni pochopit odlišnosti, které mohou vyplývat z příslušnosti lidí k různým sociálním skupinám, k jiné více či méně odlišné kultuře apod.

Komunikace, stejně jako interakce, je obtížnější v podnicích, kde se střetávají rozdílné národní kultury. Úsilí se vyplatí věnovat zejména efektivnímu průběhu komunikace, jelikož se přímo promítá do efektivnosti práce. Naučit se lépe komunikovat v interkulturálním prostředí nepřináší pouze lepší výsledky firmy, ale má to prokazatelně pozitivní vliv i na vlastní růst a seberozvoj pracovníka a v nejširším měřítku je to cesta ke zvládnutí globálních (celosvětových) problémů. Naučit se dobře komunikovat mimo rámec vlastní kultury

znamená projít třemi základními fázemi učení této sociální dovednosti (Nový et al., 1996):

1. uvědomění si rozdílnosti kultur,
2. získání znalostí o jiné kultuře (jiných kulturách),
3. vlastní zkušenosti s aktivní komunikací.

Komplikovanost procesu interkulturní komunikace je značná a v žádném případě se nedá srovnávat s monokulturním prostředím. Do hry vstupuje faktor odlišných kulturních východisek partnerů z rozdílných kultur, což vyvolává rozpor mezi nimi. Přirozenou reakcí je pak snaha o korekci, která však na rozdíl od monokulturního prostředí nevede k oboustranně korigovanému jednání, ale naopak. Snaha o korekci partnera znamená tlak na opuštění obvyklých vzorců jeho jednání, což působí dále negativně. Situace může vyústit ve vytvoření komunikační bariéry (Krninská, 2002c).

1.8.5 Zvládání interkulturních rozdílů, interkulturní kompetence

Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce. Mnohdy jde však pouze o vzájemnou neznalost, rozdílnou interpretaci a následné vzájemné nepochopení se.

Existují mnohá komplikovaná vědecká doporučení pro úspěšnou spolupráci. Poměrně jednoduchý postup nabízí koncepce, kterou publikovali Nový, Schroll-Machl et al. (2003). Spočívá ve třech krocích:

- **Cizí kulturu je potřeba dobře znát**, i přes častá tvrzení, že moderní civilizace stírá rozdíly mezi kulturami a že zabývání se kulturními rozdíly je již překonané. Je však nutné nejen připustit, pojmenovat, vysvětlit a pochopit specifika cizích kultur, ale pomocí sebereflexe je třeba podívat se i na kulturu vlastní. Z hlediska metodického se tak nejspíše činí metodou kulturních standardů, tedy párového, relativního srovnání.
- **Cizí kulturu je třeba respektovat**. Znamená to především vzít v úvahu její odlišnosti, aniž bychom podrobovali tyto odlišnosti hodnotícím soudům.
- **Ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícné kroky**. Jakékoliv vstřícné gesto je i v rovině interkulturní interpretováno jako snaha najít řešení, učinit krok k vzájemnému pochopení a k celkovému odlehčení a usnadnění objektivně vždy složitého a psychicky náročného sociálního procesu.

Interkulturní kompetence je jednou z důležitých stránek sociální kompetence mezinárodních manažerů nebo pracovníků, kteří se ve své práci setkávají nebo přímo spolupracují s příslušníky cizích kultur. Představuje schopnost vstupovat do interkulturních či přímo multikulturních sociálních situací, pochopit je ve všech existujících kulturních dimenzích, přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly (Nový, Schroll-Machl et al., 2003; 2005).

Jde nejen o schopnost poznat a pochopit cizí kulturu, ale rovněž o schopnost integrovat ji do vlastního rámce současně s vlastní kulturní reflexí. Za tímto účelem probíhá interkulturní učení na individuální úrovni či interkulturní trénink, který je zaměřen na hlubší a systematictější poznání a pochopení kulturních standardů jednotlivých kultur. Interkulturní trénink je novou, moderní a úspěšnou metodou pro zvýšení kvality a rychlosti procesu učení. Představuje řízený proces založený na zprostředkování širokého okruhu informací, individuálních i skupinových prožitků a možnosti prověření míry interkulturní kompetence jedince i celé pracovní skupiny či týmu (Nový et al., 1996).

Cílem tohoto tréninku je podpořit znalost cizí kultury natolik, aby nebyla překročena zvládnutelná míra neznalosti, cizosti a odtazitosti nového kulturního a sociálního prostředí. Trénink rozvíjí především takové sociální dovednosti, které posilují samostatnost a úspěšnost v interakci, ve vzájemné komunikaci a umožňují zvládnutí sociálních, nebo dokonce i řídicích situací. Tím se minimalizují obavy, strach a pocit ohrožení vlastní identity stejně jako z toho vyplývající psychická zátěž a sociální konflikty (Thomas, Hagemann In Nový et al., 1996).

1.8.6 Strategie řešení podnikové multikulturality

Doposud nebyl odhalen žádný zaručeně fungující mechanismus vedoucí k úspěchu v práci mezinárodních týmů, resp. celých mezinárodních firem. Lze však identifikovat určité strategie řešení podnikové multikulturality. Nejde o celkový koncept podnikové kultury mezinárodní firmy, ale o přístup k uplatnění síly jedné nebo několika národních kultur v procesu přímé interpersonální komunikace a vzájemné spolupráce (Nový et al., 1996). Jak podniková kultura, tak strategie interkulturní komunikace musí být řešeny společně a v principu i obdobně. V žádném případě ovšem nejde o jeden a tentýž problém.

V zásadě je možné se setkat s dvojí systemizací možných přístupů a následných řešení bi/multikulturality. Rozdíl mezi nimi ale není zásadní. Thomas, Schroll-Machl (1995) rozlišují:

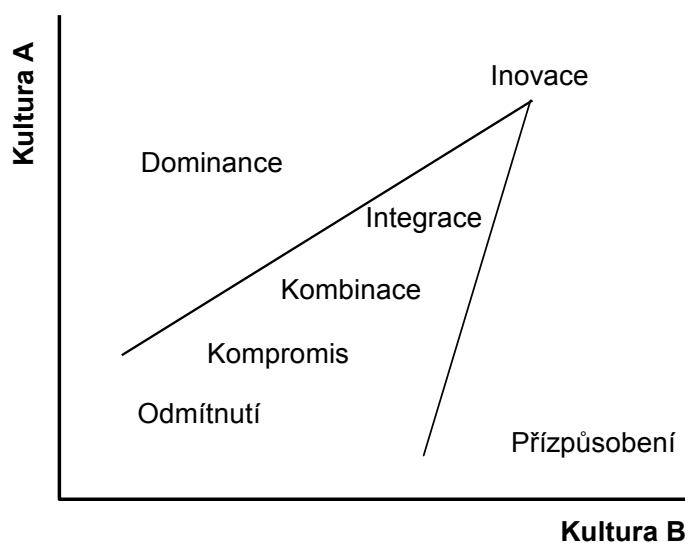
- dominanci a přizpůsobení,
- součinnost,
- inovaci a synergii.

K obdobným závěrům dospěl i Zeuschel (1998) In Nový, Schroll-Machl et al. (2003) ve svém modelu spolupráce biculturních týmů:

- dominance a přizpůsobení,
- kombinace ve smyslu vzájemné akce,
- integrace ve smyslu vzájemné kontingence,
- inovace.

U podnikové kultury nelze stanovit optimum bez znalosti podnikatelské strategie a každé řešení může být za určitých okolností optimální. Naproti tomu řešení míry vlivu jedné či druhé kulturní standardů v mezinárodních týmech svůj optimalizační trend má, a to bez ohledu na podnikatelskou strategii firmy. Je jím přechod od dominance a přizpůsobení k inovaci a synergii (viz obrázek 7). Právě tímto způsobem lze popsat průběh a celkovou dynamiku dlouhodobě úspěšného rozvoje interkulturní spolupráce.

Obrázek 7: Optimalizace podnikové multikulturality



Zdroj: Nový, Schroll-Machl et al., 2003

1.9 Kulturologické aspekty ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Prostorem v oblasti řízení lidských zdrojů je globální svět s jeho kulturními úrovněmi projevujícími se různými interkulturními, multikulturními a transkulturními prvky lidského společenství, které vystupují jako kulturologické aspekty v řízení lidských zdrojů.

Pro řízení lidských zdrojů člení Krninská (2002a) kulturologické aspekty v prostoru (makroprostoru) jako projevy kultury na úrovni (tabulka 1):

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

Tabulka 1: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru

	SUBJEKT - mikroprostor	OBJEKTY - mezoprostor			PROSTOR - makroprostor
M I N U L O S T	SEBEPOZNÁNÍ	P E R S O N Á L N Í Ř Í Z E N Í	Ř Í Z E N Í L I D S K Ý C H Z D R O J Ů	P O D N I K O V Á K U L T U R A	KULTURA
P Ř Í T O M N O S T	SEBEROZVOJ				REGIONÁLNÍ KULTURA
B U D O U C N O S T	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ				GLOBALNÍ KULTURA

Zdroj: Krninská, 2002a, 2002b

Nastoupení cesty růstu intelektuálního kapitálu ve spojení s dalším rozvojem lidského potenciálu vedoucího k rozšiřování tvůrčích možností předpokládá v řízení lidských zdrojů mimo jiné koncentraci na lidský subjekt – mikroprostor. Standardním prostředím pro řízení lidských zdrojů je mezoprostor (Krninská, 2002b).

Každá organizace má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, řízení lidských zdrojů, v realizaci jednotlivých personálních činností, způsobu a stylu rozhodování manažerů a v celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení (Krninská, 2002c).

Již výběr pracovníků je ovlivněn celkovou personální politikou podniku i způsoby jednání vedoucích pracovníků. Podnik se snaží získat takové pracovníky, kteří si rychle osvojí podnikovou kulturu a budou se s ní identifikovat. Personální řízení je orientováno na zesílení této identifikace a „odměňování“ těch pracovníků, kteří podnikovou kulturu přijali za svou (Horalíková, 1999).

V zájmu efektivního využití podnikové kultury jako nástroje řízení lidských zdrojů musí být řídicími pracovníky formulován vnitřně bezrozporný a logicky uspořádaný komplex požadavků na pracovníky (tedy i sebe samotné), avšak současně s přihlédnutím k silným a slabým stránkám personálního obsazení pracovních míst podniku. Ty mohou tvořit na jedné straně významný potenciál pro dosažení podnikatelských záměrů, na straně druhé však mohou být nepřekonatelným limitem jejich realizace. Zde je patrný význam propojení podnikové kultury ve spojitosti s řízením lidských zdrojů (Krninská, 2002c).

1.10 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategii definovali Johnson a Scholes (2000) jako „*dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran*“.

K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Je zdůrazňován požadavek, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny tak, aby byly v souladu se strategií organizace (Kleibl et al., 2001). Horalíková (1999) pak zdůrazňuje tři úkoly, ve kterých se strategický přístup promítá do oblasti řízení lidských zdrojů:

- zajistit, aby problematika lidských zdrojů byla brána v úvahu při formulování podnikatelské strategie,

- vytyčit cíle, plány a strategie v oblasti lidských zdrojů, které by podporovaly podnikatelskou strategii, ve spolupráci s vedoucími pracovníky zajistit provádění plánů v oblasti lidských zdrojů.

Koubek (2007) považuje strategické řízení lidských zdrojů za konkrétní aktivity, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování.

Miller (1989) zastává názor, že strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje ta rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců na všech úrovních v podniku a které jsou zaměřeny na vytváření a udržení konkurenční výhody. Wolker (1992) definoval strategické řízení lidských zdrojů jako *„nástroje sladění řízení lidských zdrojů se strategickým pojetím podniku“* a Boxall (1994) předpokládá, že *„rozhodující otázky řízení lidských zdrojů jsou integrální součástí strategického řízení kteréhokoliv podniku“* (Armstrong, 1999).

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je tedy udávat směr v turbulentním prostředí, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být převedeny do vzájemně provázaných a praktických postupů a programů. Strategické řízení chápe Armstrong (1999) jako postupný proces skládající se ze vzájemně na sebe navazujících aktivit, a to z formulace strategie, strategického plánování, realizace, kontroly a hodnocení a úpravy strategie.

Strategické řízení lidských zdrojů se musí dle Koubka (2009) důkladně zabývat jak vnitřními podmínkami organizace, tak podmínkami vnějšími. Vnitřní podmínky spočívají v úvahách:

- Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
- Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?

Mezi vnější podmínky se řadí: populační vývoj, vývoj trhu práce, změny techniky a technologie, změny hodnotových orientací lidí, prostorová mobilita, pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti, průběh hospodářského cyklu, možné změny v poptávce po výrobcích či službách a změny v míře otevřenosti národní ekonomiky.

1.11 Řízení lidských zdrojů

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla ten nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2007). Organizace pečující o lidské zdroje a uvědomující si jejich význam v souvislosti s ekonomickou výkonností a prosperitou se snaží získávat informace o svých zaměstnancích. Zejména znalost lidí dává manažerům příležitost vhodně na ně působit a tím optimalizovat jejich pracovní výkon (Pouchová, 2011b).

Cappelli a Singh (1992) konstatují, že konkurenční výhoda plyne ze specifických, cenných zdrojů firmy, které je obtížné napodobit, a zdůrazňují „*rolí politiky lidských zdrojů při vytváření cenných, pro firmu specifických dovedností*“. Tento názor potvrzují i jiní autoři, např. Storey (1989). Ten řízení lidských zdrojů charakterizuje jako „*přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady a který doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci oddaných pracovníků*“. Storey (1995) dodává, že řízení lidských zdrojů je zvláštní přístup k řízení zaměstnávání lidí, který se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického umístování a rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom vzájemně propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů (Armstrong, 2007).

Armstrong (1999, 2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Krninská (2002b) definuje řízení lidských zdrojů obdobně a doplňuje,

že cílem řízení lidských zdrojů je dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku. Za charakteristické rysy moderního řízení lidských zdrojů považuje:

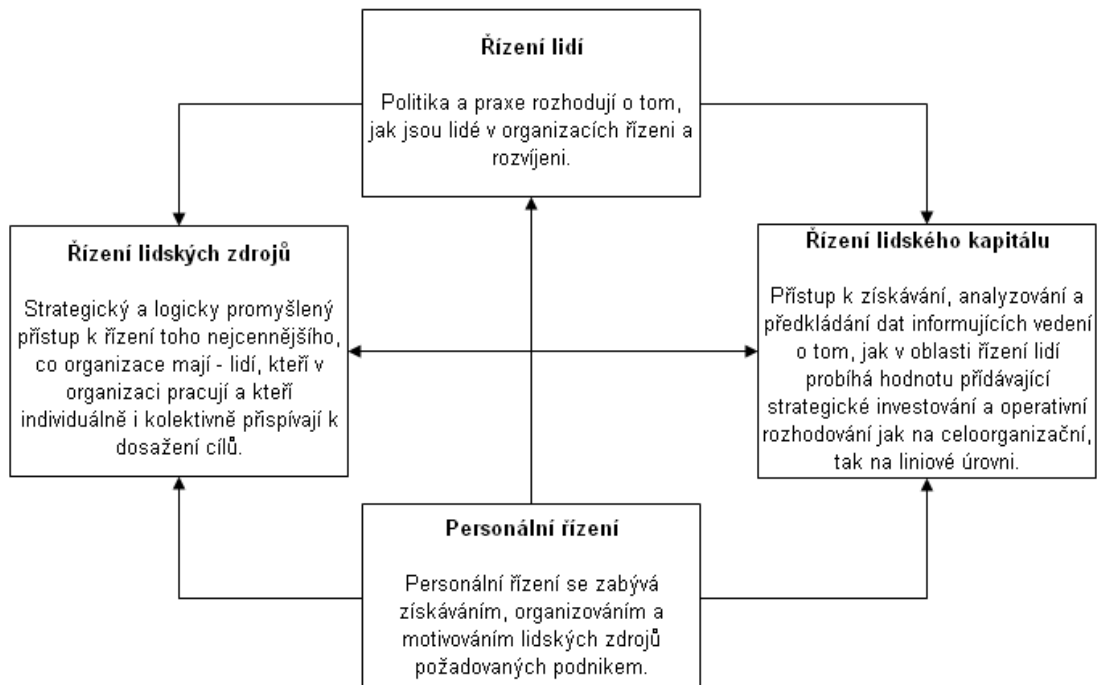
- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu,
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací ke sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

V personálním, motivačním managementu a v řízení lidských zdrojů se objevuje nový celostní přístup k lidské osobnosti, začíná se hovořit o lidské osobnosti jako o celku, do kterého se promítá vztahovost stránek biologických, psychologických, sociálních, ekonomických... (Krninská, 2002b). Lidský potenciál člení Potůček (1991) a Krninská (2002b) do šesti dílčích charakteristik:

- **potenciál zdraví** (fyzická, psychická, geneticky, behaviorálně i sociálně podmíněná zdatnost a odolnost člověka),
- **poznatkový a dovednostní potenciál** (schopnost disponovat poznatky a dovednostmi),
- **hodnotově orientační potenciál** (sklon věnovat se pouze těm životním aktivitám, které jsou v souladu s vnitřně přijatými hodnotami),
- **sociálně participační potenciál** (dispozice vstupovat do širších sociálních vazeb a respektovat fungování sociálních útvarů),
- **individuálně integrativní a regulační potenciál** (schopnost ovlivnit běh vlastního života tak, aby člověk efektivně kultivoval a uplatňoval celý svůj potenciál),

- **tvořivý potenciál** (dispozice k autonomní tvorbě nových skutečností a sklon uplatnit ji v maximální míře).

Obrázek 8: Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Armstrong (2007)

Práce s lidským faktorem prošla postupným vývojem od personální administrativy přes personální řízení, řízení lidských zdrojů, po řízení (rozvoj) intelektuálního kapitálu (viz obrázek 8). Tradiční pojetí personalistiky a personálního řízení přerůstá díky kvalitativnímu posunu v přístupu k lidské osobnosti v řízení lidských zdrojů.

Úkolem řízení lidských zdrojů je dle Koubka (2007) v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zvyšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů organizace, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

S výše uvedeným souvisí i základní funkce řízení lidských zdrojů v podniku, jejichž součástí jsou i personální činnosti (Krninská, 2002b; Horalíková, 1999):

- strategie řízení lidských zdrojů,
- analýza lidských zdrojů, kompetencí, pracovních míst a práce,

- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- řízení adaptace zaměstnanců a jejich interní, externí mobilita,
- motivace a stimulace zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- pracovní podmínky, pracovní vztahy a podniková kultura,
- sledování profesní kariéry,
- personální plánování a personální informační systém.

Řízení lidských zdrojů se v malých organizacích odehrává obvykle na úrovni vlastníka nebo výkonných manažerů, u velkých organizací přibývá navíc specializované oddělení lidských zdrojů (Byars, Rue, 1987).

Ulrich a Lake (1990) In Armstrong (2007) poznamenali, že „*systemy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti*“. Horalíková (1999) chápe obdobně jako Krninská (2002b) řízení lidských zdrojů v rozvoji podniku jako dynamizující prvek podnikového kolektivu. Dynamizace současných výrobních i jiných podniků je založena na principu změny, které se musí lidé přizpůsobit. Z toho vyplývá první ze základních požadavků na pracovníky, požadavek vysoké adaptability. Zároveň musí být lidé schopni nové změny vyvolávat, z čehož vyplývá druhý základní požadavek na pracovníky – požadavek vysoké tvořivosti.

Nejnověji modifikuje způsob řízení lidí a jejich práce to, že jsou pracovníci stále více chápáni jako podnikatelé se svou pracovní silou, se svými schopnostmi. Toto chápání, prosazující se stále více jak na straně organizací, tak na straně pracovníků, oslabuje postavení pracovníka jako objektu řízení a posiluje jeho postavení jako subjektu řízení, rovnocenného partnera v procesu řízení a rozhodování, který má své podnikatelské cíle, jež je třeba respektovat (Koubek, 2004).

1.12 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní aspekty řízení lidských zdrojů se stávají důležitými pro stále širší okruh organizací. Stoupá počet a vliv velkých multinacionálních společností, vedle nichž se do globální soutěže zapojují malé a střední firmy. Ty internacionalizují své aktivity

díky odstranění obchodních bariér, revolucionalizaci dopravy, telekomunikacím a integračním procesům (Scullion, 1995).

Značný dopad na prostředí, ve kterém se uskutečňuje řízení lidí, má také stále se rozšiřující paleta kulturní rozmanitosti pracovníků organizací. Personál je z hlediska etnických, náboženských a dalších znaků kultury stále více heterogenní a není možné jej řídit pomocí tradičních místních uniformních přístupů a zvyklostí (Koubek, 2004).

V souvislosti s mezinárodním řízením lidských zdrojů upozorňuje Armstrong (2007) na řadu problémů, k nimž v případě omezení aktivit firmy na jednu zemi nedochází. Tyto problémy zahrnují rozmanitost existujících modelů mezinárodních organizací, míru odlišnosti politiky a praxe řízení lidských zdrojů v různých zemích (sbližování nebo vzdalování), problémy řízení v různých kulturách a prostředích a přístupy používané k výběru, rozmístování, rozvíjení a odměňování expatriantů.

Literatura o mezinárodním řízení lidských zdrojů popisuje čtyři přístupy k obsazování pozic v exekutivě (Dowling, Welch, Schuler, 1999):

- **etnocentrický** (klíčové funkce v pobočkách jsou obsazovány expatrianty),
- **polycentrický** (exekutivu poboček tvoří místní zaměstnanci),
- **regionálně-centrický** (mezinárodní lidské zdroje jsou řízeny podle geografických regionů, vnitřní mobilitu na klíčových pozicích poboček provádí v rámci těchto regionů),
- **geocentrický** (klíčové pozice jsou obsazovány nejvhodnějšími pracovníky bez ohledu na pohlaví, rasu, národnost, původ apod.).

Bartlett a Ghoshal (1991) In Armstrong (2007) tvrdí, že hlavním úkolem mnohonárodních podniků je potřeba zvládat problémy globální efektivnosti a mnohonárodní flexibility – „*schopnost organizace zvládat rizika a využívat příležitosti plynoucí z rozmanitosti a nestálosti mezinárodního prostředí*“. Dilema, kterému musejí čelit všechny mnohonárodní společnosti, spočívá v dosahování rovnováhy mezi mezinárodní důsledností, shodou v přístupech a lokální autonomií.

1.13 Intelektuální a lidský kapitál

1.13.1 Intelektuální kapitál

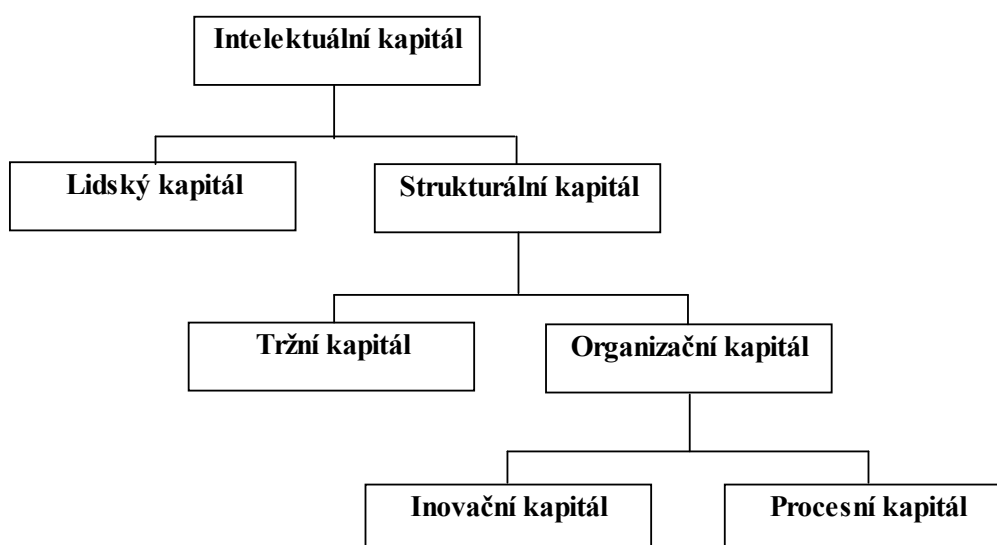
Intelektuální kapitál bývá definován různými způsoby, většinou však bývá popisován jako celistvý pojem pro nehmotné faktory mající vliv na fungování organizace.

Např. Brookings In Makarov (2010) definuje intelektuální kapitál jako kombinaci nehmotných aktiv, které umožňují, aby podnik fungoval. Širokou definici nabízí i Bontis In Makarov (2010), jenž pod pojmem intelektuální kapitál chápe skryté hodnoty jednotlivců, podniků, institucí, komunit a regionů, které jsou současným a potenciálním zdrojem tvorby bohatství. Tyto skryté hodnoty tvoří živnou půdu pro rozvíjení budoucí prosperity.

V jiném vymezení je ještě výrazněji zohledněna vazba na hodnotu podniku. Armstrong (2007) a Koubek (2007) uvádějí, že intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.

Na intelektuální kapitál může být rovněž nahlíženo jako na kombinaci koncepce lidského kapitálu a myšlenek znalostního managementu, jde tedy o spojení znalostí a jejich nositelů – jednotlivců (Pfundtnerová, 2013). Tato vize představuje základ pro model intelektuálního kapitálu, jenž v roce 1997 publikovali Edvinsson a Malone. Intelektuální kapitál je členěn na lidský kapitál a strukturální kapitál. Strukturální kapitál pak zahrnuje relační a organizační kapitál, organizační kapitál je dále členěn na procesní a inovační kapitál (viz obrázek 9). Tento model patří mezi nejrozšířenější (Makarov, 2010).

Obrázek 9: Model intelektuálního kapitálu (Edvinsson, Malone, 1997)



Zdroj: Makarov, 2010

Obdobné pojetí i členění uvádějí také Bontis a Serenko (2009). Jako základní stavební kameny intelektuálního kapitálu označují lidský, strukturální a relační kapitál. Tyto tři subkomponenty jsou vzájemně propojené. Lidský kapitál reprezentuje dovednosti, schopnosti, tacitní znalosti a celkovou znalostní bázi pracovníků organizace. Strukturální kapitál jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech, běžných postupech, elektronických dokumentech, softwarových programech apod. Relační kapitál je znalost vyplývající ze vztahů se zákazníky a dodavateli. Tento druh kapitálu spočívá jako jediný za hranicemi firmy.

1.13.2 Lidský kapitál

Již v roce 1776 publikoval Adam Smith ve svém díle *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* myšlenku investování do lidského kapitálu, nicméně až od konce šedesátých let minulého století začal hrát lidský kapitál významnější roli.

Termín lidský kapitál pochází od Schulze In Armstrong (2007), který rozpracoval tento pojem v roce 1981 následujícím způsobem: „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti (...), které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“ Schultz (1993) považuje lidský kapitál za klíčový nástroj zdokonalování firemních aktiv za účelem zvýšení produktivity a udržení konkurenční výhody. Lidský kapitál se vztahuje k procesům, jako je školení, vzdělávání a jiné rozvojové aktivity, jejichž účelem je rozšiřování znalostí, schopností, dovedností, což povede ke spokojenosti a výkonnosti zaměstnance a bude to pozitivně ovlivňovat výkonnost podniku, společenský i ekonomický blahobyt (Pouchová, 2011a; Sivák et al, 2011; Šrédl, 2010).

Obdobně definuje lidský kapitál i Bontis et al. (1999), a to jako kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, které dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což při správné motivaci zaručuje dlouhodobé přežití organizace.

Důležitost lidského kapitálu závisí na stupni, jakým přispívá k vytvoření konkurenční výhody. Firma získává konkurenční výhodu tehdy, pokud vlastní pro firmu specifické zdroje, které nemohou být napodobeny konkurenty. Stoupající jedinečnost lidského kapitálu motivuje firmu investovat do něj zdroje s cílem snížit riziko a využít produktivního potenciálu (Collis, Montgomery, 1995). V současné době, kdy je lidský kapitál jednou z nejvyšších výdajových položek každé firmy, je nevyužití plného potenciálu zaměstnanců závažným manažerským nedostatkem (Janda, 2004).

Pojem lidský kapitál zahrnuje celou řadu vysvětlení. Ve všech ale zaznívá myšlenka vzdělávání se, získávání informací, rozšiřování kompetencí. Uvedené dokládá i následující výklad: „*Lidský kapitál označuje buď školní vzdělávání, dodatečné jazykové kurzy, nebo kurzy výpočetní techniky, výdaje na lékařskou péči, přednášky o dobrých mravech, o mravní bezúhonnosti a čestnosti atd.*“ (Kameníček, 2003). Ve znalostní ekonomice roste zejména význam kompetencí, které umožňují efektivně mobilizovat znalosti (Sivák et al., 2011).

Definice lidského kapitálu se částečně odlišují a stejně tak je to i s jeho složkami. De La Fuente (2003) člení ve svých studiích základní složky lidského kapitálu následovně:

- **obecné dovednosti** – gramotnost, práce s texty, znalost mateřského jazyka a literatury, schopnost zpracovávat a vyhodnocovat informace a schopnost je použít,
- **specifické dovednosti** – umět obsluhovat, spravovat a využívat nové technologie,
- **technické a vědecké znalosti** – logické, analytické myšlení, prostorová představivost a další schopnosti ve specifických vědeckých oblastech.

1.13.2.1 Lidský kapitál a hospodářský růst

Znalosti a vědomosti lidí jsou v současnosti považovány za největší bohatství podniku. Lidé jsou považováni za základní zdroj hospodářského růstu, jehož dosažení je základním cílem každého ekonomického subjektu, jak na úrovni makroekonomické, tak na úrovni mikroekonomické. Lidé, jakožto zdroj hospodářského růstu, vykazují makroekonomický přínos a zároveň z něj sami získávají prospěch v podobě vyšší životní úrovně.

Laureát Nobelovy ceny za ekonomii Gary Becker In Truneček et al. (1997) zdůrazňuje, že ekonomický úspěch nebo naopak neúspěch je a v budoucnu bude podmíněn zejména výkonem lidí. G. Becker mluví o lidském kapitálu, který je představován živou součinností přirozených talentů, vůlí ke vzdělání a schopností pracovat. Při využití takto definovaného lidského kapitálu se však nelze zaměřovat jen na jakýsi abstraktní průměr, nýbrž je třeba využít a účinně vzdělávat jednotlivce na všech úrovních.

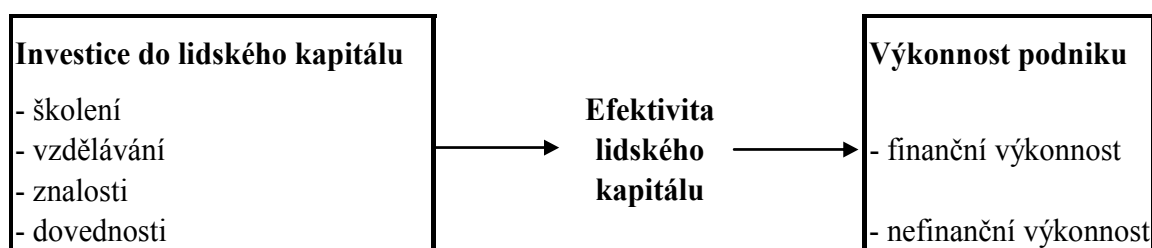
V této souvislosti hovoří Souček (2000) o nevhodnosti používání termínu zdroj ve spojitosti s lidským potenciálem. Zatímco zdroje jsou konečné a vyčerpatelné, lidský kapitál má schopnost sebeobnovy a seberozvoje, jeho tvůrčí potenciál, zvláště je-li rozvíjen, je v podstatě nevyčerpatelný.

Gillespie (2002) rovněž připisuje v otázce hospodářského růstu důležitost lidskému kapitálu. Jako faktory podporující hospodářský růst jmenuje:

- podpora úspor, např. je dobré motivovat domácnosti, aby spořily;
- podpora výzkumu a rozvoje;
- podpora vzdělání, např. poskytnout finanční prostředky na vzdělání, zajistit kvalifikaci odpovídající průmyslu;
- podpora mobility výrobních faktorů mezi průmyslovými odvětvími;
- realizace opatření na straně poptávky, např. odstranit to, co brání pružnosti trhu pracovních sil, snižovat daně, aby se zvýšila motivace, zlepšit počet a kvalitu dostupných informací.

Autoři často zmiňují vliv lidského kapitálu na vyšší výkonnost podniku. Zejména pak zdůrazňují význam investic do lidského kapitálu. Popisem vztahu mezi lidským kapitálem a výkonností podniku se zabývá Marimuthu et al. (2009), který dochází k závěru, že investice do lidského kapitálu zahrnující školení, vzdělávání, prohlubování znalostí a dovedností zvyšují efektivitu lidského kapitálu. Tím je podpořena i výkonnost podniku, na kterou může být nahlíženo dvěma způsoby. Prvním hlediskem je finanční výkonnost zahrnující produktivitu, tržní podíl a ziskovost. Druhé hledisko je nefinanční výkonnost spočívající ve spokojenosti zákazníků, množství inovací, zdokonalení pracovních postupů a rozvoji dovedností. Tento vztah ilustruje obrázek 10.

Obrázek 10: Vztah investic do lidského kapitálu, jeho efektivity a výkonnosti podniku



Zdroj: Marimuthu et al., 2009

Na úrovni organizace hraje lidský kapitál důležitou roli při strategickém plánování v otázce vytváření konkurenčních výhod. Snell et al. (1999) hovoří o dvou dimenzích lidského kapitálu – hodnotě a unikátnosti. Firmy označují zdroje jako cenné, pokud umožňují zdokonalovat efektivitu, využívat příležitosti a neutralizovat hrozby. V kontextu efektivního řízení se hodnota soustřeďuje na zvyšování výnosů v porovnání

se souvisejícími náklady. V tomto smyslu pak lidský kapitál přináší podniku hodnotu, jestliže přispívá ke snižování nákladů a zajišťuje vyšší výkonnost.

1.13.2.2 Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu, již zastávají především ekonomové Theodor Schultz a Gary Becker, pohlíží na vzdělání z ekonomické perspektivy jako na investici. Člověk získává lidský kapitál v procesu učení se. Zahrnuje znalosti nabyté vzděláváním a schopnosti a zkušenosti získané praxí či v osobním životě. Přírozené nadání, osobní vlastnosti, způsob chování nebo zdraví ovlivňují výslednou podobu tohoto kapitálu. Pro teorii lidského kapitálu znamená proces vzdělávání investici do lidských schopností. Teorie přitom vychází z předpokladu, že se jednotlivci svobodně rozhodují o svém vzdělávání a o všech ostatních doplňcích k vědomostem, a to na základě porovnávání svých nákladů a svých výnosů, resp. užiteků (Brožová, 2003). Na náklady přitom nelze pohlížet jako na explicitní náklady, tj. finanční náklady a vydané úsilí, ale jako na náklady obětované příležitosti, které představují nejlepší výnos z jiné činnosti, který by jedinec získal, pokud by se nevěnoval vzdělávání.

Podle teorie lidského kapitálu tedy platí, že čím větší je investice do vzdělání, tím více znalostí a schopností bude pracovník mít a o to větší bude jeho pracovní kapacita. To se pozitivně odrazí ve výši jeho celoživotního příjmu. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pak dochází ke směně: firmy zaplatí za vzdělaného pracovníka, protože přináší vyšší mezní produkt, pracovníkovi se naopak vrátí investice do svého lidského kapitálu. Kritikou této teorie může být pochybnost o naplnění předpokladu svobodného rozhodnutí o vzdělání v realitě sociálního života. Sám Becker připouští vliv rodinného prostředí na znalosti, schopnosti, hodnoty a zvyky, které mohou motivovat jedince ke vzdělávání, nebo mít opačný efekt. Na základě empirických výzkumů však dokazuje platnost teorie zakládající se na tom, že vzdělání, i po oproštění vlivů rodinného prostředí³, je nejlepší investicí do lidského kapitálu, která se v podobě výdělku navrátí (Becker, 1993).

Vývoj teorie posunul přístup k lidskému kapitálu nad rovinu, ve které je chápán čistě jako prostředek k dosažení vyššího příjmu. Lidský kapitál by měl rozvíjet člověka komplexně, investice do něj by se měly projevit v rodinném i občanském životě

³ Zastánci teorie lidského kapitálu vyvinuli tzv. alfa koeficient, pomocí kterého je oproštěn vliv sociálního zázemí a individuálních schopností od výdělku a je měřen podíl vzdělání na dosažené mzdě (Veselý et al., 2010).

a vytvářet osobní spokojenost, společenské blaho ale i ekonomickou prosperitu. Teorie byla také doplněna o faktory osobních vlastností a motivace, které kromě kulturního a sociálního zázemí ovlivňují základní osu teorie: vzdělání, lepší schopnosti a dovednosti, vyšší příjmy (Veselý et al., 2010).

Investice do vzdělání s sebou nese očekávání, že se přinejmenším vrátí ať už v podobě vyšší mzdy nebo nepeněžních společenských a soukromých výnosů. Nezaměstnanost však brání návratu vynaložených prostředků a vzdělání devaluje. Pokud se pracovník ocitne mimo pracovní proces, ztrácí kvalifikaci, nezískává praxi a zkušenosti a jeho prestiž a kontakty ve společnosti upadají. Kultivace lidského kapitálu pomocí dalšího vzdělávání či rekvalifikace je v takovém případě nákladnější (Brožová, 2003). Výsledek dle Mayhewa a Rijkse je, že se nezaměstnanost a ekonomická neaktivita koncentruje mezi méně kvalifikovanými a méně vzdělanými osobami. Vzdělání, zvláště v podobě celoživotního kontinuálního vzdělávání, s pomocí kterého jsou lidé schopni vyšší adaptability na měnící se požadavky trhu práce, plní preventivní funkci proti nezaměstnanosti (Mayhew, Rijkers, 2004).

1.13.2.3 Investice do lidského kapitálu

Becker, Minzer a Schultz zastávali názor, že investice do vzdělávání vytvářejí v populaci zásobu schopností a dovedností (kapitál), ze kterých mohou profitovat národní ekonomiky a která může podněcovat ekonomický růst. Důležitost investic do lidského kapitálu jako základní determinanty dlouhodobého ekonomického růstu zdůrazňovali i jiní autoři. Harbison tvrdí, že lidské zdroje utvářejí základní bázi pro bohatství národů. Finanční kapitál a přírodní zdroje považuje za pasivní faktory produkce a lidi za hybnou sílu, která zmíněné pasivní zdroje využívá k budování ekonomických, sociálních a politických organizací a k podpoře národního rozvoje (Jacobs, Šlaus, 2011).

Pojem lidský kapitál označuje zásobu užitečných a cenných znalostí osvojených v procesu vzdělávání a praxe. Lidé investující do svého vzdělání a získávání dovedností obětují vysoké částky školného i ušlých mezd. Proto je potřeba část vysokých platů kvalifikovaných zaměstnanců považovat za výnos z investice do vzdělání (Samuelson, Nordhaus, 2010).

Investice do lidského kapitálu mají své výnosy a náklady. Ty mohou být peněžní nebo nepeněžní povahy. Náklady na investice do lidského kapitálu v podobě vzdělání dělíme

na přímé (školné, učebnice, doprava...), nepřímé (ušlý příjem po dobu studia – náklady obětovaných příležitostí) a psychické. Hlavním peněžním výnosem investic do lidského kapitálu je mzda nebo jiný finanční prospěch. Nepeněžními výnosy, označovanými jako psychické, jsou určitá společenská prestiž a uznání, kariérní růst, osobní spokojenost, pracovní prostředí, charakter vykonávané práce apod. (Šimek, 2005). Specifičnost lidského kapitálu spočívá také v tom, že výnosy z investic do něho získává také společnost jako celek.

Kadeřábková a Soukup (2001) uvádějí, že dodatečné znalosti a schopnosti „vyprodukované“ v procesu vzdělávání se zmenšují s růstem rozsahu vzdělávání. Uvažujeme-li o jedinci jako o určité analogii firmy, která kombinuje fixní zdroje s variabilními inputy při vytváření určitého produktu, dospějeme k analogickým závěrům: jedinec kombinuje určité geneticky determinované fyzické a mentální schopnosti s „inputy“ dosaženými v procesu školní docházky nebo jiné formy vzdělávání, aby vytvořil „output“ v podobě schopností použitelných na trhu práce. Klesající výnosy pak znamenají, že míra výnosnosti investic do lidského kapitálu se snižuje.

Investice do lidského kapitálu mohou mít mnoho forem. Za nejzákladnější lze označit **školní vzdělávání, výcvik na pracovišti** (všeobecný, specifický výcvik) **a zdravotní péči**. Všechny tři formy jsou charakteristické svým neustálým a dlouhodobým investováním a rovněž svou neoddelitelností od člověka jako jeho lidského kapitálu v podobě znalostí a dovedností (Vomáčková, Barták, 2007).

1.13.2.4 Učení se, vzdělávání a rozvoj

Učení/vzdělávání a rozvoj definoval britský Chartered Institute of Personnel and Development (2001) tímto způsobem: „*Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost.*“ S tím koresponduje i definice Kima In Armstrong (2007), který nahlíží na učení jako na proces „*zvyšování schopnosti člověka konat*“. Byars a Rue (1987) hovoří o vzdělávání jako o procesu učení, který zahrnuje získávání dovedností, osvojování představ a pravidel nebo postojů vedoucích ke zvýšení výkonnosti pracovníka.

Walker et al. (2003) chápe pod pojmy vzdělávání, učení se a rozvoj následující:

- **vzdělávání** je aktivita,
- **učení se** je osobním výsledkem – vstřebání myšlenek, dovedností a schopností jednotlivci,
- **rozvoj** je jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci konečným výsledkem, znamená, že se pracovník posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň.

Reynolds et al. (2002) objasnili, že je třeba rozlišovat mezi učením a vzděláváním/výcvikem: „*Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.*“ Pedler et al. (1989) zmínili rozdíl mezi učením a rozvojem. Považují učení za něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo na vyšší stupeň existujících dovedností, zatímco rozvoj se vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování (Armstrong, 2007).

Učení se

Základ obecné připravenosti člověka učit se tvoří ve svém souhrnu rozumové schopnosti, které podmiňují přiměřenost jeho přizpůsobivosti a dynamiku průběhu jeho psychologických procesů (Provazník et al., 2002). Armstrong (2007) však zdůrazňuje, že efektivnost učení je výrazně ovlivňována souvislostmi, při nichž k němu dochází. To zahrnuje i hodnoty organizace. Stěžejní je také přesvědčení, že učení je důležité jako prostředek k vytváření vysokého výkonu a dosahování konkurenční výhody. Toto přesvědčení musí být potvrzováno kroky, které podněcují k učení a podporují jej.

Vzdělávání

Strategickou funkci investic do vzdělávání a rozvoje lze dokumentovat několika údaji (Donlon, Deschryver, 1999):

- podle studie U. S. Department of Labor bude v příštím desetiletí 75 % národní pracovní síly potřebovat významnou rekvalifikaci,
- podle studie National Center on Educational Quality of the Workforce (USA) má zvýšení vzdělání o 10 % pozitivnější dopad na produktivitu než nárůst pracovní doby nebo nárůst základního akciového kapitálu o 10 %,
- podle národní studie o USA byli zaměstnanci s alespoň 6 dny tréninku ročně více spokojeni s prací než ti, kteří absolvovali kratší školení nebo nebyli vůbec školeni.

Mirvis (1993) rovněž dokládá význam vzdělávání prostřednictvím tvrzení ekonoma Theodora Schultze, že právě učení se a vzdělávání budou stěžejní pro růst národní produktivity. Experti odhadují, že nárůst národní produktivity USA v letech 1929–1982 byl způsoben z jedné čtvrtiny až jedné třetiny investicemi do veřejného vzdělávání. Vzdělávání na pracovišti (on the job) pak přineslo více než poloviční nárůst produktivity. Kucharčíková (2011) považuje vzdělávání za jeden z hlavních faktorů obnovy ekonomického růstu a rozvoje, růstu bohatství jednotlivců a mezinárodní konkurenceschopnosti.

Milkovich a Boudreau (1988) definují vzdělávání jako systematický proces změny chování, znalostí a/nebo motivace současných zaměstnanců s cílem zvýšit soulad mezi vlastnostmi zaměstnance a požadavky na něj.

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy (1998) definice *„je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“*. Existují čtyři typy vzdělávání (Armstrong, 2007):

- **Instrumentální vzdělávání** – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- **Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Sebereflekující vzdělávání** – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Existuje široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin (Byars, Rue, 1987; Kachaňáková, 2007; Koubek, 2007; Krninská, 2002b; Molek, 2008):

1. Metody používané ke **vzdělávání na pracovišti** při výkonu práce (metody „on the job“): instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.
2. Metody používané ke **vzdělávání mimo pracoviště** (metody „off the job“): přednáška, přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí), seminář, demonstrování (praktické, názorné vyučování), případové studie, workshop,

brainstorming, simulace, hraní rolí (manažerské hry), assessment centre (development centre), outdoor training/learning, e-learning.

Je žádoucí, aby vzdělávání bylo doplněno sebevzděláváním. Organizace, které podporují **sebevzdělávání**, budou investovat jak do lidských zdrojů, tak do techniky, budou podporovat tyto myšlenky činem a slovem a budou pokládat vše, co se děje ve firmě, za příležitost k učení. Jen tehdy budou vytvořeny podmínky pro sebevzdělávání, které povedou k maximálnímu zvyšování tvořivosti a angažovanosti na pracovišti (Belcourt, Wright, 1998).

Sebevzdělávání popisují Belcourt, Wright (1998) jako proces, k němuž dochází, pokud jednotlivci (někdy i skupiny) vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Tato myšlenka nabývá na popularitě, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn. Sebevzdělávání i učení mohou být zahrnuty pod obecnější pojem **celoživotní vzdělávání**.

Odborníci se shodují, že celoživotní vzdělávání představuje základní složku v procesu přerodu firmy na organizaci, která je konkurenceschopná v globální ekonomice (Belcourt, Wright, 1998). Systém celoživotního vzdělávání tak doplňuje vzdělávací systém a představuje kontinuitu rozvoje lidského kapitálu po celý život jedince. To koresponduje rovněž s tvrzením, že se lidský kapitál stejně jako ostatní kapitál časem opotřebovává a je nutné o něj neustále pečovat.

V tomto smyslu se vyjadřuje i Tokarčíková (2010), když říká, že znalostní společnost vyžaduje stále vyšší a vyšší kvalifikaci, a proto propaguje celoživotní vzdělávání, rozvoj vědeckých a výzkumných aktivit pro průběžné sebevzdělávání a zdokonalování pracovních schopností a dovedností přinášejících pozitivní efekt na ekonomickou výkonnost.

Rozvoj

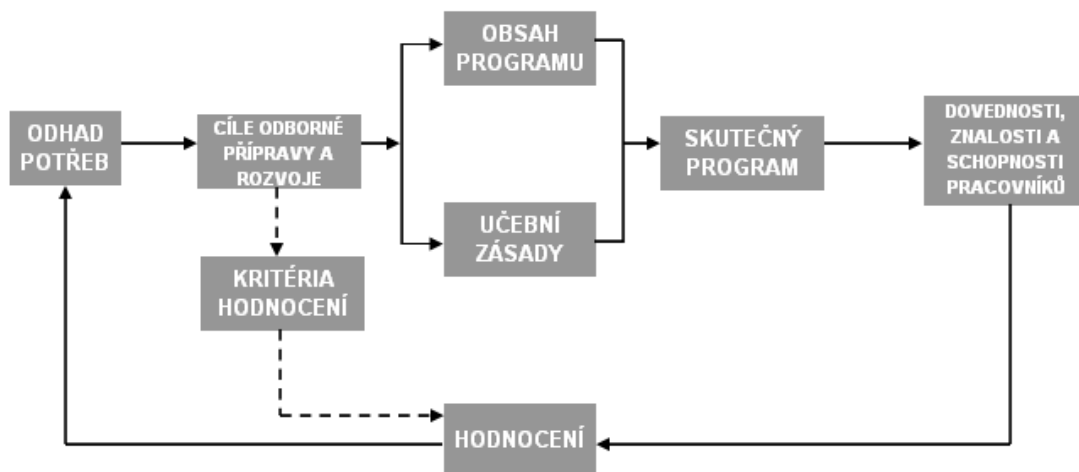
Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale rovněž ji akceptují a podporují. Tyto vlastnosti formují právě rozvojové aktivity.

Oblast rozvoje je orientována více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří

tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci (Koubek, 2007). Nejde však pouze o osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale i celkové formování osobnosti každého jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému (Koubek, 2004).

Aby učení se a rozvoj účinně probíhaly a tím přispívaly k dosahování cílů, musejí probíhat na základě určitého formálního rámce. Tím jsou plány osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje je v podstatě plánem vzdělávacích akcí pro pracovníka stanovující nejen to, co by měl pro svůj rozvoj udělat pracovník, ale také to, jak mu v tom bude pomáhat manažer a celá organizace (Koubek, 2004). Plán osobního rozvoje tak přispívá jak k naplnění politiky soustavného rozvoje, která spočívá v přesvědčení, že každý je schopen naučit se více a při výkonu své práce pracovat lépe, tak i ke zvýšení potenciálu jedinců pro to, aby mohli vykonávat práce a pracovní funkce vyšší úrovně (Molek, 2008). Vytváření programů odborné přípravy a rozvoje dokumentuje obrázek 11.

Obrázek 11: Přípravné kroky při vytváření programů odborné přípravy a rozvoje



Zdroj: Werther, Davis, 1992

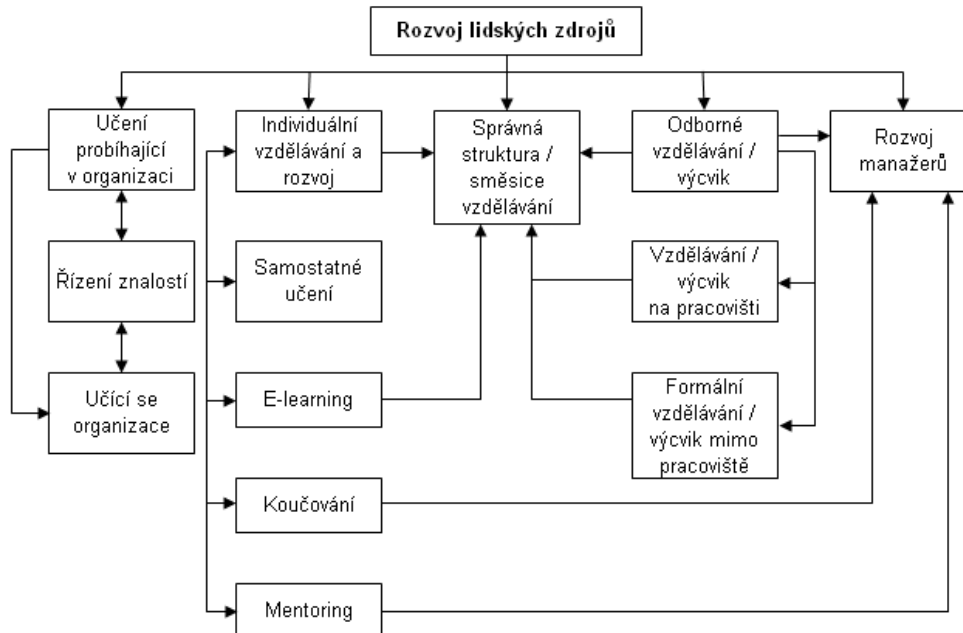
Shodně o rozvoji celé organizace hovoří i Beaulieu (1987), který jej označuje za plánované úsilí řízené ze strany vedení s cílem zvýšení výkonnosti celé organizace prostřednictvím plánovaných zásahů a vzdělávacích programů.

Mezi nejdůležitější rysy osobnosti, které lze ovlivnit různými rozvojovými aktivitami, se řadí (Bělohávek, 2003):

- **schopnosti**, které tvoří potenciál a kterých lze využít zařazením pracovníka do správné funkce nebo upravením jeho pracovní náplně,
- **znalosti**, které lze rozšířit či doplnit studiem a samostudiem,
- **dovednosti**, které se mohou rozvíjet zejména výcvikem a koučováním,
- **vlastnosti osobnosti**, které se mohou měnit koučováním,
- **postoje**, na které lze působit vhodnými motivačními prostředky.

Základním cílem rozvoje lidských zdrojů je tedy zabezpečování správné kvality lidí pro uspokojování současných a budoucích potřeb organizace. Konkrétními cíli strategického rozvoje lidských zdrojů jsou rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání (Armstrong, 2007). Přehlednou sumarizaci složek rozvoje lidských zdrojů poskytuje obrázek 12.

Obrázek 12: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007

Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé

organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. S tím souvisejí pojmy učení probíhající v organizaci a učící se organizace. Učení probíhající v organizaci je kolektivní proces vytváření, předávání a přejímání znalostí, metod a postupů. V případě učící se organizace jde o organizaci vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde se na základě učení uskutečňuje nepřetržitý proces přeměny organizace (Koubek, 2007).

1.14 Nová (znalostní) ekonomika

Pojem nová ekonomika vznikl na konci devadesátých let minulého století a měl výstižně charakterizovat hlavní rysy tehdejšího vývoje hospodářství (především v USA). Důraz byl kladen na význam probíhajících strukturálních změn, které úzce souvisely s výrazným technologickým pokrokem a v jejichž důsledku se hospodářství stává v rozhodující míře závislé na úrovni a rozvoji znalostí (Nečadová, Soukup, Breňová, 2007).

Názory na problematiku nové ekonomiky se různí. Truneček (2003) zformuloval tři hypotézy, tři interpretace termínu nová ekonomika:

- jde o uměle vytvořený, módní termín bez zásadního obsahu, který bude zapomenut stejně rychle, jako se objevil,
- nic zásadně převratného nebo nového nevzniklo, jde pouze o artikulaci stávajícího paradigmatu, kdy se jenom rozšiřuje a doplňuje poznání dosavadních principů fungování ekonomiky,
- jsme svědky zásadního posunu paradigmatu, což znamená, že se vytvářejí nové principy a rodí se nová, převratná teorie, která bude mít do budoucna zásadní význam pro fungování společnosti.

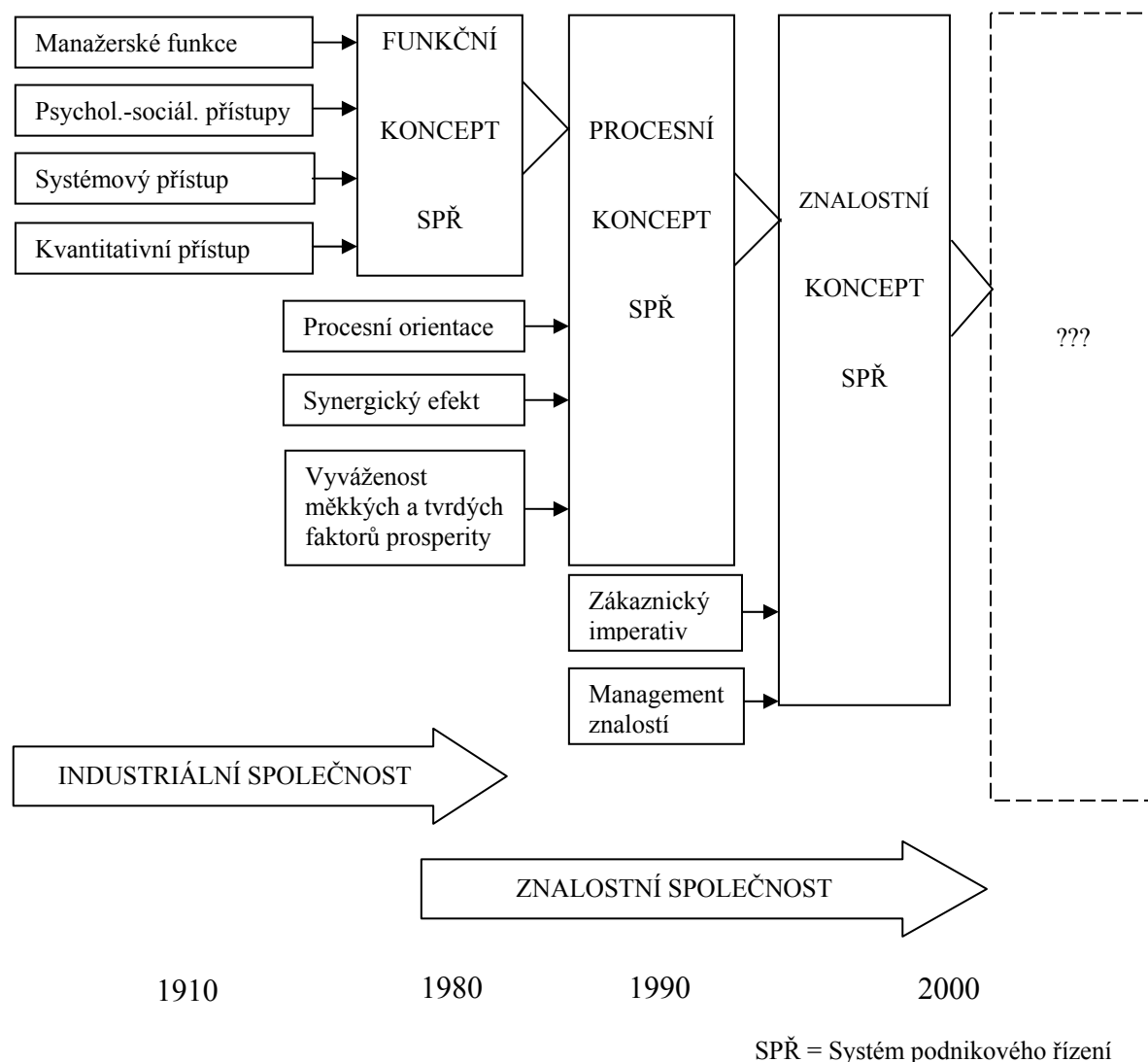
Nová ekonomika i znalostní ekonomika zkoumají obdobné procesy, které probíhají v rámci světového hospodářství i na úrovni jednotlivých národních ekonomik. Hlavním společným rysem je zdůrazňování významu vzdělání, znalostí a informačních a komunikačních technologií v globalizované ekonomice (Junková, 2013).

P. F. Drucker In Truneček (2003) říká, že každá organizace se musí připravit na to, že opustí vše, co doposud dělala, všude jsou nutné radikální změny. Vstup do znalostní společnosti znamená soumrak funkční organizace a zásadní změnu přístupu

k podnikovému řízení. Truneček (2003) dále uvádí, že v lůně znalostní společnosti se postupně vyvíjí znalostní ekonomika a management znalostí je prvním krokem k jejímu uskutečnění. Krokem bezprostředně následujícím je implementace učící se organizace.

Dle Zuzáka (2011) je posuv paradigmatu od industriální společnosti ke společnosti znalostní vyvolán novým systémem generování blahobytu lidstva založeným na vytváření nových znalostí ve vztahu k vyspělým a navzájem propojeným informačním technologiím. Informační technologie umožňují masový přístup ke znalostem v globálním prostoru a jejich využívání a transformují tak společnost do nové formy – znalostní společnosti. Posuv paradigmatu ilustruje obrázek 13.

Obrázek 13: Posuv paradigmatu v globálních konceptech řízení



Zdroj: Truneček, 2003

Sveiby (1997) identifikoval posun ke znalostnímu paradigmatu v celé řadě dílčích faktorů, u kterých vidí hlavní změny především v chápání a v postavení člověka v podniku jako rozhodujícího nositele a uživatele znalostí a klíčového zdroje úspěšnosti podniku.

V globalizovaném světě je podstatná schopnost ovládat a využít znalosti a informace (Šrédli, 2010). Armstorng (2010) uvádí, že vzrůstá význam tvůrčího lidského potenciálu a rozvoje lidského kapitálu. Rozvoj celkového lidského potenciálu s jeho znalostmi a schopnostmi klade důraz na jejich tvůrčí způsob použití, tolik potřebný k řešení diskontinuitních změn, které přináší globalizující se svět třetího tisíciletí.

Vytváření širokého prostoru pro rozvoj schopností jednotlivce a jeho aktivní zapojení při plnění cílů organizace se stává jedním z předpokladů pro přežití podniků v nových podmínkách. Schopnost personálního managementu zformovat lidské zdroje podniku do takové podoby, která odpovídá budoucím potřebám, je jedním ze znaků jeho kvality (Kleib et al., 2000).

1.14.1 Znalosti a znalostní management

1.14.1.1 Znalosti

Znát a vědět je přednost a učit se je nutnost – to se uznávalo vždy, ale až v informační (znalostní) společnosti se tyto principy postupně stávají hlavní konkurenční výhodou a jsou základem tvorby bohatství. Znalostní ekonomika přetváří znalosti na aktivum a vytváří z nich základní ekonomický zdroj (Beazley, Boenisch, Harden, 2002).

Kardinální otázkou je, jak znalosti tvořit, jak je udržet, jak je rozmnožovat, jak zvyšovat jejich produktivitu a mnoho dalších. Z pohledu managementu podniku jde především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady, znamenající jedinečnou konkurenční výhodu (Truneček, 2003). Kontinuitu znalostí v organizaci však může ohrozit např. nadměrná míra fluktuace zaměstnanců (Linhartová, 2011).

Znalosti většina autorů klasifikuje jako **organizační, individuální, explicitní a skryté (tacitní)**. Ty samozřejmě neexistují izolovaně, ale ve vzájemných kombinacích. Zatímco **explicitní** znalost je možné formálně vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního záznamu či notového záznamu, tedy pomocí dat, **tacitní** znalost je definována jako kombinace explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice,

pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti. Tacitní znalost je vždy vázána na člověka a formálně ji lze vyjádřit jen velmi obtížně (Mládková, 2005; 2010).

Znalost je vytvářena interakcí mezi svou explicitní a tacitní dimenzí, lidé v odlišných částech světa však mají tendenci jednu z dimenzí považovat za prioritní. Obecně platí, že zatímco západní svět (především USA a Evropa) chápe znalosti jako primárně explicitní, východní (asijský) svět (Čína, Japonsko, Indie) za primárně tacitní. Tento rozdíl je velmi významný (Mládková, 2010).

Uplatnit a rozvinout skryté (taktní) znalosti je v praxi velmi obtížné. Uplatnění totiž vyžaduje poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů potřebných ke změně podnikové kultury. Urbancová, Urbanec (2011) upozorňují, že převážná část znalostí zaměstnance má podobu tacitních znalostí, jejichž transfer na jiného pracovníka je o mnoho obtížnější než u explicitních znalostí.

Znalosti je nutné sdílet. Ke sdílení znalostí však dochází pouze tehdy, pokud se lidé doopravdy snaží navzájem si pomáhat při rozvíjení nových schopností jednání; jde v něm o vytváření procesů učení (Senge In Gibson, 2007).

Systemy řízení znalostí jsou systémy úpravy a změny znalostních pravidel na základě profesního, stále více globálního porovnávání. Aby se stala informace znalostí podniku, musí být transformována do akce. Jinak zůstává pro tvorbu podnikového bohatství bezcennou (Truneček, 2003). Řízení znalostí se tedy stává nezbytnou podmínkou úspěchu v globální ekonomice. Cestou k úspěchu jsou inovace, které je možné charakterizovat jako syntézu znalostí do nových produktů, procesů a služeb (Petříková et al., 2010). Na schopnosti kontinuálně inovovat a učit se rychleji než ostatní konkurenti pak závisí dlouhodobá konkurenční výhoda (De Guss In Zuzák, 2011).

1.14.1.2 Znalostní management

Hranice znalostního managementu jsou doposud značně široké (Bureš, 2007). Hibbard charakterizuje znalostní management jako chytání kolektivní podnikové odbornosti. V jiné definici Wilsona jde o formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce na podnikové okolí (Truneček, 2003).

Znalostní management je pojmem obecnějším než management znalostí. Bureš In Junková (2013) rozlišuje čtyři úrovně znalostní hierarchie (řazeno od úrovně s nejmenší mírou obecnosti k úrovni s největší mírou obecnosti):

- úroveň **managementu znalostí** tvoří základ celé znalostní hierarchie, je tvořený širokou škálou aktivit zaměřených na znalosti (individuální i kolektivní, explicitní i tacitní);
- úroveň organizační spojenou se **znalostním managementem** (projevuje se znalostně orientovaným řízením, znalostními procesy a využíváním znalostních zdrojů);
- úroveň národní spojenou se **znalostní ekonomikou a znalostní společností** dané země;
- úroveň nadnárodní (globální) spojenou se **znalostní ekonomikou a znalostní společností** nadnárodních uskupení a nadnárodních společností.

Novotný a Mikulecký (2011) definují management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.

Walker et al. (2003) a Bartošová (2013) zdůrazňují zejména skutečnost, že management znalostí představuje získávání, uchovávání a sdílení znalostí takovým způsobem, aby zaměstnanec mohl lépe vykonávat svoji práci a aby každý podnikový proces vytvářel přidanou hodnotu. Armstrong (2007) poukazuje na úzkou vazbu mezi pojetím řízení znalostí a teorií intelektuálního kapitálu, pojmy učení probíhajícího v organizaci a učící se organizace.

Řízení znalostí představuje všeobecnou transformační úlohu. Náleží k ní napojení podniku na nové zdroje poznání, rozvíjení znalostí v hlavách lidí (v zájmu jich samých, v zájmu firmy a v zájmu společnosti) i „v celé hmotě podniku“, akumulování znalostí, neustálé odepisování starých a doplňování nových, uvádění znalostí do oběhu, sdílení znalostí ve firmě, ochrana kritických znalostí a mnoho dalšího (Jirásek, 2002).

Je-li řízení znalostí v organizaci pevně zakotveno, umožňuje pracovníkům vyhledat potřebné informace, a to nejen uvnitř organizace, ale i za jejími hranicemi. Management znalostí znamená daleko víc než jen technologii, která jej podporuje, a největšího úspěchu dosáhne jen tehdy, pokud organizace věnuje pozornost všem jeho základním stavebním prvkům (Walker et al., 2003):

- **účel:** zřetelná vazba mezi strategií managementu znalostí a podnikatelskými cíli a podnikovými strategiemi;
- **kultura:** směřování k učení se a sdílení znalostí (podniková kultura může působit jako facilitátor nebo jako bariéra managementu znalosti (Junková, 2013));
- **procesy:** role, podnikatelské aktivity a manažerské postupy, které usnadňují a povzbuzují vytváření a sdílení znalostí;
- **propojení:** prostředí a mechanismy, které usnadňují interakci mezi lidmi při spolupráci, tvorbě a předávání znalostí;
- **obsah:** přiměřené, podstatné, přesné a úplné informace, které jsou vhodně tříděné a snadno dostupné;
- **technologie:** integrované systémy a nástroje, které usnadňují získávání, archivaci, znovunalezení a sdílení znalostí.

V současnosti je v České republice dle Marešové (2010) znalostní management uplatňován a rozvíjen pouze v nadnárodních společnostech a větších podnicích. Zejména menší podniky naopak nemají povědomí o existenci znalostního managementu, i když jistě využívají alespoň některé jeho části.

1.14.2 Znalostní podnik

Znalostním podnikem rozumíme organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy (Truneček, 2003).

Protože znalosti jsou hnací silou ekonomického růstu a produktivity, musí se organizace v současné „znalostní“ ekonomice soustředit na řízení a zlepšování práce s lidskými zdroji. Zkvalitňováním lidských zdrojů se zlepšuje komunikace, sdílení znalostí, tvořivá stimulace k inovování a konkurenceschopnosti, a tím se celá organizace transformuje do nových produktů. To jsou charakteristické rysy, pomocí nichž bychom mohli definovat „znalostně-tvůrčí organizaci“, jejímž největším zájmem je neustálé zdokonalování, vytváření a posilování intelektuálního kapitálu, čímž je umožněno vydávat lepší rozhodnutí (Mikuláščík, 2007).

Truneček (2003) formuluje charakteristiky a požadavky na fungování znalostního podniku následovně:

- **strategie a výkonnost podniku** – musí být určována a měřena nejen finančními charakteristikami (účetní model), ale musí respektovat i nefinanční měřítka růstu, jako je učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů,
- **zákaznický imperativ** – musí respektovat přání zákazníka a od toho odvíjet svoji činnost (tzv. podnik řízený zákazníkem),
- **procesní orientace** – nahrazuje funkční organizace podnikového dění,
- **týmová práce** – úzce navazuje na procesně řízenou organizaci,
- **tvořivé uplatnění znalostí a inteligence** – vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří konkurenční hodnotu firmy,
- **firemní hodnoty** – jejich nositelem není pouze vedení společnosti, ale musí prostupovat celou firmou (podniková kultura, firemní hodnoty s vazbou na strategii, firemní identita a image).

1.14.2.1 Znalostní pracovník

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádějí, že znalostní pracovníci jsou lidé s dostatečnými znalostmi, kteří jsou schopni je v pravou chvíli využít. Jedná se o všechny pracovníky podniku nevyjímaje samozřejmě dělnické profese. Autoři zdůrazňují koncept znalostního managementu jako strategické výhody organizace, která určuje změnu v podnikové kultuře sdílené všemi pracovníky. Mládková (2004) pak definuje znalostního pracovníka jako jednotlivce, který je nositelem specifické znalosti nebo skupiny znalostí, tzv. tacitních znalostí.

Reboul et al. (2006) charakterizuje znalostního pracovníka následovně:

- hlavním pracovním nástrojem je mozek, ztráta znalostí pracovníka znamená ztrátu podnikového kapitálu;
- využívají znalosti pro svou práci – znalosti vytvářejí, distribuují nebo je používají;
- jejich pracovní pozice vyžaduje neustálé učení a zdokonalování se;
- každý má své vlastní způsoby – dva znalostní pracovníci by nikdy nepoužili úplně stejnou metodu;
- produktivita a kvalita jejich práce je obtížně měřitelná;
- nemají rádi, když je jim nařizováno, jak postupovat.

Dělníci a nižší management jsou vykonavateli znalostí, střední management funguje jako znalostní inženýři, transformující skryté znalosti do explicitních, a konečně top manažeři zastávají funkci znalostních vedoucích a jsou odpovědní za řízení znalostí na podnikové úrovni. Od znalostních pracovníků je třeba odlišit tzv. obslužné pracovníky. I ve znalostní společnosti stále zůstanou pracovníci na linkách hromadné výroby, pomocní dělníci apod. (Truneček, 2003).

1.14.3 Učící se organizace

V roce 1990 Senge oživil pojem učící se organizace knihou *The Fifth Discipline*, v níž popisuje, jak podnikům skutečnost, že se neumějí učit, brání v rozpoznávání hrozeb a příležitostí. Učícími se organizacemi Senge rozumí „... *organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otevírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit*“ (Armstrong, 2007; Belcourt, Wright, 1998; Senge, 2007; Truneček, 2003).

Garvin (1993) In Armstrong (2007) a Belcourt, Wright (1998) definují učící se organizaci jako takovou, která je „*způsobitá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování.*“ Autoři došli k názoru, že učící se organizace zajišťují učení se ze zkušeností, vytvářejí programy soustavného zlepšování, používají metody systematického řešení problémů a pomocí formálních vzdělávacích programů propojených s implementací rychle a účinně přenášejí znalosti do všech částí organizace.

Pedler et al. (1989) obdobně charakterizuje učící se organizaci jako „*organizaci, která usnadňuje a podporuje vzdělávání všech svých členů a soustavně se transformuje*“ (Armstrong, 1999). Senge In Gibson (2007) však upozorňuje, že pojem učící se organizace je velice široký a může pro mnohé lidi znamenat mnoho různých věcí. Pro většinu ale znamená flexibilní, rychle reagující a přizpůsobivé organizace, které nejsou tak byrokratické atd. Fakticky však znamená rozvoj konkrétních schopností učení, které se v tradičních organizacích nevyskytují. Sivák et al. (2011) klade důraz na radikální změnu myšlení a filosofie organizace spojenou se změnou její celé organizační kultury.

Jak zdůraznil Burgoyne (1994), učící se organizace musejí být schopny se adaptovat na souvislosti, v nichž existují a fungují, a formovat své lidi tak, aby těmto souvislostem odpovídali a vyhovovali. Mnoho jednotlivých prací se lze naučit spíše „*přirozeným*

objevováním“ než pomocí předkládaných receptů (Armstrong, 2007). Organizace je entita, a proto se učí hlavně prostřednictvím svých zaměstnanců. Management se musí zavázat získávat znalosti, vytvářet mechanismus obnovy a být otevřen vnějším vlivům (Belcourt, Wright, 1998).

Senge tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů (Hroník, 2007; Senge, 2007; Truneček, 2003):

- **osobní mistrovství** souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
- **modely chápání světa** představují základ procesu učení: jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,
- **umění vytvářet sdílené vize** je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
- **týmové učení** tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učení vybraných jednotlivců, ale pomáhá-li vytvářet společný zájem,
- **systémové myšlení** je potom velkým integrátorem – pátou disciplínou, která vytváří potřebný synergický efekt.

Huber (1991) In Bedrnová, Nový et al. (2009) tvrdí, že učící se organizace musí být sama schopna získávat informace a znalosti, distribuovat je, zpracovávat a interpretovat je tak, aby mohla reflektovat nové poznatky a nové názory na ně. V popředí zájmu stojí vytváření infrastruktury informačního managementu a ukládání vědomostí. Bedrnová, Nový et al. (2009) pak říkají, že mezi základní rysy učící se organizace patří (obdobně Garvin In Armstrong, 1999): systematická sondáž, učení se z minulosti, učení se od ostatních a transfer znalostí.

Budoucnost nastiňuje Gibson (2007), když říká, že organizace jednadvacátého století budou muset mít charakter biologického organismu. Bude to distribuovaná síť mozků, lidí společně pracujících a společně se učících, z nichž někteří budou uvnitř organizace a jiní mimo ni. Bude inteligentní. Bude poháněna motorem lidské představitosti. Tuto organizaci však nelze vytvořit nepřetržitým postupným zdokonalováním. Lze ji vytvořit pouze procesem radikální změny a přeměny v něco, co nám umožní přizpůsobovat se novým podmínkám.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

V následující kapitole je definován výzkumný cíl disertační práce a dále dílčí kroky vedoucí k naplnění tohoto cíle. Na základě stanoveného cíle a jednotlivých dílčích kroků je následně odvozena metodika zpracování práce.

2.1 Cíl práce

Řešený výzkumný problém spočívá v nalezení odpovědi na otázku, jak podniková kultura a její dimenze ovlivňují posun podniku ke znalostní ekonomice v rámci globálního prostoru.

Cílem disertační práce je specifikace a porovnání rozhodujících faktorů (kulturních dimenzí) podnikové kultury a zhodnocení jejich významu ve vybraných podnicích působících v různém kulturním prostředí globálního společenství.

K naplnění cíle práce byly provedeny následující dílčí kroky:

- identifikace kulturních dimenzí dle Hofsteda (1994, 1999, 2010, 2012) u zvolených mateřských společností a jejich poboček působících v multikulturním globálním prostředí (charakteristika zkoumaných společností je uvedena v kapitole 3.1 a 3.2),
- komparace, resp. precizace kulturologických aspektů zvolené pobočky získaných pomocí kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu (VSM 94 a TBSD),
- analýza zjištěných kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky,
- posouzení kulturního vlivu mateřské společnosti na dceřiné společnosti,
- diskuse ke kulturním dimenzím zkoumaných podniků z pohledu národní kultury,
- syntéza klíčových poznatků a stanovení obecně využitelných návrhů v oblasti utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů při zohlednění zjištěných kulturních dimenzí.

2.2 Výzkumná otázka a hypotézy

Na základě stanoveného výzkumného problému byla formulována jedna výzkumná otázka (kvalitativní výzkum) a čtyři výzkumné hypotézy (kvantitativní výzkum) (Bendová et al., 2011). Hypotézy byly stanoveny tak, aby je bylo možné potvrdit či

vyvrátit. Použitým statistickým metodám a testování hypotéz je věnována samostatná kapitola 2.3.9.

VÝZKUMNÁ OTÁZKA 1

- Lze porovnáním výsledků kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu (VSM 94 a TBSD) dospět při specifikaci kulturních dimenzí u zvolené pobočky ke shodným závěrům?

HYPOTÉZA 1

- Zjištěné kulturní dimenze vybraných podniků působících v různých místech globálního společenství odpovídají kulturním dimenzím znalostního podniku.

HYPOTÉZA 2

- Podniková kultura mateřské společnosti představuje významný a rozhodující faktor ovlivňující podnikovou kulturu jednotlivých poboček (dceřiných společností) působících v multikulturním prostředí.

HYPOTÉZA 3

- Podniková kultura mateřské společnosti je homogenní a silná.

HYPOTÉZA 4

- Návrhy směřující k posunu ke znalostnímu podniku je u zvolené pobočky vhodné diferencovat pro odlišné skupiny zaměstnanců (THP x dělníci).

2.3 Metodika práce

2.3.1 Operacionalizace klíčových pojmů

V disertační práci se pracuje s následující odbornou terminologií (řazeno abecedně):

Kulturní dimenze – aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž byl empiricky ověřen jejich společný výskyt (Hofstede, Hofstede Jr., 2006) (viz kapitola 1.8.3).

Lidský kapitál – všechny lidské schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti či kompetence, které mohou být vhodným investováním (školení, vzdělávání, rozvojové aktivity atd.) rozšířeny a mají vliv na výkonnost zaměstnance, resp. podniku. Lidský kapitál je považován za významný faktor ekonomického růstu (viz kapitola 1.13.2).

Multikulturní globální prostředí – celosvětový prostor (společenství), kde dochází k setkávání a střetávání odlišných kultur.

Podniková kultura – vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné (Schein, 1969, 1988) (viz kapitola 1.2).

Podniková kultura znalostního podniku – je charakterizována následujícími žádoucími kulturními dimenzemi, které jsou předpokladem pro vstup do znalostní ekonomiky (Krninská, Duspivová, 2013):

- malý mocenský odstup, který může být vyjadřován soudržností mezi podřízenými a nadřízenými,
- kolektivismus, který otevírá cestu k součinnosti a týmovosti,
- feminita, navozující atmosféru důvěry v oblasti mezilidských vztahů a péče o kvalitu života i životního prostředí,
- přijímání změn včetně rizika, což umožňuje snazší vyrovnávání se s diskontinuitními proměnami globální společnosti,
- dlouhodobá orientace související s investicemi a trvalou udržitelností v perspektivě podnikání.

Analýze kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky je věnována samostatná kapitola 2.3.8.

Posun paradigmatu – přechod od industriální společnosti ke znalostní společnosti (viz kapitola 1.14).

Řízení lidských zdrojů – strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 1999, 2007) (viz kapitola 1.11).

Síla podnikové kultury – vyjadřuje, do jaké míry jsou prvky podnikové kultury sdíleny všemi pracovníky (Vodáček, Vodáčková, 2009) (viz kapitola 1.5).

Učí se organizace – organizace, která je schopná vytvářet, získávat a předávat znalosti a v souvislosti s novými znalostmi a pohledy se adaptovat a měnit (viz kapitola 1.14.3).

Znalostní ekonomika – označení takového typu ekonomiky, kde tvorba produktu závisí vedle kapitálu a práce, případně vedle kapitálu, práce a přírodních zdrojů (nebo technického pokroku) také na dalším faktoru – vzdělání. Za klíčový zdroj konkurenční výhody je považován inovační potenciál (Kislingerová et al., 2011). Důraz je kladen na rozvoj lidského potenciálu, vyjadřuje a zhodnocuje všechny kvalitativní změny vývoje společnosti – ekonomický rozvoj, sociální soudržnost, kvalitu života a ekologickou udržitelnost (Sivák et al., 2011).

Znalostní management – formulace podnikové strategie pro získávání, rozvoj a využívání znalostí přispívající ke zkvalitnění podnikových procesů a schopnosti reagovat na okolní vlivy (Truneček, 2003) (viz kapitola 1.14.1).

Znalostní podnik – podnik, jehož fungování je založeno na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů (Truneček, 2003) (viz kapitola 1.14.2).

Znalostní společnost – společnost, kde znalosti (schopnost orientace v informačních zdrojích, interpretace a tvořivé využití informací, tvorba a řízení znalostí) představují rozhodující faktor kvality života (viz kapitola 1.14).

2.3.2 Postup práce

Práce je rozčleněna na teoretickou část, metodickou část, vlastní výzkum a zhodnocení výsledků. Zpracování těchto čtyř základních částí bylo uskutečněno pomocí kroků popsaných v následující tabulce 2.

Tabulka 2: Postup práce

Postupové kroky	Náplň jednotlivých kroků
Seznámení se s teoretickými přístupy	Na základě prostudování české i zahraniční odborné literatury, webových stránek a konzultací se specialisty k tématu podniková kultura a řízení lidských zdrojů byla zpracována literární rešerše.
Seznámení se s analytickými přístupy	Byly prostudovány základní metody a nástroje analýzy, čímž byl vytvořen ucelený a přehledný teoretický základ pro další výzkum.
Stanovení hypotéz	Před provedením výzkumu byly stanoveny hypotézy, které byly prostřednictvím vhodně zvolených výzkumných metod ověřeny.
Zvolení výběrového výzkumného souboru	Jedná se o určení souboru k provedení dotazníkového šetření. Zvoleny byly mateřské společnosti a vybrané pobočky nadnárodních koncernů AB a CD.
Zvolení výzkumné metody	Cílem bylo zvolit takovou metodu, která povede k identifikaci kulturních dimenzí, jejichž pomocí lze snadno a výstižně zachytit rozdíly a determinanty chování v kulturních systémech. Proto byl vybrán standardizovaný dotazník VSM 94 (Hofstede, 1994, 1999; Hofstede, Hofstede Jr., 2012), jakožto kvantitativní výzkumná metoda, doplněný o kvalitativní výzkum provedený pomocí testu barevně sémantického diferenciálu (TSBD) (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992).
Distribuce dotazníků	Dotazníky byly distribuovány v tištěné (respondenti z ČR) a elektronické (respondenti ze zahraničí) podobě.
Sběr dat v dotazníkovém šetření	Vlastní sběr dat spadá do 1. poloviny roku 2013. Celkem bylo zpracováno 240 dotazníků VSM 94 a 10 dotazníků TBSD.
Zpracování a analýza dat	Vyhodnocení získaných informací je prezentováno formou tabulek, grafů a textu. Pro zpracování výsledků byly použity statistické metody.
Ověření hypotéz, syntéza klíčových poznatků a formulace závěrů	Ověření hypotéz, syntéza klíčových poznatků a rozhodujících faktorů využitelných pro management zvolených organizací. Stanovení obecně využitelných návrhů či doporučení aplikace zjištěných kulturologických specifik v oblasti utváření a rozvoje podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. Závěry jsou přínosné nejen pro zkoumané organizace, ale v obecné rovině i pro jakékoliv jiné podniky a pro rozvoj vědeckého poznání.

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Objekty výzkumu

Pro realizaci výzkumu prostřednictvím **VSM 94** (Values Survey Module Questionnaire; Hofstede, 1994, 1999; Hofstede, Hofstede Jr., 2012) a identifikaci kulturních dimenzí bylo za účelem vytvoření výběrového výzkumného vzorku zvoleno 7 podniků. Pět z nich náleží koncernu AB a dva koncernu CD. Konkrétně se jedná o AB Německo (mateřská společnost), AB Česká republika (AB ČR; výzkum prováděn v pobočce

v xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx), AB Indie (AB Indie), AB Japonsko (AB Japonsko) a AB USA (AB USA), dále pak CD Německo (mateřská společnost) a CD Česká republika (CD ČR, výzkum prováděn v pobočce v xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx).

Jednotlivé organizace byly zvoleny tak, aby výběr zahrnoval české i zahraniční pobočky a umožňoval nejen analýzu zjištěných kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky a posouzení kulturního vlivu mateřské společnosti na dceřiné společnosti, ale i diskusi k výsledkům zkoumaných podniků z pohledu národní kultury.

Z důvodu velkého rozsahu základního souboru (např. skupina AB zaměstnává přes 300 tisíc zaměstnanců ve 360 dceřiných a regionálních společnostech v 50 zemích světa) bylo nutné přistoupit k jeho redukci. Použita byla tzv. záměrná technika pracující s vlastním úsudkem autorky při výběru vzorku. Více než na enormní rozsah výzkumu byl kladen důraz zejména na správný postup při sestavování výzkumného vzorku, dostupnost a kvalitu dat.

Kritériem výběru (viz obrázek 14) se v případě mateřské společnosti AB a jejích poboček stala oblast xxxxxxxxxxxxx průmyslu xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – divize xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx – produktová oblast xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. Osloveni byli pracovníci z oddělení vývoje, projektového managementu, kvality, logistiky, nákupu, controllingu a výroby (pouze pobočka v ČR), kteří se denně při vývoji a výrobě dané skupiny výrobků dostávají do vzájemných interakcí. V mateřské společnosti CD a její české pobočce se rovněž jednalo o pracovníky z oddělení nákupu, controllingu, právního oddělení aj., kteří také vzájemně spolupracují.

Tabulka 3 shrnuje počty oslovených a zúčastněných respondentů včetně procentuální návratnosti. Celkem bylo osloveno 495 potenciálních respondentů, získáno bylo 240 vyplněných dotazníků, které byly vyhodnoceny.

Výrazně ochotnější a vstřícnější byli čeští respondenti, významně zde pomohly i osobní kontakty a osobní předání dotazníků. Návratnost činila 83 %, resp. 70 %. Již méně ochotní byli pracovníci ze zahraničí (Německo, Indie, Japonsko a USA), přestože dotazník vyplňovali v německé či anglické jazykové mutaci. Návratnost byla výrazně nižší, pohybovala se v rozmezí 31–45 %. Získání dat ze zahraničí se tak ukázalo jako podstatně obtížnější.

AB ČR se stal jediným podnikem, kde bylo možné zařadit do výzkumu jak technicko-hospodářské pracovníky, tak dělníky (z důvodu možnosti osobní distribuce tištěné verze dotazníku). Ve zbývajících zkoumaných podnicích se jednalo výhradně o technicko-hospodářské pracovníky.

Hofstede (2012) uvádí v manuálu pro VSM 94 jako minimální počet 20 respondentů z daného podniku, ideálně však 50. Cílem tedy bylo z každého zkoumaného podniku získat optimálně 50 a minimálně 20 respondentů. Ve všech zkoumaných podnicích se podařilo dosáhnout minimální hranice 20 respondentů, u AB ČR se podařilo překročit hranici 50 respondentů.

Pro realizaci výzkumu pomocí **TBSD** (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992) bylo osloveno 10 respondentů z pobočky AB ČR. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu, a tudíž i nižší počet respondentů lze považovat za dostatečný. Výzkumný vzorek byl záměrně sestaven tak, aby co nejvíce odpovídal vzorku pro VSM 94 a výsledky byly srovnatelné. TBSD je oproti VSM 94 náročnější nejen časově, ale i z hlediska dodržení správného metodického postupu, proto byly dotazníky distribuovány pouze v tištěné podobě a v podniku, kde autorka pracuje (z důvodu zajištění správného pochopení, možnosti poskytnutí doplňujících informací při vyplňování a možnosti kontroly správnosti a úplnosti).

Výběrový vzorek byl sestaven tak, aby se charakteristikou respondentů (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice, státní příslušnost) co nejvíce přibližoval výzkumnému vzorku pro VSM 94 a zjištěné výsledky tak byly porovnatelné.

2.3.4 Použité techniky a metody

V průběhu zpracování disertační práce byla použita řada technik a metod. Výčet a charakteristika použitých technik a metod jsou uvedeny v následujícím textu.

- **Vlastní pozorování** – pozorování je cílevědomé, plánovité a systematické sledování studovaného jevu. Pozorování bylo uskutečněno jako dlouhodobé a zúčastněné (autorka je zaměstnancem xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx). Pozorovány byly všechny vnější projevy kultury organizace – artefakty, zvyky, rituály, používaný jazyk, historiky, mýty a další ustálené vzorce chování, jako např. způsob rozhodování, chování k zákazníkům, dodavatelům či spolupracovníkům z jiných poboček. Získané poznatky a dojmy byly využity v diskusích a pro dokreslení, či utvrzení fakt získaných pomocí dotazníkového šetření.
- **Rozhovor** – metoda rozhovoru byla použita jako doplňková metoda k metodě dotazníkového šetření. Rozhovory probíhaly jako řízené za účelem získání doplňujících údajů a informací.
- **Analýza dokumentů** – tato metoda byla opět využita jako doplněk uváděných metod diagnostiky podnikové kultury. Analyzovány byly nejrůznější psané záznamy, které jsou uchovávány v organizaci (vize, mise, definované hodnoty, společenská zodpovědnost, výzkum podnikové kultury, ...).
- **Dotazníkové šetření** – dotazníky umožňují efektivně snížit časovou náročnost rozhovoru, umožňují standardizovat použitou metodu nejen ve smyslu uplatnění stejné baterie otázek pro všechny respondenty, ale také ve smyslu srovnání jednotlivců podle norem a průměrných hodnot (Mikuláščík, 2007). Profilové dotazníky využívají teoreticky či empiricky identifikovatelné dimenze podnikové kultury. Prostřednictvím položek dotazníku je zjišťována míra výskytu názorů, hodnot, chování apod. odpovídajících jednotlivým kulturním dimenzím. Takto je možné určit pozici organizace na každé jednotlivé dimenzi. Zvoleným dotazníkům VSM 94 a TBSD jsou věnovány samostatné kapitoly 2.3.5 a 2.3.6.
- **Komparativní metoda** – srovnávání je považováno za základní metodu hodnocení. Její využití je velmi široké, např. při srovnávání různých jevů, systémů řízení, organizačních struktur, parametrů podniků či výsledků odlišných výzkumných metod. Dále je možné aplikovat tuto metodu při srovnávání názorů, hypotéz nebo úrovně ukazatelů.

- **Statistické a matematické metody** – využívají se ke třídění informací, kvantifikaci jevů a zkoumání vztahů mezi nimi. Tyto metody exaktně postihují vlastnosti a závislosti zkoumaných dat a umožňují komparaci. Použité statistické metody jsou představeny v samostatné kapitole 2.3.9.
- **Grafické metody** – graf umožňuje zobrazit vztahy dvou nebo více proměnných veličin. Grafy je možné členit dle grafického obrazu (sloupcové, bodové, spojnicové, plošné atd.) a podle účelu (grafy časových řad).
- **Analýza** – představuje metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se tehdy, pokud chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností. Cílem analýzy je poznat strukturu celku (systému), definovat a dále zkoumat jeho subsystémy a prvky, jejich vzájemné vazby, chování apod. Analýza je postupem, který napomáhá k odhalení skrytých zákonitostí.
- **Syntéza** – syntéza na rozdíl od analýzy spojuje prvky v celek, kterému dodává konkrétnost. Syntéza doplňuje analýzu a tvoří s ní nedílný celek – oba dva přístupy se prolínají a doplňují.

2.3.5 Dotazník VSM 94 – kvantitativní metoda výzkumu

Dotazování se uskutečnilo pomocí standardizovaného dotazníku VSM 94 (Values Survey Module Questionnaire, přílohy č. I, II, III), jehož autorem je Hofstede (Hofstede, 1994, 1999; Hofstede, Hofstede Jr., 2012). Hofstedeho práce (i využití dotazníku VSM 94) se původně koncentrovala na výzkum podnikové kultury (viz rozsáhlý výzkum v nadnárodní korporaci IBM prováděný v 70. letech), později se však výzkumné zaměření posunulo ke stanovení rozdílů systémů národních hodnot (dimenze národních kultur).

Jde o kvantitativní techniku sběru dat, která zahrnuje celkem 26 otázek a umožňuje měřit pět kulturních dimenzí (5 x 4 otázky = 20 otázek). Dimenze jsou následující: vzdálenost moci (PDI), individualismus vs. kolektivismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (LTO) a vyhýbání se nejistotě (UAI). Závěrečných 6 otázek má demografický charakter. Dotazují se na pohlaví, věk, vzdělání, profesi, současné občanství a národnost při narození. Dotazník tvoří soubor 24 uzavřených či výběrových otázek, poslední 2 otázky jsou otevřené.

Přiřazení k odpovídajícím kulturním dimenzím bylo učiněno pomocí výpočtů indexů pro 5 základních kulturních dimenzí dle následujících vzorců:

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$PDI = -35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20 \quad (1)$$
- **Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)**

$$IDV = -50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130 \quad (2)$$
- **Index maskulinita vs. feminita (MAS)**

$$MAS = 60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100 \quad (3)$$
- **Index dlouhodobé orientace (LTO)**

$$LTO = -20m(10)+20m(12)+40 \quad (4)$$
- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$UAI = 25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120 \quad (5)$$

Např. $m(01)$ je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 1. Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako:

$$m(01) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y}, \quad (6)$$

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

Indexy se pohybují v rozmezí 0–100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval. Pro jednotlivé dimenze krajní hodnoty znamenají:

- **PDI** – 0 – malý mocenský odstup,
 – 100 – velký mocenský odstup,
- **IDV** – 0 – silně kolektivistická kultura,
 – 100 – silně individualistická kultura,
- **MAS** – 0 – silně femininní kultura,
 – 100 – silně maskulinní kultura,
- **LTO** – 0 – krátkodobě orientovaná kultura,
 – 100 – dlouhodobě orientovaná kultura,
- **UAI** – 0 – slabý stupeň vyhýbání se nejistotě,
 – 100 – vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě.

2.3.6 Test barevně sémantického diferenciálu (TBSD) – kvalitativní metoda výzkumu

TBSD (příloha č. IV) představuje metodologický nástroj pro objasnění kulturologických a sociálních postojů vedoucích k tendencím jednání, chování a vztahů, využitelných na úrovni řízení lidských zdrojů. Jako jeden z mála je tento psychologický test použitelný i z hlediska průzkumu kolektivního nevědomí societ a umožňuje vyhodnocování interpersonálních vztahů a podnikové kultury. Na základě shody mezi asociacemi členů society lze nalézt symboly a hodnoty, které zkoumaná societa sdílí, a vyhodnotit kulturní dimenze.

TBSD kombinuje několik způsobů zachycení zkoumané reality: blíží se jednak skupině barvových testů, dále verbálním asociačním experimentům a využívá rovněž postup typický pro posuzovací škály. Kombinace těchto různých principů umožňuje srovnání a vzájemné doplnění získaných dat a snížení rizika diagnostických chyb (Janoušek et al., 1986).

TBSD je atraktivní zejména vzájemným porovnáním vědomého a nevědomého hodnocení u podnětových slov nejen jednotlivce, ale i society (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992). TBSD obsahuje 50 podnětových slov a 12 barev od sebe vzájemně dobře rozpoznatelných, vyskytujících se běžně v přírodě. Slova do verbálního inventáře TBSD byla podle jeho autorů zařazována z hlediska jejich důležitosti pro život člověka ve společnosti, týkají se nejzákladnějších a transkulturálně společných hodnot a vztahů. Podstatou tohoto testu je výběr 3 barev ze škály 12 nabízených barev a jejich přiřazení respondentem k 50 pojmům. Následně dotazovaní hodnotí pojmy známkou od 1 do 4, přičemž 1 je nejlepší a 4 nejhorší. Závěrečným úkolem je seřadit 12 barev od nejsympatičtější po nejméně sympatickou.

TBSD vychází z použití barev (kvalitativní přístup), které jsou převáděny do numerických hodnot, což umožňuje jednoduchou a objektivní kvantifikaci výsledků. Stanovením hierarchie barev (volba barev dle oblíbenosti od nejlepší po nejhorší) byly získány numerické hodnoty umožňující měření vztahu ke zkoumanému slovu (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992). Vybarvením všech polí v testu byla na základě individuální preference barev získána hierarchie hodnot v nevědomí jednotlivých respondentů. Barvy 1 až 6 byly pokládány za pozitivní a označovány „+“. Barvy 7 až 12 byly považovány za negativní a značeny „-“. Převažující nevědomé hodnocení (NH) slova bylo stanoveno takto:

- „++“, pokud byly všechny tři barvy pozitivní → odpovídá „1“,
- „+-“, pokud byly dvě barvy pozitivní a jedna negativní → odpovídá „2“,
- „-+“, pokud byla jedna barva pozitivní a dvě negativní → odpovídá „3“,
- „--“, pokud byly všechny tři barvy negativní → odpovídá „4“.

Celková nevědomá hodnota slova byla vypočtena jako aritmetický průměr nevědomých hodnocení jednotlivých respondentů.

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

Při porovnávání nevědomého a vědomého hodnocení se považuje nevědomé hodnocení (přiřazování barev) za výchozí, od nevědomého hodnocení se tedy odečítá vědomá hodnota slova. Míra neshody tak mohla nabývat hodnot -3, -2, -1, 1, 2, 3 a 0 (shoda).

Pro snadnější orientaci byly stanoveny intervaly dle velikosti rozdílu mezi nevědomým a vědomým hodnocením:

- $<-0,6; -0,3) = 1$ → vědomé hodnocení je výrazně horší než nevědomé,
- $<-0,3; -0,1) = 2$ → vědomé hodnocení je horší než nevědomé,
- $<-0,1; 0,1> = 3$ → téměř shoda (0 = úplná shoda) vědomého a nevědomého hodnocení,
- $(0,1; 0,3> = 4$ → vědomé hodnocení je lepší než nevědomé,
- $(0,3; 0,6> = 5$ → vědomé hodnocení je výrazně lepší než nevědomé.

Tabulka 4: Rozdělení podnětových slov z TBSD do jednotlivých kulturologických dimenzí

Mocenský odstup		Individualismus vs. kolektivismus	
Malý mocenský odstup	Velký mocenský odstup	Individualismus	Kolektivismus
důvěra	síla	já (sám)	společnost
ideál já	nadřízený	samota	lidé
ideální žena	disciplína	samostatnost	spolupráce
ideální muž	útočit	povinnosti	kamarádi
spontánní	hierarchie	práce	pracoviště

Maskulinita vs. feminita		Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace	
Maskulinita	Feminita	Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
muži	matka	okamžitý zisk	budoucnost
výkon	ženy	spotřeba	život
úspěch	mezilidské vztahy	minulost	radost
otec	porozumění	smrt	vzdělání
být první	tolerance	zábava	investice

Vyhýbaní se nejistotě	
Nejistota	Jistota
riziko	jistota
změna	pravidla
tvořivost	bezpečí
problém	program
úzkost	klid

Zdroj: Holátová, Krninská et al. (2012), upraveno

Tabulka 4 uvádí rozdělení 50 podnětových slov z TBSD do jednotlivých kulturologických dimenzí. Lze konstatovat, že v těchto dimenzích jsou formulovány zásadní ideje a hodnoty dané kultury a všechny další charakteristiky kultury s těmito dimenzemi úzce souvisejí (Krninská, 2002c). Bylo použito 5 Hofstedeho (1994, 2010, 2012) kulturologických dimenzí:

- vzdálenost moci,
- individualismus vs. kolektivismus,
- maskulinita vs. feminita,

- dlouhodobá vs. krátkodobá orientace,
- vyhýbání se nejistotě.

2.3.7 Sběr dat v dotazníkovém šetření, jejich zpracování

Dotazníky **VSM 94** byly distribuovány v 1. polovině roku 2013, a to v tištěné (respondenti z ČR) a elektronické podobě (respondenti ze zahraničí). Právě elektronická distribuce dotazníků do zahraničních podniků mohla být jednou z příčin jejich nižší návratnosti (viz tabulka 3). V souvislosti s elektronickou distribucí dotazníků je rovněž nutné poznamenat, že ve své podstatě vyloučila z výzkumu v zahraničí dělníky, u nichž je možné provádět šetření pouze pomocí tištěných dotazníků. Z tohoto důvodu se jediným podnikem, kde bylo možné dělníky zařadit do výzkumu, stal AB ČR (pobočka v xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx). Ve zbývajících zkoumaných podnicích se jednalo výhradně o technicko-hospodářské pracovníky.

Data získaná v dotazníkovém šetření byla nejprve zkontrolována a následně zpracována dle metodiky uvedené v kapitole 2.3.5 za použití programů Microsoft Word, Microsoft Excel a Statistica 12. Dotazníky byly vyhodnoceny pro všechny zkoumané podniky (mateřské společnosti a jejich pobočky) zvlášť. Získané výsledky byly zpracovány do podoby grafů, tabulek a textu.

Dotazníky **TBSD** byly distribuovány rovněž v 1. polovině roku 2013, v tištěné podobě. Pro zpracování dat dle metodiky zpracované v kapitole 2.3.6 byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel. Získané výsledky byly zpracovány do tabulek doplněných textem.

2.3.8 Analýza kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky

Za účelem provedení analýzy zjištěných kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky byly na základě prostudované odborné literatury (Krninská, Duspivová, 2013; Duspivová, Krninská, 2013) a konzultací s odborníky na téma znalostní ekonomika, znalostní podnik a učící se organizace odvozeny hodnoty indexů kulturních dimenzí charakterizující znalostní podnik (kulturologické parametry znalostního podniku). Východiskem je kulturní typologie dle Hofsteda (1994, 2012) v kontextu požadavků na fungování znalostního podniku ve znalostní ekonomice. Grafické znázornění přináší obrázek 15.

Obrázek 15: Podniková kultura (kulturologické parametry) znalostního podniku pohledem kulturních dimenzí



Zdroj: vlastní zpracování, odvozeno z Krninská, Duspivová (2013); Duspivová, Krninská (2013)

- **PDI < 50 – malý mocenský odstup** – charakterizovaný jako „**součinnost**“ – spočívá v usnadňování interakce mezi zaměstnanci rozdílných hierarchických úrovní při spolupráci, tvorbě a sdílení znalostí.
- **IDV < 50 – kolektivismus** – charakterizovaný jako „**týmovost**“ – týká se nejen týmové spolupráce, ale především týmového učení ve smyslu integrace znalostí, schopností či dovedností a uplatnění tacitních znalostí.
- **MAS < 50 – feminita** – charakterizovaná jako „**důvěra**“ – souvisí s vytvářením atmosféry důvěry přispívající k rozvoji lidského potenciálu, využívání a transferu znalostí, podpoře inovativního myšlení.
- **LTO > 50 – dlouhodobá orientace** – charakterizovaná jako „**investice**“ – jedná se o dlouhodobé investice nejen do hmotných aktiv, ale především do lidského kapitálu ve smyslu vzdělávání a rozvoje s cílem formovat lidský kapitál, který je jedinečný, schopný změny, inovace a kreativního úsilí.
- **UAI < 50 – ochota přijímat změny** – charakterizovaná jako „**přijímání změn**“ – souvisí se schopností adaptovat se na nové souvislosti a rychle reagovat na zlomovou dynamiku vývoje uplatněním inovačního potenciálu.

2.3.9 Metody statistické analýzy

Statistická analýza byla provedena za využití softwaru STATISTICA 12, Microsoft Excel a níže popsaných statistických metod. Hladina významnosti byla zvolena ve výši 5 % ($\alpha = 0,05$).

Testování statistických hypotéz

Statistickou hypotézou se rozumí určitý předpoklad o parametrech či tvaru rozdělení zkoumaného znaku. Testovací postup probíhá v následujících etapách (Hindls, Hronová, Seger, 2002; Hebák, 1995):

1. **Formulace hypotéz.** Je formulována dvojice hypotéz – nulová hypotéza H a alternativní hypotéza A , která obvykle popírá platnost nulové hypotézy. Vždy je nutné vycházet ze zadání konkrétní úlohy, respektovat všechny vyslovené domněnky i skutečnost, že závažnější rozhodnutí většinou činíme při zamítnutí testované hypotézy.
2. **Volba vhodného testu.** Určení (nalezení) vhodného testového kritéria T a jeho rozdělení při platnosti testované hypotézy H .
3. **Zvolení hladiny významnosti α .** Podle závažnosti důsledku chybného zamítnutí hypotézy H ve prospěch hypotézy A (chyba I. druhu) se obvykle volí 0,05 či 0,01. Znalost pravděpodobnostního rozdělení testového kritéria T , volba α a formulace alternativní hypotézy dovoluje určit kritickou hodnotu c .
4. **Sestrojení kritického oboru.** Kritický obor je množinou možných hodnot testového kritéria, které znamenají vyvrácení nulové hypotézy H a potvrzení alternativní hypotézy A . Velikost kritického oboru závisí na požadované hladině významnosti α . Obor přijetí, který se explicitně nevymezuje, je doplňkem ke kritickému oboru.
5. **Výpočet hodnoty testového kritéria.** Na základě údajů z náhodného výběru se vypočte výběrová hodnota t testového kritéria T .
6. **Formulace závěrů testu.** Každý test vede ke dvěma možným výsledkům:
 - a) hodnota testového kritéria je součástí kritického oboru \rightarrow alternativní hypotéza A byla testem prokázána a zamítáme nulovou hypotézu H ,
 - b) hodnota testového kritéria je součástí oboru přijetí \rightarrow alternativní hypotéza A nebyla testem prokázána.

Body č. 4–6 testovacího postupu jsou v současnosti běžně nahrazovány výpočtem hodnoty **p-value** ve statistickém softwarovém prostředí (např. program STATISTICA).

Hodnota p-value je konstruována pro libovolný test a je univerzálním prostředkem pro rozhodování o výsledku testování. Při zvolené hladině významnosti α platí následující pravidlo (Biskup, 2013a, 2013b):

- p-value $\leq \alpha \rightarrow$ zamítáme nulovou hypotézu H_0 ,
- p-value $> \alpha \rightarrow$ nezamítáme nulovou hypotézu H_0 .

Chí-kvadrát (χ^2) test dobré shody v kontingenční tabulce

Chí-kvadrát test slouží k ověřování závislosti dvou proměnných. Je založen na posouzení rozdílu mezi skutečnými (empirickými – n_{ij}) četnostmi výskytu hodnot ve výběrovém souboru a očekávanými (teoretickými – Ψ_{ij}) četnostmi, odpovídajícími příslušnému předpokládanému rozdělení pravděpodobností (Gaussovu normálnímu rozdělení).

Test předpokládá, že údaje o dvou proměnných, uspořádané do dvourozměrné kontingenční tabulky, jsou náhodným výběrem z nekonečného dvourozměrného souboru. Testuje se hypotéza o nezávislosti obou proměnných proti alternativní hypotéze, že tyto proměnné jsou závislé (Hindls, Hronová, Novák, 2000).

Za testové kritérium se volí charakteristika G :

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \Psi_{ij})^2}{\Psi_{ij}} \quad (7)$$

Hypotéza o nezávislosti se zamítá při extrémně velkých hodnotách testového kritéria. Při platnosti testované hypotézy a za předpokladu, že všechny teoretické četnosti jsou větší než 5, má testové kritérium G přibližně rozdělení χ^2 o $(r-1)(s-1)$ stupních volnosti, přičemž r je počet řádků a s počet sloupců dvourozměrné tabulky. Na hladině významnosti se hypotéza o nezávislosti zamítá, je-li

$$G > \chi_{1-\alpha}^2 [(r-1)(s-1)],$$

tzn. je-li hodnota testového kritéria větší než 100(1- α) % kvantil rozdělení χ^2 o $(r-1)(s-1)$ stupních volnosti (Anděl, 2003; Hindls, Hronová, Novák, 2000).

Korelační analýza, Pearsonův a Spearmanův korelační koeficient

Korelační analýza se zabývá vzájemnými (většinou lineárními) závislostmi. V korelační analýze se klade důraz více na intenzitu (sílu) vzájemného vztahu než na zkoumání veličin ve směru příčina – následek (Hindls, Hronová, Seger, 2002).

K měření síly závislosti dvou číselných proměnných se nejčastěji používá korelační koeficient, který nabývá hodnot z intervalu $\langle -1, 1 \rangle$. Podle matematického znaménka se posuzuje směr přímé či nepřímé závislosti obou proměnných. Podle absolutní hodnoty korelačního koeficientu se posuzuje síla (těsnost) závislosti obou proměnných. Je-li absolutní hodnota korelačního koeficientu rovna 1, existuje mezi proměnnými funkční lineární závislost. Pokud je absolutní hodnota korelačního koeficientu rovna 0, jsou obě proměnné lineárně nezávislé, tedy nekorelované. Podle toho, zda se absolutní hodnota korelačního koeficientu blíží jedné či nule, hovoří se o silně či o slabě korelovaných proměnných (Hindls, Hronová, Novák, 2000; Antoch, Vorlíčková, 1992).

U **Pearsonova korelačního koeficientu** se předpokládá, že náhodné veličiny X a Y pochází z normálního rozdělení. Není-li tento předpoklad splněn (nebo rozdělení je neznámé), lze použít **Spearmanův koeficient** pořadové korelace.

Pearsonův korelační koeficient se stanovuje tak, že se vypočítají aritmetické průměry souborů X a Y ($E(X)$ a $E(Y)$), vynásobí se sumy čtverců odchylek od těchto průměrů obou souborů. Tím je spočtena tzv. kovariance, což je však absolutní veličina, pro výpočet relativní veličiny je nutné kovarianci vydělit odmocninou násobku rozptylu souboru X a souboru Y:

$$\rho_{X,Y} = \frac{\text{cov}(X,Y)}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{E((X - \mu_X)(Y - \mu_Y))}{\sigma_X \sigma_Y} \quad (8)$$

Protože $\mu_X = E(X)$, $\sigma_X^2 = E(X^2) - E^2(X)$ a obdobně pro Y, pak:

$$\rho_{X,Y} = \frac{E(XY) - E(X)E(Y)}{\sqrt{E(X^2) - E^2(X)} \sqrt{E(Y^2) - E^2(Y)}} \quad (9)$$

Pro stanovení Spearmanova korelačního koeficientu pro n pozorovaných dvojic ve výběru je nutné nejdříve oběma řadám hodnot x_i a y_i přiřadit pořadí R_x a R_y (Hendl, 2009). Spearmanův korelační koeficient je definován následujícím vzorcem:

$$r_S = 1 - \frac{6}{n(n^2-1)} \sum_{i=1}^n (R_{X_i} - R_{Y_i})^2. \quad (10)$$

Míry variability

Míry variability slouží jako ukazatel rozptýlení, kterým lze charakterizovat (spolu s ukazatelem polohy) rozdělení četností hodnot (pravděpodobností) sledované

proměnné ve statistickém souboru. Míry variability (charakteristiky variability) vyjadřují rozmístění hodnot dané proměnné okolo střední hodnoty celého souboru.

K měření stupně variability ve statistickém souboru se používá několik charakteristik variability, které jsou vesměs koncipovány tak, že jejich nulová hodnota znamená konstantnost (nulovou variabilitu), kdežto jejich vyšší kladné hodnoty zpravidla naznačují, že jde o vyšší stupeň variability (Bedáňová, Večerek, 2007).

Mezi míry variability řadíme statistické charakteristiky jako variační rozpětí, rozptyl, směrodatnou odchylku či variační koeficient.

Variabilitu je možno měřit nejen pro číselné znaky, ale i pro znaky pořadové a nominální. Nomvar, tj. nominální variance, a dorvar, **diskrétní ordinální variance**, jsou vhodnými mírami pro nominální a pro ordinální (pořadové) znaky. Diskrétní ordinální variance vyjadřuje, o kolik se liší všechny dvojice, a je určena vzorcem: $dorvar = 2 \sum_{i=1}^K P_i (1 - P_i)$. (11)

Převedením na interval od 0 do 1 se získává **normalizovaný ordinální rozptyl** – norm. dorvar, pro který platí:

$$norm. dorvar = 2 * dorvar / (K - 1), \text{ norm. dorvar } \in \langle 0; 1 \rangle. \quad (12)$$

Normalizovaný ordinální rozptyl bude využit při hodnocení síly podnikové kultury, a to v závislosti na hodnotě, které nabývá:

- $\langle 0; 0,2 \rangle$ → velmi silná podniková kultura,
- $(0,2; 0,4 \rangle$ → silná podniková kultura,
- $(0,4; 0,6 \rangle$ → středně silná podniková kultura,
- $(0,6; 0,8 \rangle$ → slabá podniková kultura,
- $(0,8; 1 \rangle$ → velmi slabá podniková kultura.

XX
XX.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXX
XX
XX
XX
XX.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXX
XX
XX
XX.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXX
XX
XX
XX
XX
XX.

3.3 VSM 94 – výsledky výzkumu

Výzkumná část byla zpracována na základě zvolené metodiky práce (kapitola 2.3) při dodržení stanoveného postupu řešení (kapitola 2.3.2 a zejména kapitola 2.3.5 věnovaná VSM 94).

3.3.1 Charakteristika respondentů

Demografická data týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, druhu zaměstnání a státní příslušnosti byla získána prostřednictvím šesti otázek (ot. č. 21, 22, 23, 24, 25 a 26) obsažených v dotazníku:

1. Jste muž/žena? (ot. č. 21)
2. Kolik vám je let? (ot. č. 22)

3. Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy)? (ot. č. 23)
4. Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo? (ot. č. 24)
5. Jaká je Vaše státní příslušnost? (ot. č. 25)
6. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)? (ot. č. 26)

Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle pohlaví (ot. č. 21)

		Muž	Žena
AB Německo	počet	10	12
	%	45,5	54,5
AB ČR	počet	57	26
	%	68,7	31,3
AB Indie	počet	25	4
	%	86,2	13,8
AB Japonsko	počet	15	6
	%	71,4	28,6
AB USA	počet	17	3
	%	85,0	15,0
CD Německo	počet	11	12
	%	47,8	52,2
CD ČR	počet	19	23
	%	45,2	54,8
Celkem	počet	154	86
	%	64,2	35,8

Zdroj: vlastní zpracování

Počty respondentů a jejich rozdělení podle pohlaví (ot. č. 21) shrnuje tabulka 5. Z hlediska genderu se výzkumu zúčastnilo 154 mužů (64,2 %) a 86 žen (35,8 %).

Z tabulky 5 je zřejmé, že celkově jsou muži mezi respondenty zastoupeni výrazně více než ženy. Tento jev je však dominantní pouze u AB (muži tvoří dvě třetiny respondentů), u CD je poměr pohlaví vyrovnaný, pouze nepatrně převažují ženy. Tyto počty zhruba odpovídají skutečnému stavu zastoupení obou pohlaví ve sledované oblasti. Genderová struktura zaměstnanců se odlišuje dle odvětví, ve kterém podniky působí. *XXXXXXXXXXXX* průmysl spojený s AB představuje typickou genderovou asymetrii s převládající nerovností ve prospěch mužů. To je dáno již podílem studujících *XXXXXXXXXXXX* oborů (střední i vysoké školy), kde dívky tvoří do 10 % všech studentů (Jarkovská, Lišková, Šmídová, 2010). U zahraničních společností (např. AB Indie a AB Japonsko) hraje roli i kulturní tradice, kdy muži jsou živitelé rodiny, zatímco velké procento žen se věnuje péči o domácnost (Nový, Schroll-Machl, 2005). Naproti

tomu činnost xxxxxxxxxxxx koncernu CD spadá do oblasti obchodu a poskytování služeb a podíl žen a mužů je vyrovnanější.

Tabulka 6: Věk respondentů (ot. č. 22)

		Méně než 20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60 a více
AB Německo	počet	0	2	0	8	2	10	0	0
	%	0,0	9,1	0,0	36,4	9,1	45,5	0,0	0,0
AB ČR	počet	0	6	27	20	12	7	11	0
	%	0,0	7,2	32,5	24,1	14,5	8,4	13,3	0,0
AB Indie	počet	0	8	7	8	2	4	0	0
	%	0,0	27,6	24,1	27,6	6,9	13,8	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	0	0	3	3	0	9	6	0
	%	0,0	0,0	14,3	14,3	0,0	42,9	28,6	0,0
AB USA	počet	0	1	12	0	0	7	0	0
	%	0,0	5,0	60,0	0,0	0,0	35,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	0	2	0	8	2	11	0	0
	%	0,0	8,7	0,0	34,8	8,7	47,8	0,0	0,0
CD ČR	počet	1	6	5	13	9	6	1	1
	%	2,4	14,3	11,9	31,0	21,4	14,3	2,4	2,4
Celkem	počet	1	25	54	60	27	54	18	1
	%	0,4	10,4	22,5	25,0	11,3	22,5	7,5	0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Věková struktura zkoumaného vzorku (ot. č. 22) je zachycena v tabulce 6. Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti mezi 30–34 lety, dále pak mezi 25–29 a 40–49 lety. Naopak nejméně zastoupená je skupina do 20 let a nad 60 let. Celkem 81 % respondentů je ve věku 25–49 let.

Pracovní kolektivy jsou tedy spíše mladšího středního věku až středního věku, věková struktura odráží nároky na flexibilitu, výkonnost a celkovou dynamiku pracovníka při současném požadavku několikaleté pracovní praxe. Vyšší věk se objevuje u AB Japonsko. Japonsko je typický představitel společnosti, kde jsou velice ceněny zkušenosti a dlouholetá příslušnost k firmě (Matsumoto, 1997).

Tabulka 7: Počet let školního vzdělání respondentů (ot. č. 23)

		10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let	15 let	16 let	17 let	18 let a více
AB Německo	počet	0	0	4	6	0	0	6	0	6
	%	0,0	0,0	18,2	27,3	0,0	0,0	27,3	0,0	27,3
AB ČR	počet	0	6	17	6	7	3	4	8	32
	%	0,0	7,2	20,5	7,2	8,4	3,6	4,8	9,6	38,6
AB Indie	počet	0	0	2	0	2	2	12	3	8
	%	0,0	0,0	6,9	0,0	6,9	6,9	41,4	10,3	27,6
AB Japonsko	počet	0	0	0	3	0	3	9	0	6
	%	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0	14,3	42,9	0,0	28,6
AB USA	počet	0	0	0	0	0	0	7	6	7
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,0	30,0	35,0
CD Německo	počet	0	0	2	7	0	0	7	0	7
	%	0,0	0,0	8,7	30,4	0,0	0,0	30,4	0,0	30,4
CD ČR	počet	0	0	3	3	1	0	3	16	16
	%	0,0	0,0	7,1	7,1	2,4	0,0	7,1	38,1	38,1
Celkem	počet	0	6	28	25	10	8	48	33	82
	%	0,0	2,5	11,7	10,4	4,2	3,3	20,0	13,8	34,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 ukazuje rozdělení respondentů dle počtu let školního vzdělání včetně základní školní docházky (ot. č. 23). Více než 18 let školního vzdělání absolvovalo 82 respondentů, jedná se tedy o vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Celkově lze říci, že skupina vysokoškolsky vzdělaných osob je ve zkoumaném vzorku zastoupena nejvíce, celých 171 (71 %) respondentů má více než 15 leté vzdělání, což odpovídá bakalářskému a vyššímu stupni. Další početnou skupinou (53 respondentů, 22 %) jsou středoškolsky vzdělané osoby, popř. absolventi čtyřletých učebních oborů, kteří dokončili 12 či 13 let školního vzdělání. Delší doba studia je příznačná pro technicko-hospodářské pracovníky, nižší naopak pro pracovníky ve výrobě – dělníky. Dělníci byli zařazeni do výzkumu pouze u výrobního podniku AB ČR, ve zbývajících zkoumaných podnicích se jednalo výhradně o technicko-hospodářské pracovníky.

Tabulka 8: Druh zaměstnání respondentů (ot. č. 24)

		Neplacené zaměstnání	Nekvalif. man. práce	Úředník	Vyuč. řemeslník, technik	VŠ profesionál	Manažer (ne jiných manažerů)	Manažer jiných manažerů
AB Německo	počet	0	0	2	0	12	8	0
	%	0,0	0,0	9,1	0,0	54,5	36,4	0,0
AB ČR	počet	0	11	2	32	31	7	0
	%	0,0	13,3	2,4	38,6	37,3	8,4	0,0
AB Indie	počet	0	0	0	0	14	13	2
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	48,3	44,8	6,9
AB Japonsko	počet	0	0	15	0	0	6	0
	%	0,0	0,0	71,4	0,0	0,0	28,6	0,0
AB USA	počet	0	0	0	0	16	4	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	0,0
CD Německo	počet	0	0	9	0	12	2	0
	%	0,0	0,0	39,1	0,0	52,2	8,7	0,0
CD ČR	počet	2	0	8	0	31	1	0
	%	4,8	0,0	19,0	0,0	73,8	2,4	0,0
Celkem	počet	2	11	36	32	116	41	2
	%	0,8	4,6	15,0	13,3	48,3	17,1	0,8

Zdroj: vlastní zpracování

Detailní rozdělení respondentů dle druhu pracovního zařazení (ot. č. 24) prezentuje tabulka 8. Počet let školního vzdělání výrazně determinuje pracovní pozici, kterou zaměstnanec vykonává. Značný podíl absolventů vysokých škol předurčil, že 116 respondentů (48,3 %) pracuje na pozici vysokoškolsky vzdělaného profesionála a 43 dotazovaných (17,9 %) zastává manažerskou pozici. Úředníci se rekrutují jak z řad vysokoškoláků, tak z řad středoškoláků. Přesně jich je 36 (15 %). Vyučení řemeslníci, popř. technici pracují převážně ve výrobní oblasti AB ČR, ze zkoumaného vzorku tvoří 13,3 % (32 respondentů).

Tabulka 9: Státní příslušnost respondentů zkoumaných organizací (ot. č. 25)

		ČR	SR	DE	FR	IN	JP	USA
AB Německo	počet	2	0	19	1	0	0	0
	%	9,1	0,0	86,4	4,5	0,0	0,0	0,0
AB ČR	počet	77	6	0	0	0	0	0
	%	92,8	7,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AB Indie	počet	0	0	0	0	29	0	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	0	0	0	0	0	21	0
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
AB USA	počet	0	0	0	0	1	0	19
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0	95,0
CD Německo	počet	2	0	21	0	0	0	0
	%	8,7	0,0	91,3	0,0	0,0	0,0	0,0
CD ČR	počet	41	0	1	0	0	0	0
	%	97,6	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Celkem	počet	122	6	41	1	30	21	19
	%	50,8	2,5	17,1	0,4	12,5	8,8	7,9

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce státní příslušnosti současné (ot. č. 25) a při narození (ot. č. 26) se údaje všech respondentů shodovaly, tzn. že u žádného z dotazovaných nedošlo od narození do současnosti ke změně státní příslušnosti. Z uvedeného důvodu jsou odpovědi ze dvou otázek týkajících se této problematiky shrnuty pouze v jedné tabulce, a to v tabulce 9. Převážná většina respondentů (86 % – 100 %) má státní příslušnost země, ve které se daná firma nachází. Pouze malá skupina zaměstnanců (do 14 %) uvedla cizí státní příslušnost. V České republice pracují lidé ze Slovenska a Německa, v Německu naopak lidé z Čech či Francie.

3.3.2 Kulturní dimenze

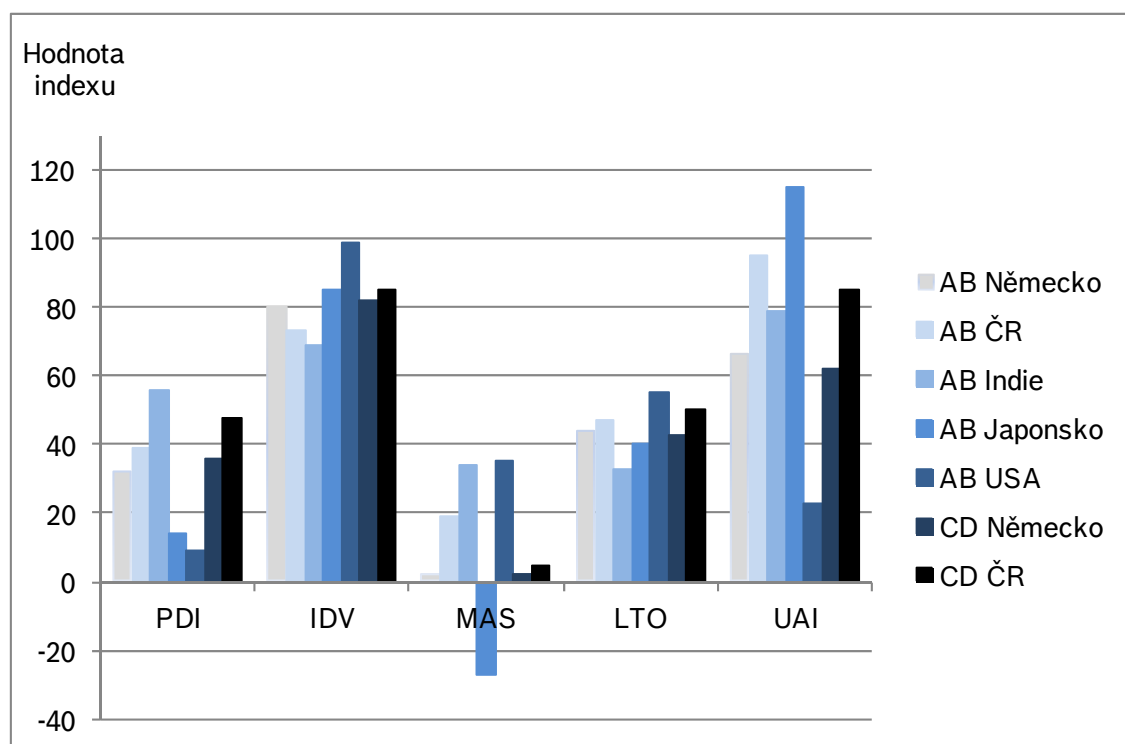
Vypočtené indexy kulturních dimenzí pro zkoumané podniky sumarizuje tabulka 10 a ilustruje graf 1. Jedná se o následující indexy: PDI – index vzdálenosti moci, IDV – index individualismu, MAS – index maskulinity, LTO – index dlouhodobé orientace a UAI – index vyhýbání se nejistotě. Detailnímu zpracování zjištěných výsledků jsou věnovány následující kapitoly.

Tabulka 10: Kulturní dimenze dle VSM 94

	PDI	IDV	MAS	LTO	UAI
AB Německo	32	80	2	44	66
AB ČR	39	73	19	47	95
AB Indie	56	69	34	33	79
AB Japonsko	14	85	-27	40	115
AB USA	9	99	35	55	23
CD Německo	36	82	2	43	62
CD ČR	48	85	5	50	85

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Kulturní dimenze dle VSM 94



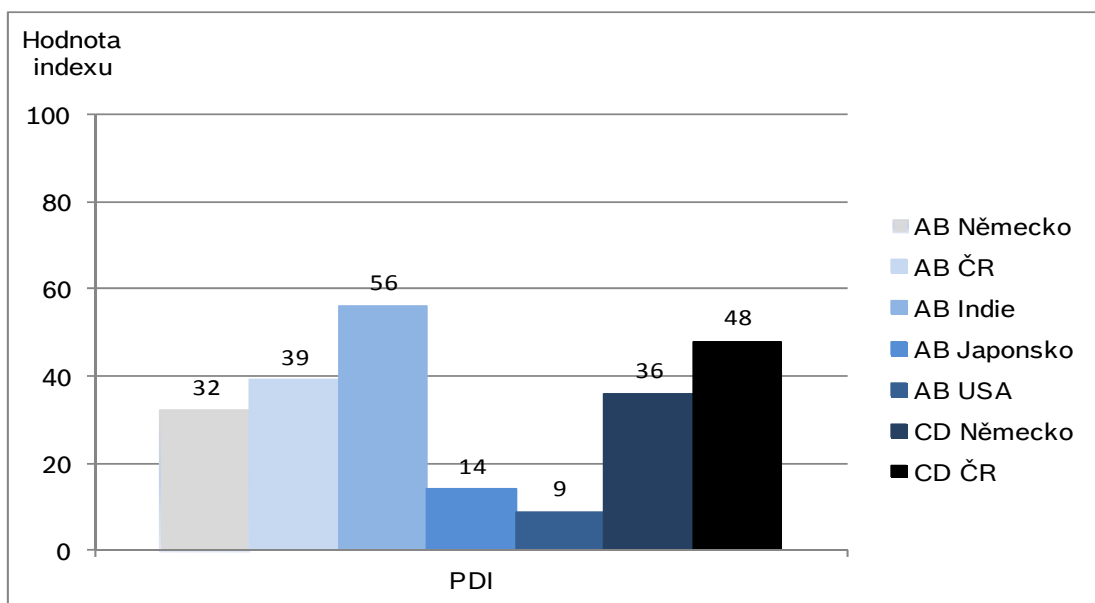
Zdroj: vlastní zpracování

Na první pohled je patrné, že podnikové kultury jsou v případě AB Indie, AB Japonsko a AB USA mnohem více polarizovány. U všech kulturních dimenzí nabývají indexy těchto podniků minimálních nebo maximálních hodnot pro danou dimenzi. Kulturní dimenze mateřských společností AB Německo a CD Německo a jejich evropských dceřiných společností AB ČR a CD ČR jsou si velmi podobné a vypočtené indexy naopak extrémních hodnot nenabývají.

3.3.2.1 Mocenský odstup (PDI)

Index mocenského odstupu se zaměřuje na míru tolerance nerovného rozdělení moci v organizaci. Jde o rozsah, v němž méně mocní členové předpokládají a akceptují skutečnost, že moc je rozdělena nerovně. V organizacích s vysokým indexem mocenského odstupu je považováno za přirozené, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni. Naopak pro malé rozpětí moci je typické, že se podřízení a nadřízení považují za sobě rovné.

Graf 2: Index vzdálenosti moci



Zdroj: vlastní zpracování

Index mocenského odstupu vychází u zkoumaných podniků nízký až středně vysoký (viz graf 2). Ke společnostem s nízkým mocenským odstupem se řadí AB USA (9), AB Japonsko (14), AB Německo (32), CD Německo (36) a AB ČR (39). Rozhraní mezi malým a velkým mocenským odstupem (přechodová zóna či zóna neurčitosti) se objevuje u CD ČR (48) a AB Indie (56).

Pracovníci z AB USA, AB Japonsko, AB Německo, CD Německo a AB ČR považují své nadřízené za sobě rovné, rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší hierarchickou úrovní jsou relativně malé. Vyšší hodnota indexu v případě CD ČR a AB Indie oproti ostatním zkoumaným podnikům ukazuje již na posun k většímu rozpětí moci, pro které je typická nerovnost mezi nadřízenými a podřízenými. U poboček CD ČR a AB Indie se však stále ještě jedná pouze o tendenci k vyššímu mocenskému odstupem, neboť indexy PDI se stále pohybují v hraničním pásmu kolem hodnoty 50.

Dle Hofstedeho metodiky (2012) se index vzdálenosti moci vypočte z výsledků odpovědí na následující tři otázky a jedno tvrzení (ot. č. 3, 6, 14 a 17; průměrné hodnoty odpovědí zkoumaných podniků shrnuje tabulka 11):

1. Jak důležité by pro Vás bylo dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 3)
2. Jak důležité by pro Vás bylo, když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 6)
3. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými? (skóre na škále 1–5 od „nikdy“ po „velmi často“) (ot. č. 14)
4. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout. (skóre na škále 1–5 od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“) (ot. č. 17)

Tabulka 11: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 3, 6, 14 a 17

	Průměrné hodnoty odpovědí pro otázku č.			
	3	6	14	17
AB Německo	1,7	2,6	2,8	2,7
AB ČR	1,9	2,5	3,5	2,5
AB Indie	1,6	2,4	3,6	2,1
AB Japonsko	2,3	2,4	2,9	2,1
AB USA	2,1	2,6	3,0	3,2
CD Německo	1,7	2,7	3,0	2,6
CD ČR	1,7	2,6	3,5	2,6
Celkový průměr	1,9	2,6	3,2	2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Dobře si rozumět v pracovních záležitostech se svým přímým nadřízeným (ot. č. 3) považují všichni respondenti v celkovém průměru za velmi důležité (hodnota 1,9). Ze sledovaných podniků je tento aspekt nejdůležitější pro AB Indie (1,6), následuje AB Německo, CD ČR a CD Německo (shodně 1,7) a AB ČR (1,9). Naopak nejnižší důležitost přikládají vztahu s nadřízeným v AB USA (2,1) a AB Japonsko (2,3).

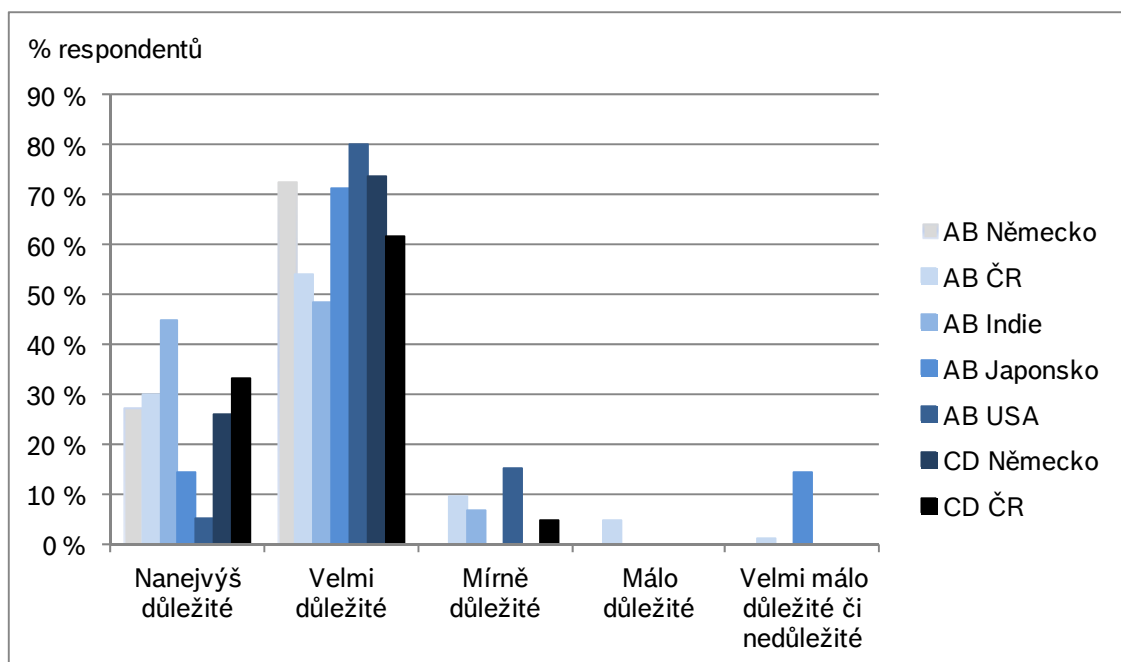
Skutečnost, že se přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích (ot. č. 6), vnímají respondenti v celkovém průměru na hranici mezi velmi a mírně důležitým (hodnota

2,6). Rozdíly mezi průměrným hodnocením jednotlivých podniků jsou velmi malé (2,4 – 2,7), průměrné odpovědi nabývají následujících hodnot: AB Indie, AB Japonsko (shodně 2,4), AB ČR (2,5), AB Německo, AB USA, CD ČR (shodně 2,6) a CD Německo (2,7).

Dle zkušeností všech respondentů se podřízení občas (hodnota 3,2) bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (ot. č. 14). Nejmenší obavu vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými mají v AB Německo (2,8), AB Japonsko (2,9), AB USA a CD Německo (shodně 3,0). Naopak největší obavy panují v AB ČR, CD ČR (shodně 3,5) a AB Indie (3,6), kde už se průměrná odpověď pohybuje na hranici možností občas a často.

Zkoumané podniky se u tvrzení, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout (ot. č. 17), pohybují na rozhraní mezi odpověďmi souhlasím a nejsem rozhodnut(a) (hodnota 2,5). Souhlasná odpověď se objevuje u AB Indie a AB Japonsko (2,1). Na hranici se pohybuje AB ČR (2,5), CD ČR a CD Německo (shodně 2,6) a AB Německo (2,7). Respondenti z AB USA nejsou rozhodnutí (3,2).

Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným (ot. č. 3)



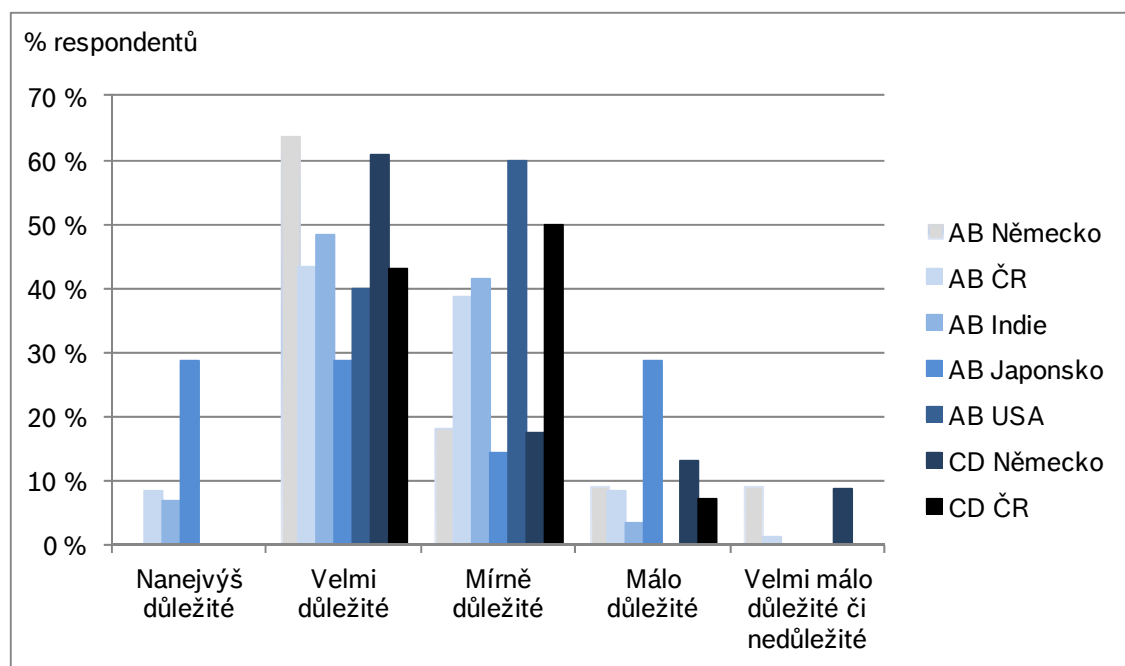
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 a příloha č. V zaznamenávají pohled respondentů na důležitost porozumění si v pracovních záležitostech s přímým nadřízeným (ot. č. 3). Tendence globálního

společensví jasně ukazují na důležitost tohoto faktoru – 62,1 % respondentů považuje vztah s nadřizeným za velmi důležitý a 28,3 % respondentů dokonce za nanejvýš důležitý. Pouhých 9,6 % připadá na odpovědi mírně důležité, málo důležité a nedůležité. Největší procentuální zastoupení odpovědi nanejvýš důležité se objevilo u AB Indie (44,8 %), naopak 14,3 % respondentů z AB Japonsko považuje porozumění si v pracovních záležitostech s přímým nadřizeným za nedůležité.

Vyšší důležitost přisuzovaná tomuto aspektu je příznačná pro podniky s větším mocenským odstupem (AB Indie), se snižujícím se mocenským odstupem důležitost porozumění si v pracovních záležitostech s přímým nadřizeným klesá (AB USA, AB Japonsko). Ukazuje se zde rozdílné vnímání nadřizeného – u malého mocenského odstupu je upřednostňován schopný (a proto uznávaný) vedoucí, se kterým jsou rozhodnutí týkající se práce pečlivě konzultována a který činí finální rozhodnutí. Tam, kde je vzdálenost moci větší, je preferován benevolentní vedoucí, kterého budou respektovat.

Graf 4: Spolupráce s nadřizeným při rozhodování (ot. č. 6)



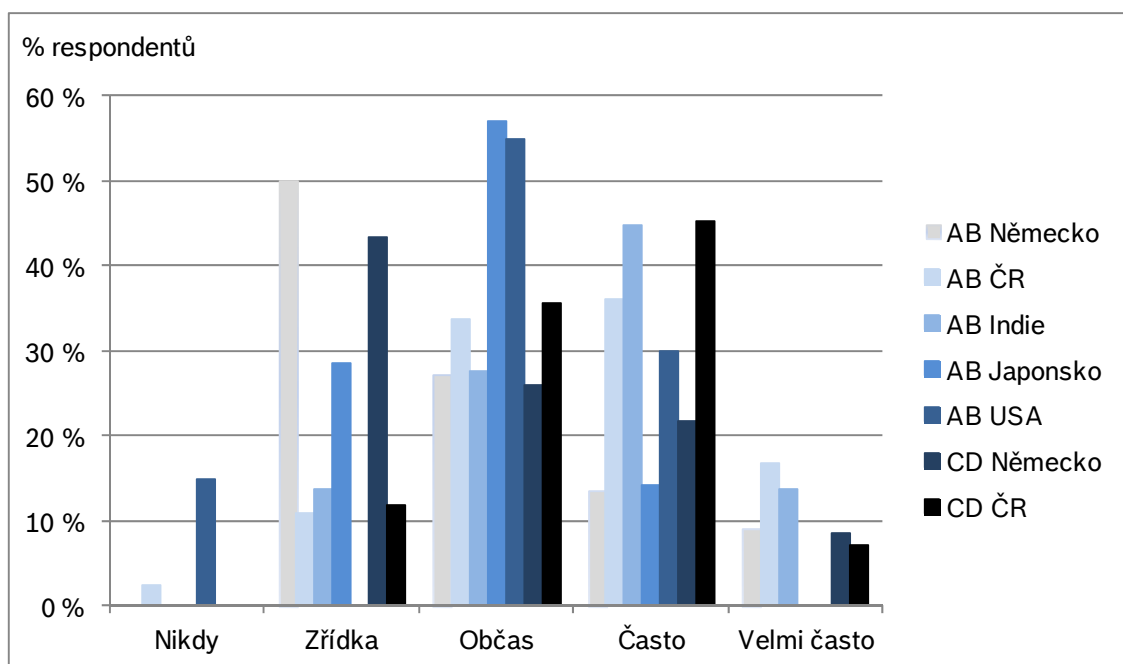
Zdroj: vlastní zpracování

Četnosti odpovědi v otázce, jak je důležité, když se přímý nadřizený radí o svých rozhodnutích (ot. č. 6), shrnují graf 4 a příloha č. VI. Z hlediska tendencí globálního společensví naznačují velkou (45,8 % respondentů) až mírnou (36,7 % respondentů) důležitost tohoto aspektu. U odpovědi velmi a mírně důležité se u všech zkoumaných

podniků vyjma AB Japonsko kumuluje více než 78,3 % odpovědí. V AB Japonsko jsou odpovědi poměrně rovnoměrně rozprostřené mezi čtyři různé možnosti. Zatímco 28,6 % respondentů z AB Japonsko považuje za nanejvýš důležité, když se přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, 9,1 % z AB Německo a 8,7 % respondentů z CD Německo to považuje za nedůležité.

Skutečnost, že se přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích, je významná především v podnicích s malým mocenským odstupem, kde zaměstnanci preferují konzultativní styl rozhodování. Podřízení bez obav kontaktují své nadřízené, konzultují s nimi svá rozhodnutí, předkládají návrhy. Obvyklá je i určitá nezávislost na nadřízeném, možnost samostatně se rozhodovat a vykazovat vlastní iniciativu. Nabízí se větší možnost a využití vlastního potenciálu, seberozvoje a seberealizace.

Graf 5: Obava vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými (ot. č. 14)

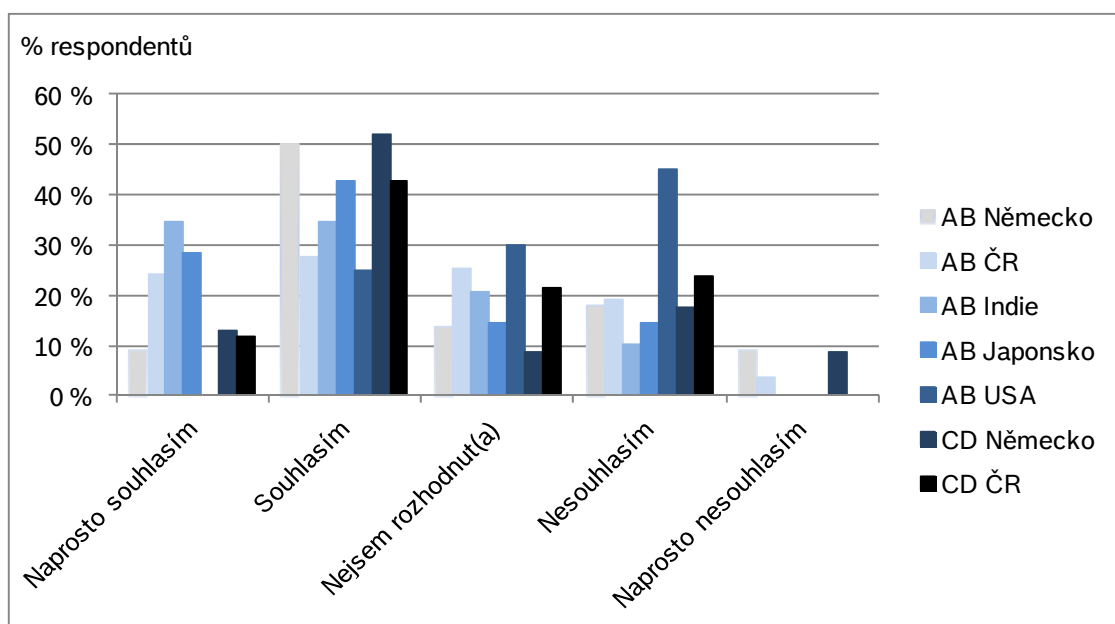


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 a příloha č. VII prezentují rozvrstvení odpovědí v otázce frekvence obavy podřízených vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými (ot. č. 14). Z globálního pohledu se nesouhlas bojí vyjádřit 35,8 % respondentů občas, 32,9 % často, 18,8 % zřídka, 10,4 % velmi často a pouze 2,1 % nikdy. Více než 50 % respondentů z AB ČR, AB Indie a CD ČR má často či velmi často obavu vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. Naopak 15 % respondentů z AB USA ji nemá nikdy a 50 % z AB Německo a 43,5 % z CD Německo pouze zřídka.

Častá obava vyjádřit nesouhlas se svým nadřízeným je typická pro podniky s vyšším mocenským odstupem (AB Indie). Podřízení si zde udržují odstup vůči svým nadřízeným, kontakty jsou iniciovány převážně ze strany nadřízených, což může v důsledku vyústit v pasivitu ze strany podřízených. Podřízení jsou více odkázáni na přijímání informací a plnění zadaných příkazů, méně se účastní řešení problémů či prosazují své vlastní návrhy. V podnicích s malým mocenským odstupem (AB Německo, AB Japonsko) jsou podřízení schopni vyjádřit svůj názor či nesouhlas pouze s občasnými obavami. Vyjádření nesouhlasu však nevede k negativním důsledkům a je vnímáno jako součást rozhodovacího procesu.

Graf 6: Eliminace org. struktury se dvěma nadřízenými (ot. č. 17)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 a příloha č. VIII zachycují názor respondentů na tvrzení, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout (ot. č. 17). Zatímco v celkovém pohledu s uvedeným naprosto souhlasí 19,2 % respondentů a 36,7 % souhlasí, 20,8 % není rozhodnuto, 20,4 % respondentů nesouhlasí a 2,9 % naprosto nesouhlasí. Nejvíce nesouhlasný postoj se objevuje u AB USA (45 %), naopak naprosto souhlasí 34,5 % respondentů z AB Indie a 28,6 % respondentů z AB Japonsko.

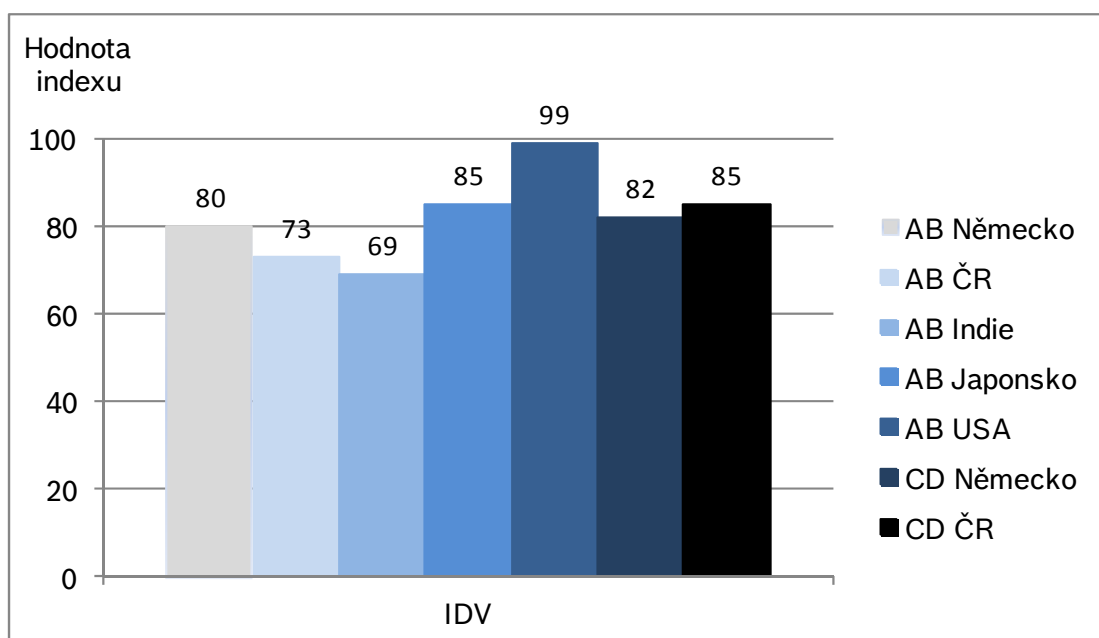
Souhlasný postoj k tvrzení, že organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout, ukazuje na vyšší mocenský odstup (AB Indie, AB Japonsko). V takových organizacích obvykle existuje

vyšší centralizace, moc je soustředěna u co nejmenšího počtu osob. Organizační struktura je také více hierarchizována do více úrovní podřízenosti a nadřízenosti. Méně souhlasné stanovisko (AB USA) značí tendenci k decentralizaci, plošším hierarchickým pyramidám a omezenému počtu nadřízených.

3.3.2.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

V individualistických kulturách je kladen důraz na jednotlivce, jeho nezávislost a odpovědnost za sebe a svou nejbližší rodinu. Index individualismu pak nabývá vysokých hodnot. Naproti tomu kolektivistické kultury s nízkou hodnotou indexu integrují své členy do soudržných sociálních skupin (na úrovni podniku se může stát skupinou samo pracoviště).

Graf 7: Index individualismu



Zdroj: vlastní zpracování

Vysoké hodnoty indexu ukazují u zkoumaných podniků na výrazné prosazování individualismu (viz graf 7). Nejsilněji se tento rys projevuje u AB USA (99), AB Japonsko a CD ČR (shodně 85), CD Německo (82) a AB Německo (80). Sklon k individualismu se projevuje i u AB ČR (73) a AB Indie (69), avšak ne tak výrazně jako u dříve jmenovaných podniků.

Index IDV vyšel u všech zkoumaných podniků velmi vysoký, pohybuje se v rozmezí 69–99. Takto vysoké hodnoty přísluší individualistické kultuře bez projevů příslušnosti ke skupině či jednání v zájmu skupiny. Zaměstnanec vystupuje jako jedinec řídicí se svými vlastními potřebami a ekonomickými zájmy.

Výpočet indexu pro tuto dimenzi je založen na čtyřech následujících otázkách (ot. č. 1, 2, 4, 8):

1. Jak důležité by pro Vás bylo mít dost času na vlastní osobní či rodinný život? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 1)
2. Jak důležité by pro Vás bylo mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 2)
3. Jak důležité by pro Vás bylo mít jistotu zaměstnání? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 4)
4. Jak důležité by pro Vás bylo mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 8)

Průměrné hodnoty odpovědí zkoumaných subjektů na výše uvedené otázky č. 1, 2, 4 a 8 shrnuje tabulka 12.

Tabulka 12: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 1, 2, 4 a 8

	Průměrné hodnoty odpovědí pro otázku č.			
	1	2	4	8
AB Německo	1,8	2,2	1,7	2,3
AB ČR	1,7	1,9	1,6	2,5
AB Indie	1,9	1,9	1,5	2,2
AB Japonsko	2,1	2,7	2,4	2,7
AB USA	1,5	2,5	1,6	2,6
CD Německo	1,8	2,2	1,8	2,4
CD ČR	1,6	2,1	1,6	2,4
Celkový průměr	1,8	2,2	1,7	2,4

Zdroj: vlastní zpracování

Dostatek času na vlastní osobní či rodinný život (ot. č. 1) považují všichni respondenti v celkovém průměru za velmi důležitý (hodnota 1,8). Nejvíce si cení svého volného času v AB USA (1,5), následuje CD ČR (1,6) a AB ČR (1,7). Shodné průměrné hodnoty mají AB Německo a CD Německo (1,8). Nejméně si svého volného času považují v AB Indie (1,9) a AB Japonsko (2,1). I tak však jde stále o hodnoty odpovídající vysoké důležitosti tohoto faktoru.

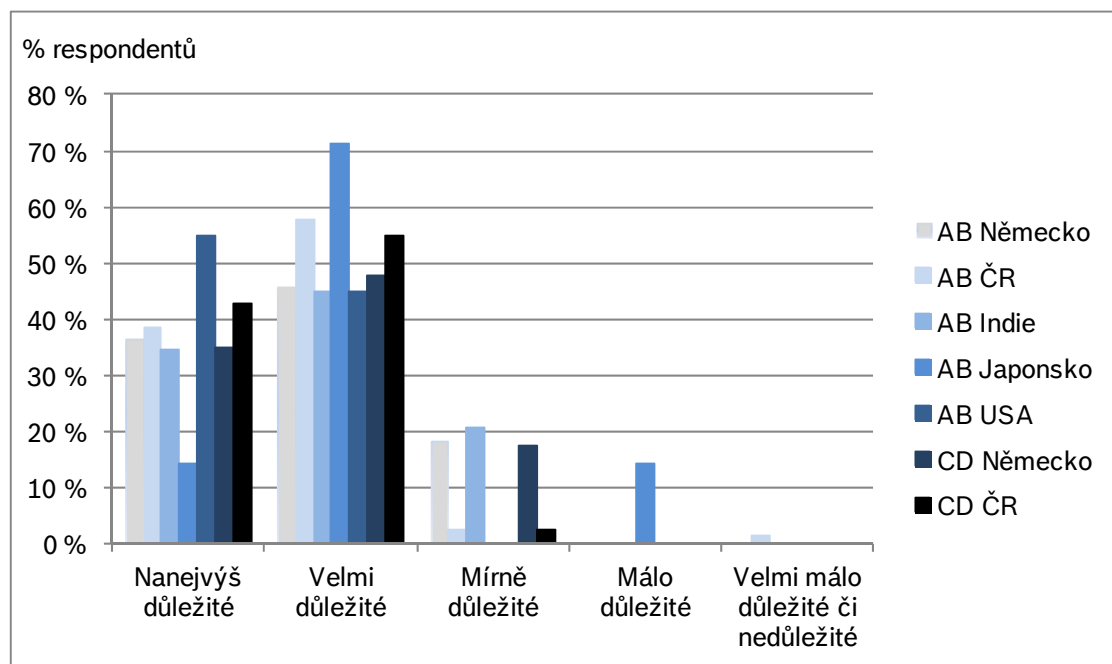
Velká důležitost (hodnota 2,2) je rovněž přisuzována dobrému pracovnímu prostředí (ot. č. 2). Velmi důležitou roli hraje zejména v AB ČR, AB Indie (shodně 1,9), CD ČR

(2,1), AB Německo a CD Německo (2,2). AB USA se pohybuje na hranici mezi velkou a mírnou důležitostí tohoto aspektu pracovního života (2,5) a v AB Japonsko se ještě více přibližuje důležitosti mírné (2,7).

Jistota zaměstnání (ot. č. 4) je v porovnání s časem pro osobní život a dobrým pracovním prostředím ještě více ceněna (hodnota 1,7). Na rozhraní mezi nejvyšší a velkou důležitostí je jistota zaměstnání hodnocena u AB Indie (1,5), AB USA, CD ČR a AB ČR (1,6). Nepatrně nižší důležitost vykazuje AB Německo (1,7) a CD Německo (1,8). Pouze AB Japonsko přikládá tomuto faktoru menší význam (2,4).

Rozmanitá práce s prvky určitého dobrodružství (ot. č. 8) je ze čtyř hodnocených faktorů v rámci dimenze individualismus vs. kolektivismus nejméně důležitá (hodnota 2,4), nicméně stále na rozhraní velké a mírné důležitosti. Nejvyšší význam má rozmanitá práce pro respondenty z AB Indie (2,2), dále následuje AB Německo (2,3), CD ČR a Německo (shodně 2,4), AB ČR (2,5), AB USA (2,6) a AB Japonsko (2,7).

Graf 8: Čas na osobní/rodinný život (ot. č. 1)



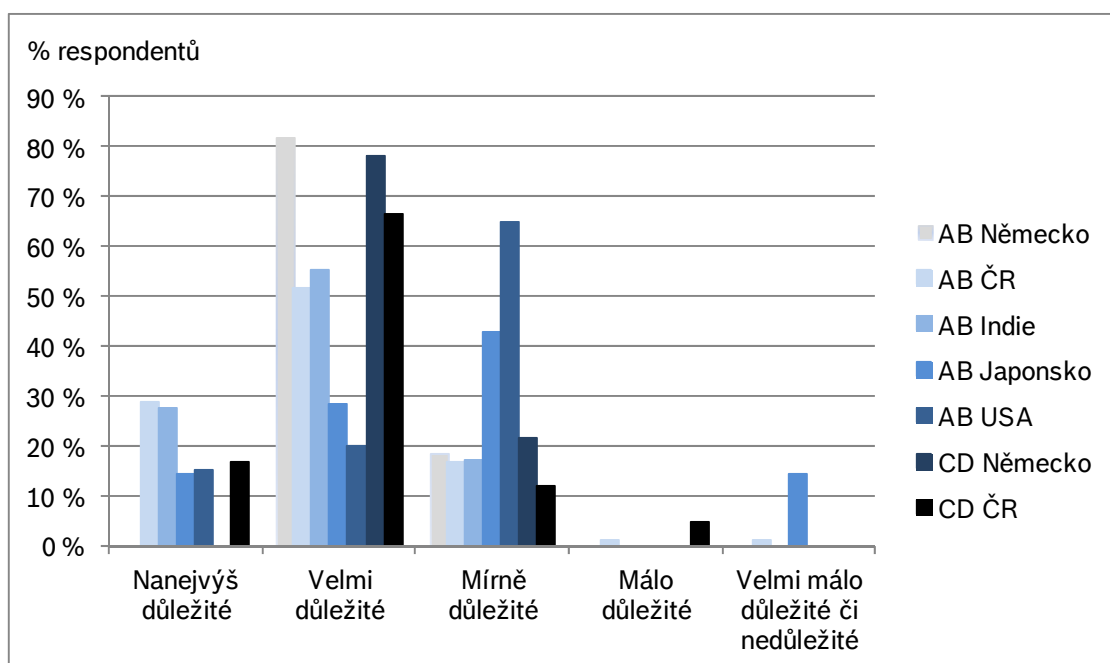
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 a příloha č. IX prezentují rozložení odpovědí v otázce týkající se důležitosti času na osobní či rodinný život (ot. č. 1). Z pohledu tendencí globálního společenství považuje 53,8 % respondentů dostatek voleného času za velmi důležitý a 37,5 % respondentů dokonce za nanejvýš důležitý. Mírný význam přikládá času na osobní život pouze 7,1 % dotázaných, za málo důležitý či nedůležitý jej považuje

1,7 % dotázaných. U všech zkoumaných podniků se odpovědi více než 80 % respondentů kumulují u možností velmi a nanejvýš důležité. Celkem 55 % respondentů z AB USA zvolilo odpověď nanejvýš důležité, pro 14,3 % respondentů z AB Japonsko je však dostatek času na vlastní osobní či rodinný život málo důležitý.

Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život je ve zkoumaných podnicích považováno za velmi důležité. Jedná se o typický projev individualistické kultury, kdy zaměstnanci sledují své vlastní zájmy, popř. zájmy svého nejbližšího okolí. Nejvíce si cení svého volného času v AB USA, nejmenší důležitost mu přiřkládají v AB Indie a AB Japonsko, kde se individualismus projevuje méně výrazně.

Graf 9: Dobré pracovní prostředí (ot. č. 2)

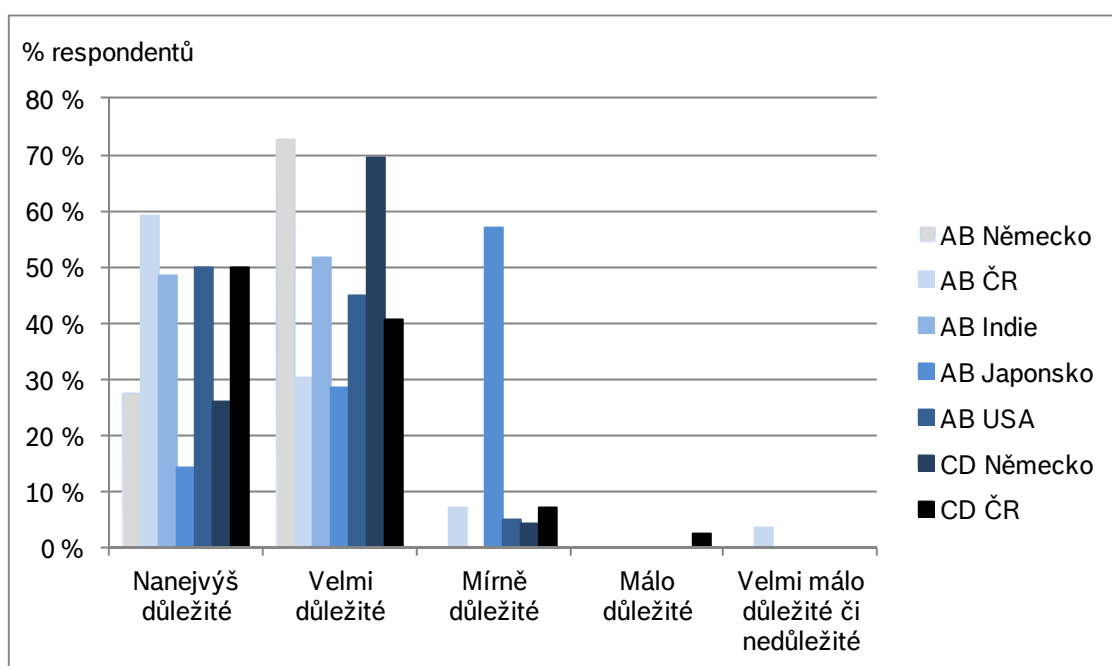


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 a příloha č. X zachycují četnosti odpovědí v otázce významu dobrého pracovního prostředí (ot. č. 2). Celkově zahrnují největší objem odpovědí tři nabízené možnosti – nanejvýš důležité, velmi důležité a mírně důležité (18,8 %, 55,4 % a 22,9 % respondentů). Pouze 2,9 % dotázaných považuje dobré pracovní prostředí za málo důležité či nedůležité. Zatímco 28,9 % respondentů z AB ČR a 27,6 % respondentů z AB Indie považuje dobré pracovní prostředí za nanejvýš důležité, 14,3 % respondentů z AB Japonsko ho vnímá jako nedůležité a 65 % respondentů z AB USA jako mírně důležité.

Vysoký význam dobrého pracovního prostředí je spjat s kolektivistickými tendencemi, nízký naopak s individualistickými. Dobré pracovní podmínky představují něco, co pro zaměstnance vykonává organizace, čímž se prohlubuje vztah mezi zaměstnancem a organizací. Do hry vstupuje i skutečnost, že v bohatých organizacích/zemích, které jsou obvykle individualistické, jsou dobré pracovní podmínky pro uplatnění dovedností považovány za samozřejmé, a tudíž za málo významné. Vyšší důležitost tohoto faktoru byla zaznamenána u AB ČR a AB Indie, mírná důležitost u AB USA či AB Japonsko.

Graf 10: Jistota zaměstnání (ot. č. 4)



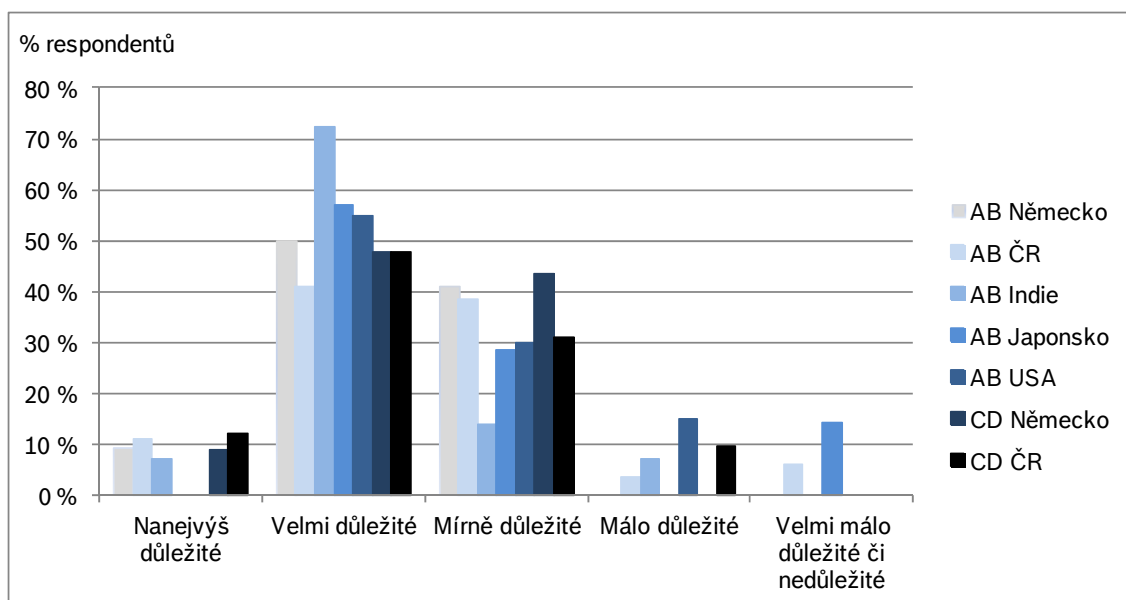
Zdroj: vlastní zpracování

Četnosti odpovědí v otázce důležitosti jistoty zaměstnání (ot. č. 4) shrnují graf 10 a příloha č. XI. Největší podíl odpovědí se jednoznačně kumuluje u možností nanejvýš důležité a velmi důležité (45,4 % a 43,3 % respondentů), odpovědi mírně důležité, málo důležité a nedůležité zvolilo pouze 11,3 % respondentů ze zkoumaného souboru. Z tohoto trendu globálního společenství vybočuje pouze AB Japonsko, kde 57,1 % respondentů považuje jistotu zaměstnání pouze za mírně důležitou.

Jako velmi důležitá se ukázala jistota zaměstnání (v porovnání s časem pro osobní život, dobrým pracovním prostředím či rozmanitou prací se jedná o nejdůležitější aspekt této kulturní dimenze). Tento aspekt byl pravděpodobně značně ovlivněn celkovou světovou ekonomickou situací posledních let, a tudíž nepříznivou situací na trhu práce. Lidé

si své práce váží a neradi by o ni přišli spíše z ekonomických důvodů, ne však z důvodu, že by byli tak silně integrováni do dané sociální skupiny. Na rozhraní mezi nejvyšší a velkou důležitostí je jistota zaměstnání hodnocena u AB Indie, AB USA, CD ČR, AB ČR. Pouze AB Japonsko pokládá jistotu zaměstnání za méně významnou.

Graf 11: Rozmanitost práce (ot. č. 8)



Zdroj: vlastní zpracování

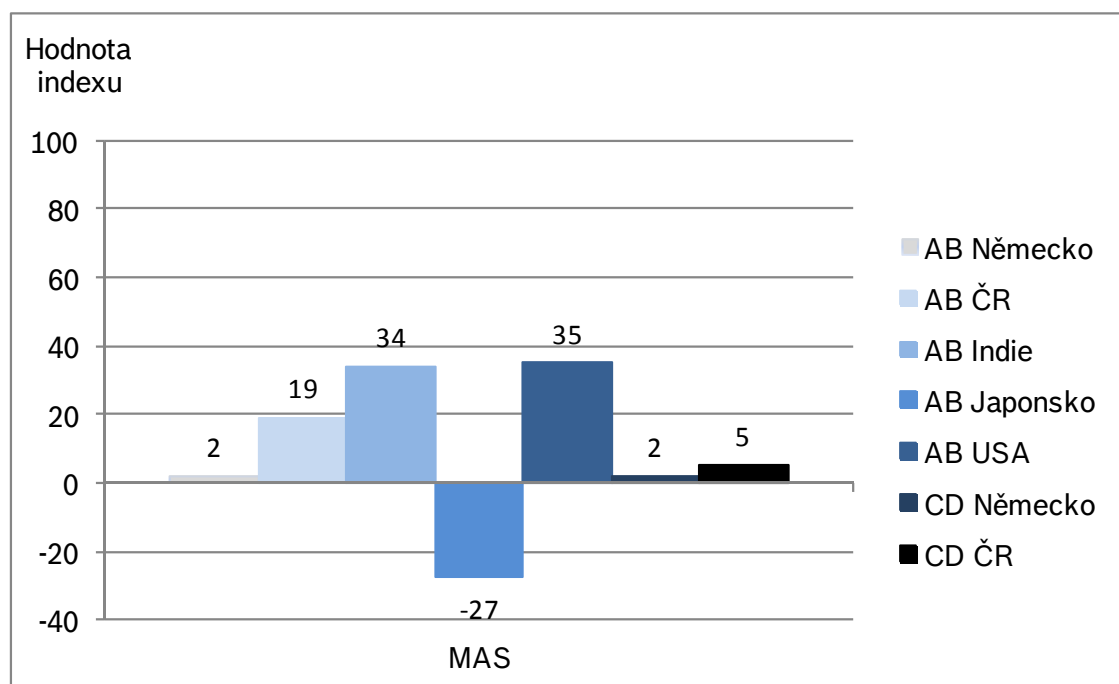
Graf 11 a příloha č. XII zaznamenávají pohled respondentů na důležitost rozmanitosti práce (ot. č. 8). Ve smyslu posouzení globálních tendencí považuje pestrou práci 50 % respondentů za velmi důležitou a 33,3 % respondentů za mírně důležitou. Zbývajících 16,7 % respondentů zvolilo odpovědi nanejvýš důležité, málo a nedůležité. Kolem 10 % respondentů z AB Německo, AB ČR a CD ČR zvolilo odpověď nanejvýš důležité, 72,4 % respondentů z AB Indie zvolilo odpověď velmi důležité. Naproti tomu je rozmanitá práce pro 14,3 % respondentů z AB Japonsko nedůležitá.

Rozmanitá práce s prvky určitého dobrodružství je zaměstnanci zkoumaných podniků hodnocena na pomezí velké a mírné důležitosti, a tedy v rámci kulturní dimenze individualismus vs. kolektivismus jako nejméně důležitá. Individualistické kultury přikládají nižší význam možnostem učit se nové věci, rozvíjení stávajících dovedností či možnosti plného uplatnění schopností a dovedností při práci. Proto byla tato otázka nejhůře hodnocena u AB Japonsko a AB USA, naopak u respondentů z AB Indie se jí dostalo pozitivnějšího hodnocení.

3.3.2.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)

Maskulinita, resp. feminita se vztahuje k vlastnostem a hodnotám, jejichž nositeli jsou tradičně muži, resp. ženy. Charakteristickým rysem maskulinní kultury, který je spojený s vysokou hodnotou indexu, je asertivita, soutěživost, ambice, akumulace majetku a bohatství, zatímco femininní kultura klade větší důraz na vztahy, skromnost, umírněnost a kvalitu života. Pro femininní kulturu je příznačná nízká hodnota indexu.

Graf 12: Index maskulinity



Zdroj: vlastní zpracování

Z dosažených nízkých hodnot indexu maskulinity zachycených v grafu 12 vyplývá, že kulturu všech zkoumaných podniků lze označit za femininní. Velmi nízkých hodnot indexu dosáhlo zejména AB Japonsko (-27), AB Německo a CD Německo (shodně 2) a CD ČR (5). Vyšší hodnoty, které však ještě stále ukazují na podnik s femininní kulturou, se objevují u AB ČR (19), AB Indie (34) a AB USA (35).

Velmi nízké skóry indexu MAS (pro AB Japonsko dokonce index nabývá záporné hodnoty) jasně ukazují na převládající femininní kulturu mezi příslušníky všech zkoumaných podniků. Feminita přináší důraz na mezilidské vztahy a solidaritu. Asertivita, houževnatost, orientace na výkon a úspěch nejsou obvyklé ani očekávané. Mužská a ženská role se vzájemně překrývají, od mužů i od žen je očekávána umírněnost, tolerance, péče a zájem o kvalitu života. Muži i ženy mohou, ale nemusí, být ambiciózní.

Výpočet této dimenze je založen na dvou otázkách a dvou tvrzeních (ot. č. 5, 7, 15, 20):

1. Jak důležité by pro Vás bylo pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 5)
2. Jak důležité by pro Vás bylo mít příležitost pracovního růstu? (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 7)
3. Většině lidí se dá věřit. (skóre na škále 1–5 od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“) (ot. č. 15)
4. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina. (skóre na škále 1–5 od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“) (ot. č. 20)

Tabulka 13: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 5, 7, 15 a 20

	Průměrné hodnoty odpovědí pro otázku č.			
	5	7	15	20
AB Německo	2,3	2,3	2,6	3,5
AB ČR	1,8	2,3	3,4	3,1
AB Indie	1,9	1,9	2,7	2,8
AB Japonsko	2,3	2,9	2,1	3,6
AB USA	2,1	1,4	2,4	3,0
CD Německo	2,3	2,3	2,7	3,4
CD ČR	1,6	2,1	3,4	3,1
Celkový průměr	2,0	2,2	2,8	3,2

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnoty odpovědí zkoumaných podniků na výše zmíněné otázky č. 5, 7 a tvrzení č. 15 a 20 shrnuje tabulka 13.

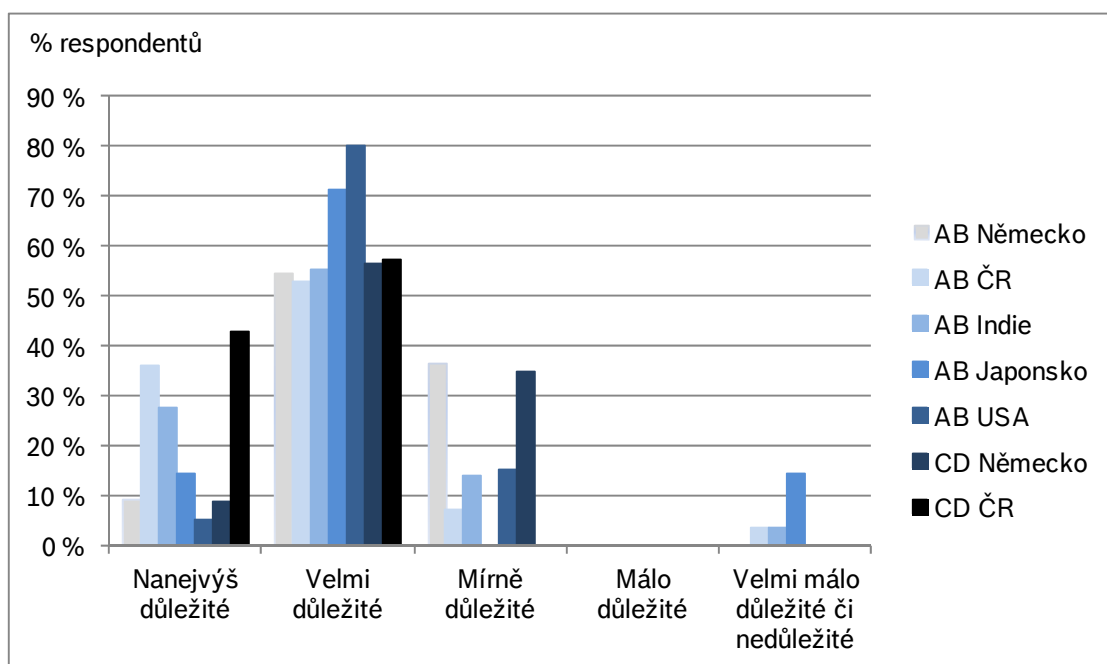
Dobrá spolupráce (ot. č. 5) je pro všechny respondenty v celkovém průměru velmi důležitá (2). Nejvyšší důležitost je přikládána dobré spolupráci v CD ČR (1,6), která je následována AB ČR (1,8). Nepatrně menší důležitost byla zaznamenána v AB Indie (1,9), AB USA (2,1), AB Japonsko, AB Německo a CD Německo (všichni shodně 2,3).

V celkovém průměru si nejsou respondenti zkoumaných podniků jisti (2,7), zda se dá většině lidí věřit (ot. č. 7). Nicméně rozptyl hodnot pro jednotlivé podniky je v tomto případě vyšší a pohybuje se od čísla 2,1 pro AB Japonsko, až po shodných 3,4 pro AB ČR a CD ČR. U AB USA byla zaznamenána průměrná odpověď 2,4, AB Německo 2,6, CD Německo společně s AB Indie 2,7 a pohybují se tak na rozhraní mezi souhlasem s příklonem k nerozhodnosti.

Ve srovnání s dobrou spoluprací je pro pracovníky příležitost pracovního růstu (ot. č. 15) méně důležitá, nicméně rozdíl je pouze malý a s celkovou průměrnou hodnotou 2,2 je příležitost pracovního růstu i tak velmi důležitá. Na přední místo ve svém žebříčku hodnot ji staví respondenti z AB USA (1,4) a AB Indie (1,9). AB Německo a CD Německo dosáhly totožného výsledku 2,3. Zásadně se od sebe neliší ani skóre AB ČR a CD ČR (2,3 a 2,1). Výraznější posun ve vnímání důležitosti příležitosti pracovního růstu je možné vidět pouze u AB Japonsko (2,9), kde je jí přisuzována pouze mírná důležitost.

V otázce, zda si lidé obvykle sami zavíní životní selhání (ot. č. 20), se v průměru celkový výzkumný soubor přiklání k neutrální odpovědi (3,2). Nejvíce souhlasný názor se objevuje u AB Indie (2,8), nejméně naopak u AB Japonsko (3,6). Mezi těmito krajními polohami se pohybují AB USA (3,0), AB ČR a CD ČR (shodně 3,1), CD Německo (3,4) a AB Německo (3,5).

Graf 13: Dobrá spolupráce (ot. č. 5)



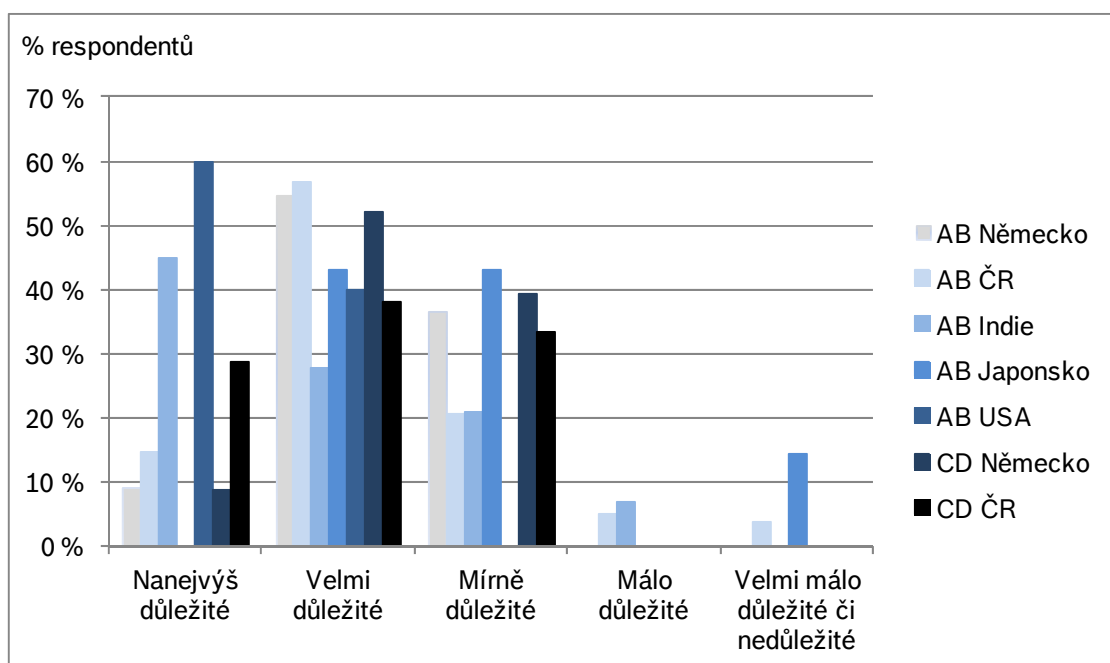
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 a příloha č. XIII prezentují strukturu odpovědí v otázce týkající se dobré spolupráce (ot. č. 5). Tendence globálního společenství naznačuje skutečnost, že 58,3 % respondentů považuje dobrou spolupráci za velmi důležitou, 26,7 % za nanejvýš důležitou a 12,1 % za mírně důležitou. Žádný respondent nepovažuje tento aspekt za málo důležitý, pro 2,9 % respondentů je úplně nedůležitý. Celkem

42,9 % respondentů z CD ČR a 36,1 % respondentů z AB ČR vnímá dobrou spolupráci jako nanejvýš důležitou, naopak 14,3 % respondentů z AB Japonsko jí nepřikládá žádný význam.

Pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují, je ve zkoumaných podnicích považováno za velmi důležité. Důležitost přisuzovaná tomuto aspektu je příznačná pro organizace s femininní kulturou, která je orientována na kvalitu vztahů jak s kolegy, tak s nadřízenými. Typické je hledání konsenzu a řešení konfliktů kompromisem a vyjednáváním. Dobré vztahy na pracovišti vytvářejí atmosféru důvěry přispívající k využívání a transferu znalostí, podpoře inovativního myšlení a k rozvoji lidského potenciálu.

Graf 14: Příležitost pracovního růstu (ot. č. 7)

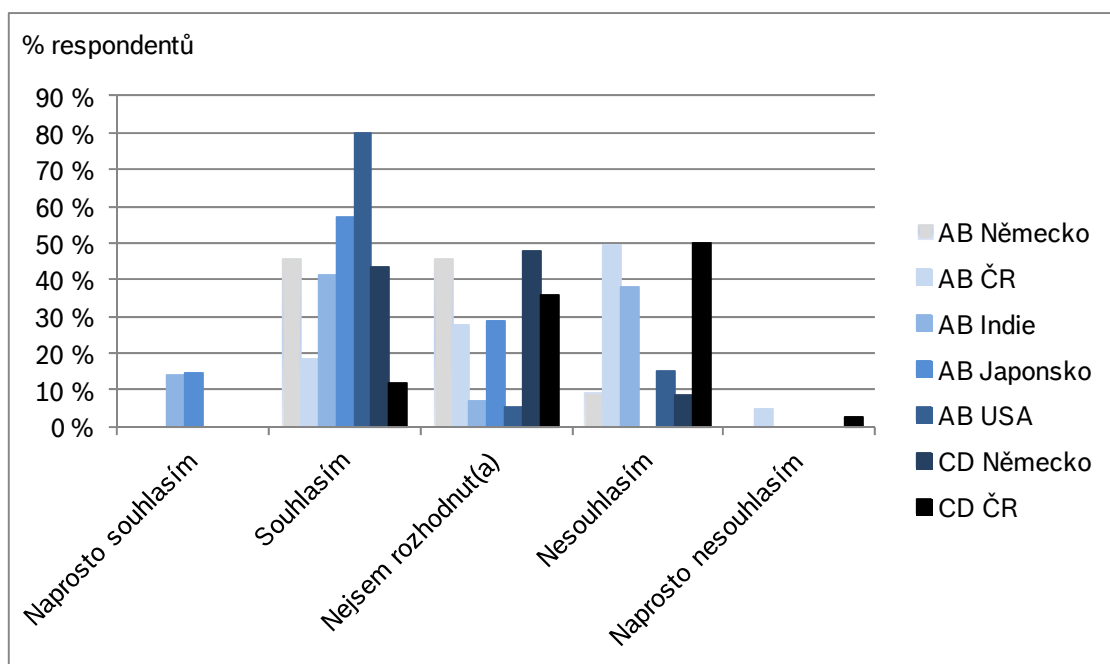


Zdroj: vlastní zpracování

Četnosti odpovědí v otázce důležitosti příležitostí pracovního růstu (ot. č. 7) shrnují graf 14 a příloha č. XIV. Z globálního pohledu se největší počet odpovědí kumuluje u možností nanejvýš důležité, velmi důležité a mírně důležité (22,1 %, 46,7 % a 26,3 % respondentů), odpověď málo důležité a nedůležité zvolilo shodně pouze 2,5 % respondentů ze zkoumaného souboru. Zatímco příležitost pracovního růstu je nanejvýš důležitá pro 60 % respondentů z AB USA a 44,8 % respondentů z AB Indie, 14,3 % respondentů z AB Japonsko jí pokládá za nedůležitou.

Prisuzování velké důležitosti možnostem pracovního růstu je typické pro organizace s maskulinní kulturou, kde stojí v popředí především pracovní cíle. Femininní kultura tomuto aspektu nepřikládá takový význam, což se odráží i v hodnocení AB Japonsko s nejnižším skóre indexu MAS. Důležitější jsou příležitosti pracovního růstu v AB USA a AB Indie, kde sice převládá také feminita, nicméně tato tendence není tak výrazná jako u AB Japonsko.

Graf 15: Většinu lidí se dá věřit (ot. č. 15)



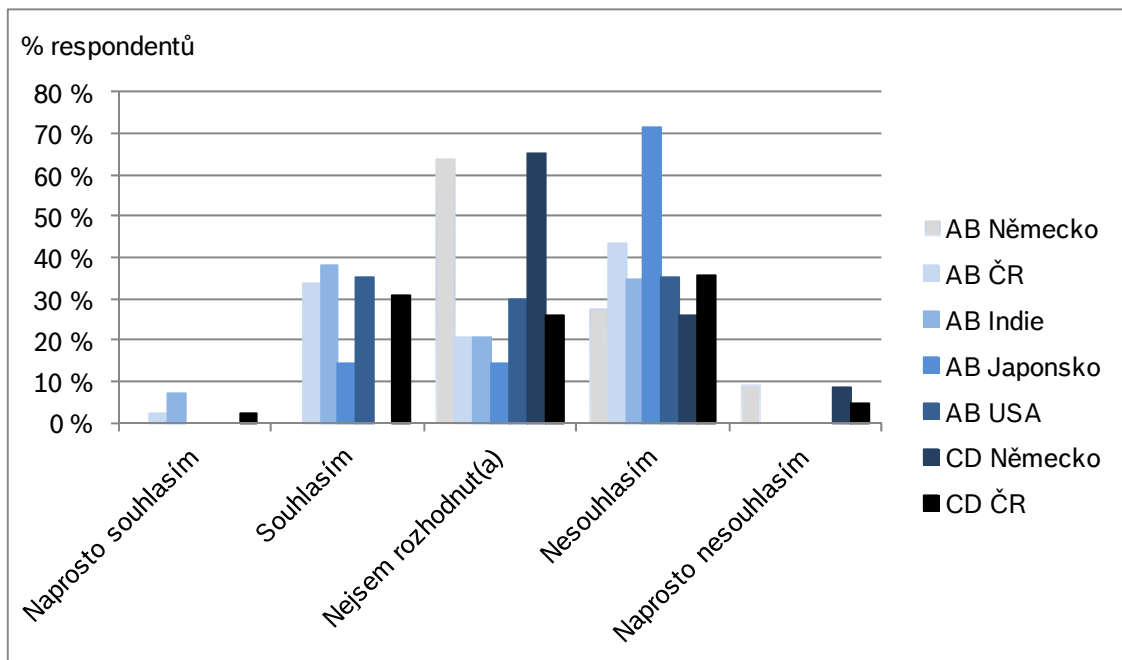
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 a příloha č. XV zachycují souhlas, resp. nesouhlas s tvrzením, že většinu lidí se dá věřit (ot. č. 15). Tendence globálního společenství ukazují, že zatímco 33,3 % respondentů souhlasí, stejný počet (33,3 %) nesouhlasí a 28,3 % není rozhodnuto. Pouze 2,9 % a 2,1 % respondentů zvolilo krajní polohu naprostého souhlasu či naprostého nesouhlasu. Nesouhlasný postoj s uvedeným tvrzením se objevuje u 50 % respondentů z CD ČR a 49,4 % respondentů z AB ČR, naopak souhlasný postoj zastává 80 % respondentů z AB USA a 71,4 % z AB Japonsko.

Respondenti zkoumaných podniků si nejsou jisti, zda se dá většinu lidí věřit. Otázka důvěry a celkové kvality mezilidských vztahů je opět otázkou feminity, a proto se souhlasné stanovisko objevilo u AB Japonsko. Nejhuře byla tato skutečnost hodnocena v AB ČR a CD ČR (rozhraní odpovědí nejsm rozhodnut a nesouhlasím),

což svědčí o poměrně vysoké nedůvěře vůči jiným lidem v řadách zaměstnanců těchto podniků.

Graf 16: Selhání v životě (ot. č. 20)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 a příloha č. XVI zachycují názor respondentů na tvrzení, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina (ot. č. 20). Ve smyslu posouzení globálních tendencí s uvedeným nesouhlasí 39,6 % respondentů, 30 % není rozhodnuto a 25,8 % souhlasí. Naprosto nesouhlasí 2,5 % respondentů, 2,1 % naopak naprosto souhlasí. Nesouhlasné stanovisko projevilo 71,4 % respondentů z AB Japonsko, zatímco 44,8 % respondentů z AB Indie souhlasí nebo naprosto souhlasí.

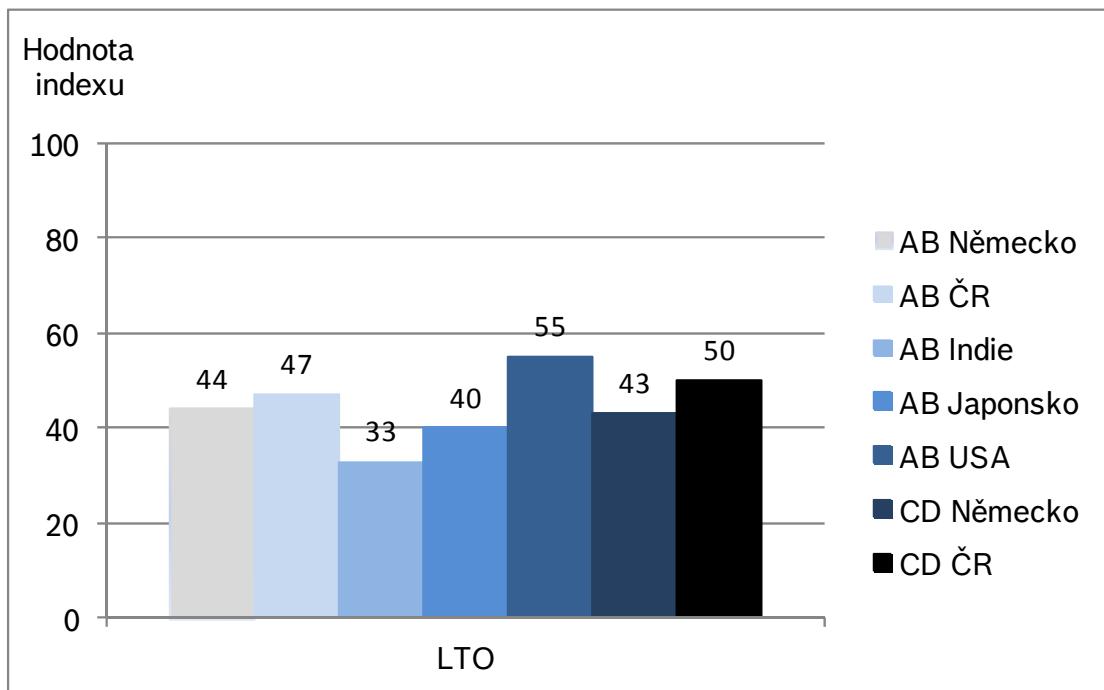
Nesouhlasné stanovisko s tvrzením, že když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina, je projevem výrazně femininní kultury. Celkový výzkumný soubor se kloní v průměru k neutrální odpovědi, nejvýraznější nesouhlas se vyskytl u AB Japonsko. Projevují se zde dominantní hodnoty jako péče a ochrana jiných, úspěch jako takový je upozaděn.

3.3.2.4 Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace popisuje časový horizont společnosti. Krátkodobá orientace organizací (nízký index LTO) je spjata se statickými hodnotami zdůrazňujícími současnost a minulost. Dlouhodobě orientované organizace (vysoký

index LTO) se zaměřují na budoucnost, ceněna je hospodárnost a vytváření dostatečných fondů na pokrytí budoucích investic.

Graf 17: Index dlouhodobé orientace



Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtené indexy dlouhodobé orientace zobrazené v grafu 17 se u většiny zkoumaných podniků pohybují na rozhraní krátkodobé a dlouhodobé orientace. V hraničním pásmu (přechodové zóně či zóně neurčitosti) se nacházejí AB Japonsko (40), CD Německo (43), AB Německo (44), AB ČR (47), CD ČR (50) a AB USA (55). Pouze u AB Indie značí hodnota indexu 33 výrazněji krátkodobou orientaci.

Z hodnot indexu LTO vyplývá, že se podniková kultura zkoumaných podniků nachází ve většině případů v pásmu mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací. Pouze kultura AB Indie je jednoznačně krátkodobá. Naopak u AB USA je patrná tendence ke dlouhodobosti, avšak není nijak intenzivní. Krátkodobá orientace je spojena se zaměřením především na dosažení okamžitých výsledků a s respektováním tradic. Převažující krátkodobá orientace také vypovídá o nízké schopnosti vytvořit si vlastní podmínky, které by umožnily velmi snadno a pružně reagovat na nové nečekané vlivy moderní doby. Naproti tomu dlouhodobě orientované organizace jsou schopny adaptovat tradice na moderní koncept, oceňují šetrnost, vytrvalost, hospodárnost a snaží se vytvářet dostatečné množství fondů na pokrytí budoucích investic.

Index dlouhodobé orientace se vypočítá na základě výsledků dvou otázek (ot. č. 10 a 12; průměrné hodnoty odpovědí zkoumaných subjektů ukazuje tabulka 14):

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

1. Šetrnost (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 10)
2. Úcta k tradici (skóre na škále 1–5 od „nanejvýš důležité“ po „nedůležité“) (ot. č. 12)

Tabulka 14: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 10 a 12

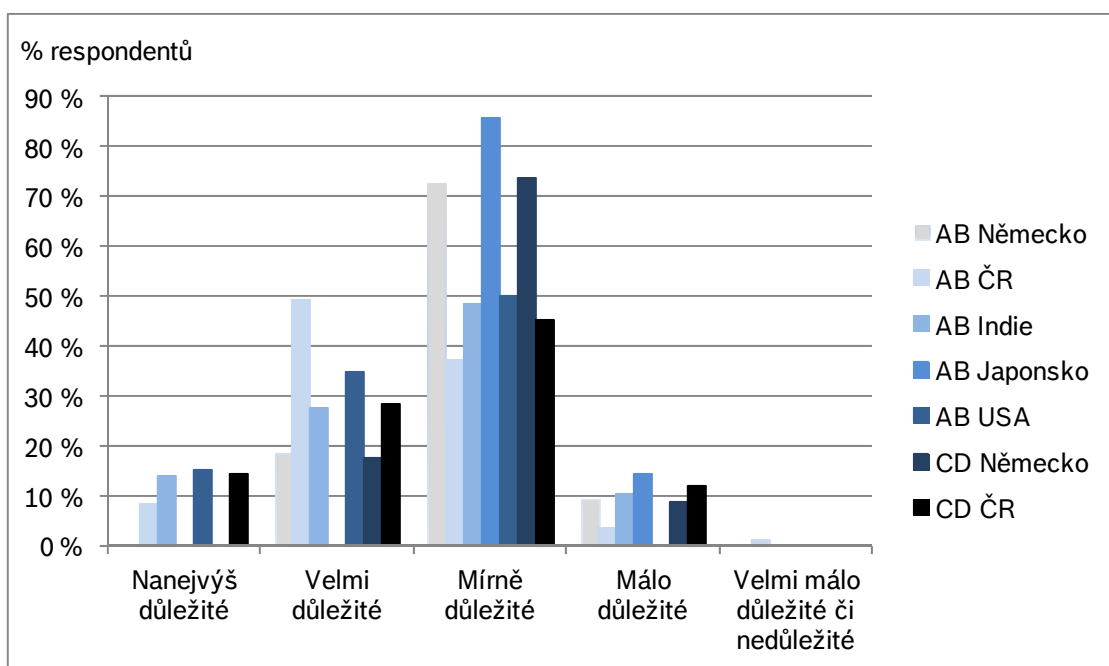
	Průměrné hodnoty odpovědí pro otázku č.	
	10	12
AB Německo	2,9	3,1
AB ČR	2,4	2,8
AB Indie	2,6	2,2
AB Japonsko	3,1	3,1
AB USA	2,4	3,1
CD Německo	2,9	3,0
CD ČR	2,6	3,1
Celkový průměr	2,7	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Šetrnost (ot. č. 10) je nejvíce důležitá pro AB ČR, AB USA (shodně hodnota 2,4), AB Indie a CD ČR (shodně hodnota 2,6), pro AB Japonsko naopak nejméně důležitá (hodnota 3,1). AB Německo a CD Německo dosáhly totožného výsledku 2,9. Celkově v otázce šetrnosti zkoumané podniky nevykazují výrazné odlišnosti a respondenti ji ve svém životě považují v průměru za mírně důležitou (2,7).

V otázce úcty k tradici (ot. č. 12) se výsledky příliš neliší, rovněž je považována za mírně důležitou (2,9). Nejvíce důležitý je tento aspekt pro AB Indie (2,2), nejméně naopak pro AB Německo, AB Japonsko, AB USA a CD ČR (shodně 3,1). U CD Německo se objevuje hodnota 3,0 a AB ČR zaznamenal výsledek 2,8.

Graf 18: Šetrnost (ot. č. 10)

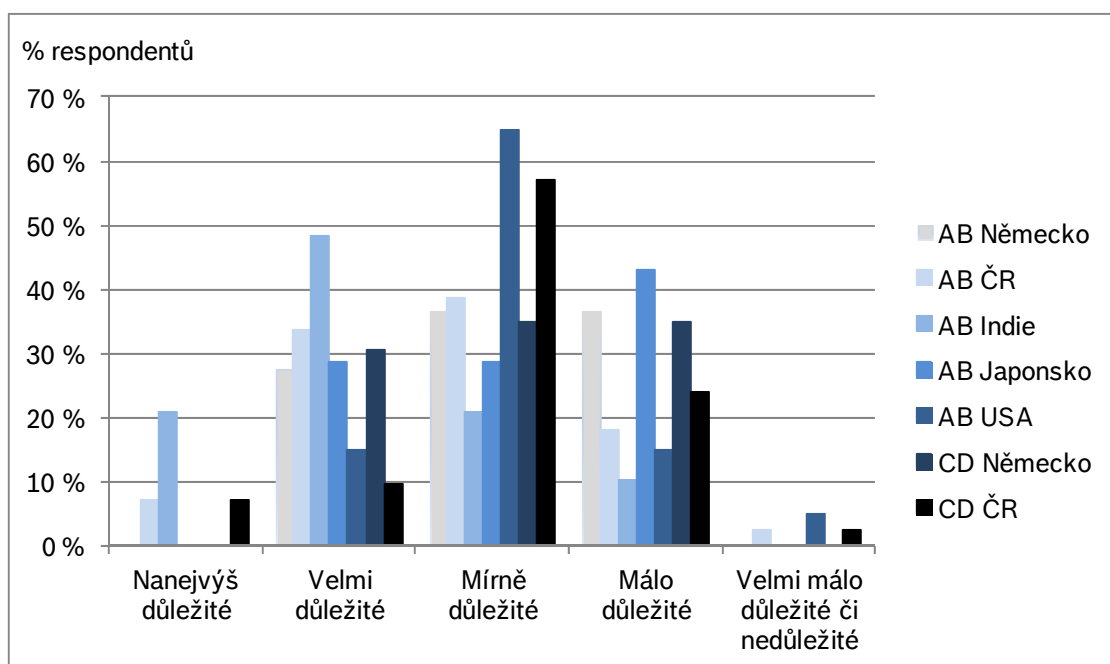


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 a příloha č. XVII ukazují rozvrstvení odpovědí v otázce týkající se šetrnosti (ot. č. 10). Tendence globálního společenství ukazují, že 83,8 % respondentů pokládá šetrnost za velmi důležitou či mírně důležitou (31,7 % a 52,1 %). Nejvyšší význam přikládá šetrnosti 8,3 % dotázaných, za málo důležitou či nedůležitou ji považuje pouze 7,9 % dotázaných. Celkem 57,8 % respondentů z AB ČR a 50 % respondentů z AB USA vnímá šetrnost jako nanejvýš a velmi důležitou. Na druhou stranu 85,7 % respondentů z AB Japonsko a přibližně 73 % respondentů z CD Německo a AB Německo ji považuje pouze za mírně důležitou.

Šetrnost a vytrvalost jsou typickými projevy dlouhodobé orientace. Některé zkoumané podniky šetrnost považují za velmi až mírně důležitou (AB ČR, AB USA), jiné pouze za mírně důležitou (AB Japonsko), čímž naznačují tendenci ke dlouhodobosti, resp. krátkodobosti. Neuvědomování si důležitosti šetrnosti ukazuje nižší orientaci na budoucnost a snižování schopnosti kumulovat zdroje pro investice.

Graf 19: Úcta k tradici (ot. č. 12)



Zdroj: vlastní zpracování

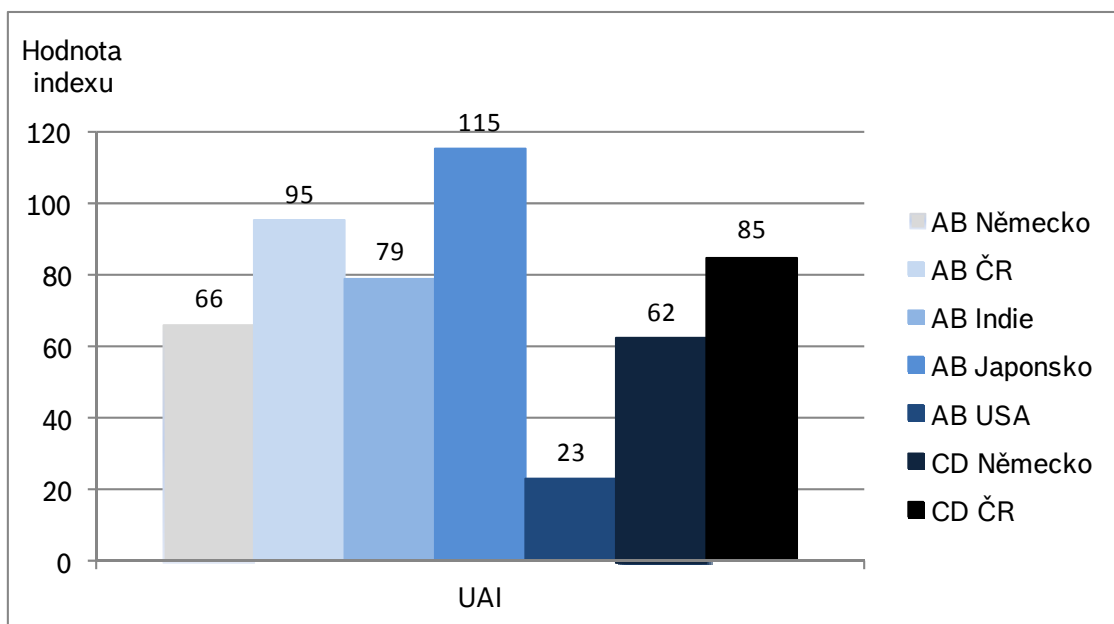
Graf 19 a příloha č. XVIII zachycují četnosti odpovědí v otázce úcty k tradici (ot. č. 12). Tendence globálního společenství nejsou tak jednoznačné jako v otázce šetrnosti. Největší objem odpovědí vykazují tři možnosti – velmi důležité, mírně důležité a málo důležité (28,3 %, 40,4 % a 23,3 % respondentů). Pouze 6,3 % respondentů považuje úctu k tradici za nanejvýš důležitou a 1,7 % za nedůležitou. Zatímco 69 % respondentů z AB Indie vnímá úctu k tradici jako velmi a nanejvýš důležitou, 42,9 % respondentů z AB Japonsko a přibližně 35 % respondentů z AB Německo a CD Německo jí přisuzují pouze malou důležitost.

Úcta k tradici je respondenty vnímána jako mírně důležitá. Respektování tradic je typické pro firmy s krátkodobou orientací, dlouhodobě orientované firmy jsou více dynamické a mají schopnost adaptovat tradice v kontextu moderní doby (úcta k tradici tudíž pozbývá na významu).

3.3.2.5 Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Vyhýbání se nejistotě souvisí se schopností vypořádat se s obavami z budoucnosti a snahou minimalizovat rizika. Podniky s vysokým indexem této kulturní dimenze upřednostňují plánování, pravidla, normy a standardy s cílem eliminovat riziko a nejistotu. Podniky s nízkým indexem UAI akceptují riziko jako součást každodenního života.

Graf 20: Index vyhýbání se nejistotě



Zdroj: vlastní zpracování

Zjištěné indexy vyhýbání se nejistotě zobrazené v grafu 20 ukazují u šesti ze sedmi zkoumaných subjektů na vysokou snahu vyhnout se nejistotě a riziku. Hodnoty indexu se pohybují od poměrně vysokých hodnot u CD Německo (62) či AB Německo (66) až po velmi vysoké hodnoty u AB Indie (79), CD ČR (85), AB ČR (95) a AB Japonsko (115). Pouze u AB USA je patrné nízké vyhýbání se nejistotě (23).

Vysoké hodnoty indexu UAI pro AB Německo, AB ČR, AB Indie, AB Japonsko, CD Německo a CD ČR indikují panující obavu z nejistoty a existenci pocitu ohrožení, nicméně pro pracovníky z AB Japonsko (index nabývá hodnoty vyšší než 100) jsou tyto pocity mnohem výraznější než např. u CD Německo či AB Německo. Pouze u společnosti AB USA je viditelná akceptace rizika jako běžné součásti života, která nepřináší nadměrný stres a nezpůsobuje emocionální nepohodu.

K výpočtu indexu byla využita jedna otázka a tři tvrzení (ot. č. 13, 16, 18 a 19):

1. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci? (skóre na škále 1–5 od „nikdy“ po „velmi často“) (ot. č. 13)
2. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací. (skóre na škále 1–5 od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“) (ot. č. 16)
3. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. (skóre na škále 1–5 od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“) (ot. č. 18)

4. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. (skóre na škále 1–5 od „naprosto souhlasím“ po „naprosto nesouhlasím“) (ot. č. 19)

Tabulka 15: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 13, 16, 18 a 19

	Průměrné hodnoty odpovědí pro otázku č.			
	13	16	18	19
AB Německo	2,7	2,4	2,4	3,3
AB ČR	3,0	3,1	2,4	2,7
AB Indie	2,6	3,3	2,7	2,6
AB Japonsko	3,9	3,0	2,3	3,1
AB USA	3,1	2,9	3,7	3,0
CD Německo	2,7	2,2	2,4	3,2
CD ČR	2,6	2,8	2,4	2,6
Celkový průměr	2,9	2,8	2,6	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnoty odpovědí zaměstnanců zkoumaných podniků na výše zmíněné otázky a tvrzení (ot. č. 13, 16, 18 a 19) zachycuje tabulka 15.

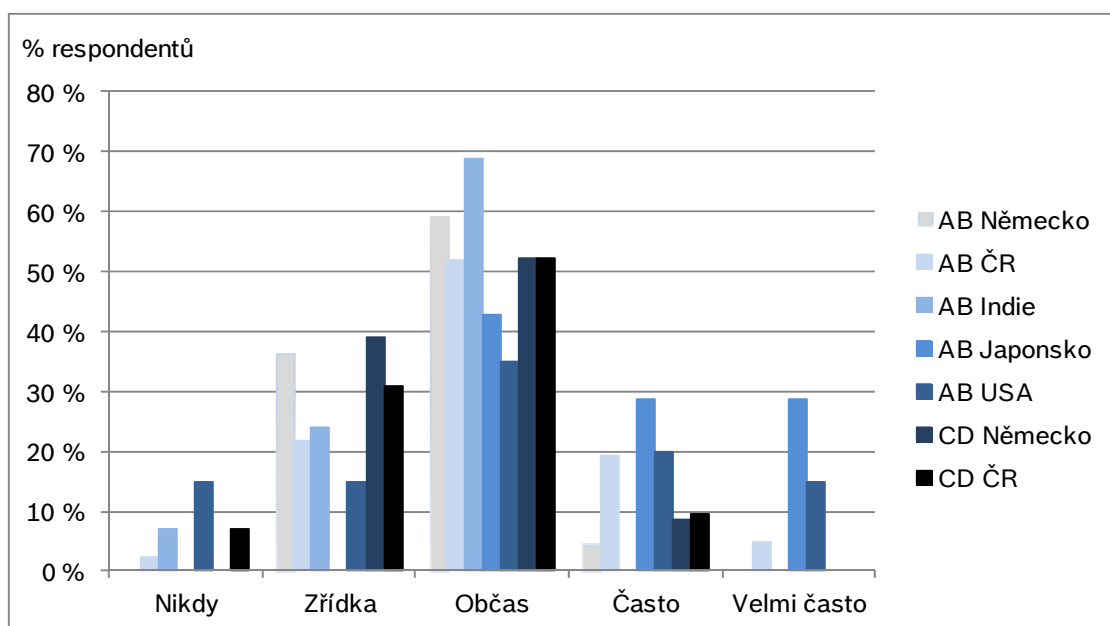
V průměru se respondenti zkoumaných podniků cítí při práci nervózní (ot. č. 13) občas (hodnota 2,9). Pracovní napětí a nervozita jsou nejnižší v AB Indie a CD ČR (shodně 2,6), AB Německo a CD Německo (shodně 2,7). Vyšší hodnoty se objevují u AB ČR (3,0), AB USA (3,1), v AB Japonsko se cítí zaměstnanci při práci nervózní dokonce často (3,9).

Respondenti nejsou rozhodnutí (hodnota 2,8), zda souhlasí s tvrzením, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací (ot. č. 16). K odpovědi souhlasím se nejvíce přibližuje CD Německo (2,2) a AB Německo (2,4). Ostatní respondenti se přiklánějí k odpovědi nejsem rozhodnut(a) – CD ČR (2,8), AB USA (2,9), AB Japonsko (3,0), AB ČR (3,1) a AB Indie (3,3).

Postoj respondentů vůči tvrzení, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku (ot. č. 18), se pohybuje na pomezí odpovědi souhlasím a nejsem rozhodnut(a) (hodnota 2,6). Nejvýrazněji se k souhlasné odpovědi blíží AB Japonsko (2,3) a AB ČR, AB Německo, CD ČR a CD Německo (shodně 2,4). K neutrální odpovědi se přibližuje AB Indie (2,7), respondenti z AB USA se zmiňovaným tvrzením nesouhlasí (3,7).

Neutrální stanovisko (hodnota 2,9) se rovněž objevilo u tvrzení, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace (ot. č. 19). AB Indie a CD ČR shodně dosáhly hodnoty 2,6. Pro zbývající podniky jsou hodnoty následující: AB ČR – 2,7, AB USA – 3,0, AB Japonsko – 3,1, CD Německo – 3,2 a AB Německo – 3,3.

Graf 21: Nervozita a napjatost při práci (ot. č. 13)



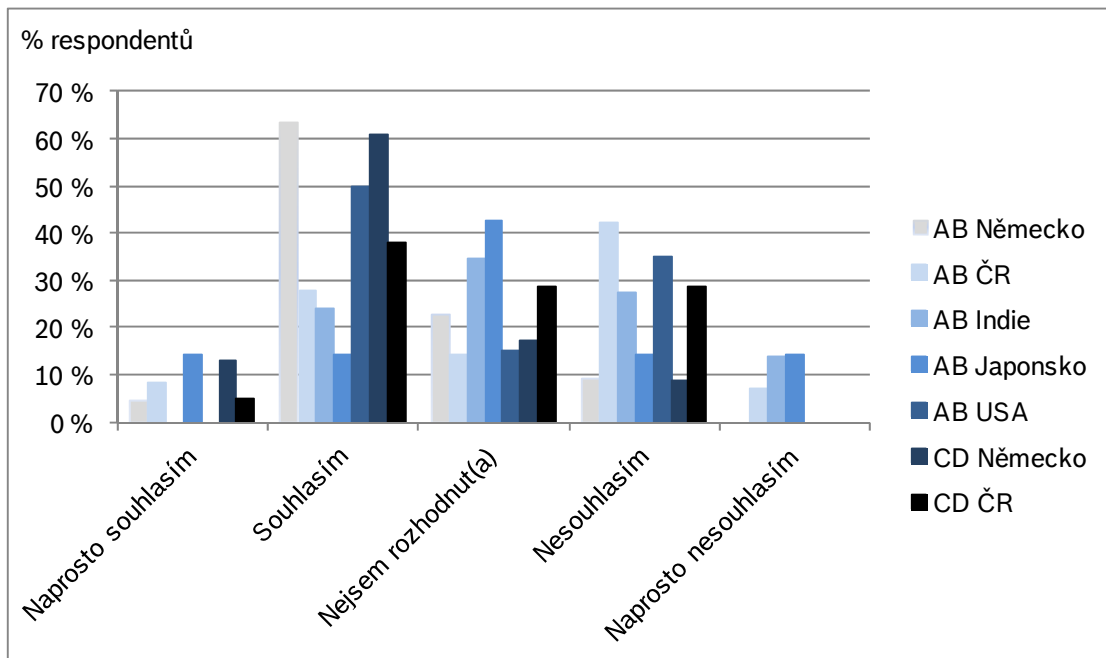
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 a příloha č. XIX prezentují rozvrstvení odpovědí v otázce frekvence pocitu nervozity nebo napjatosti při práci (ot. č. 13). Tendence globálního společenství naznačují, že nervozitu pociťuje 52,5 % respondentů občas, 24,2 % zřídka, 13,8 % často. Pouze 4,2 % respondentů nervozitu při práci nepociťuje nikdy, zatímco 5,4 % respondentů velmi často. U AB Japonsko zvolilo 57,1 % respondentů odpovědi často a velmi často. Naproti tomu přes 30 % respondentů z CD Německo, AB Německo, CD ČR a AB Indie nervozitu při práci nepociťuje nikdy nebo jen zřídka.

Respondenti ze zkoumaných organizací se cítí nervózní či napjatí při práci v průměru občas. V AB Japonsko se však takto pracovníci cítí dokonce často, což ukazuje na vysokou snahu vyhýbání se riziku. Nicméně je patrné, že napětí a stres jsou v pracovním životě všudypřítomné a vyhnou se jen malému počtu pracovníků. Vysoká snaha vyhýbání se nejistotě je spojena s pocitem vnitřní naléhavosti, emocionálním nepokojem či prožitky stresu, které však nemusí mít konkrétní příčinu a racionální kořeny. K redukci či ještě lépe eliminaci možného selhání (a tím i k redukci

úzkosti a stresu) přispívají předpisy, normy, standardy, regulace, daná pravidla, postupy, struktury či plánování. K emocionálnímu klidu vede jasnost, srozumitelnost a eliminace neočekávaných situací.

Graf 22: Dobrý manažer (ot. č. 16)



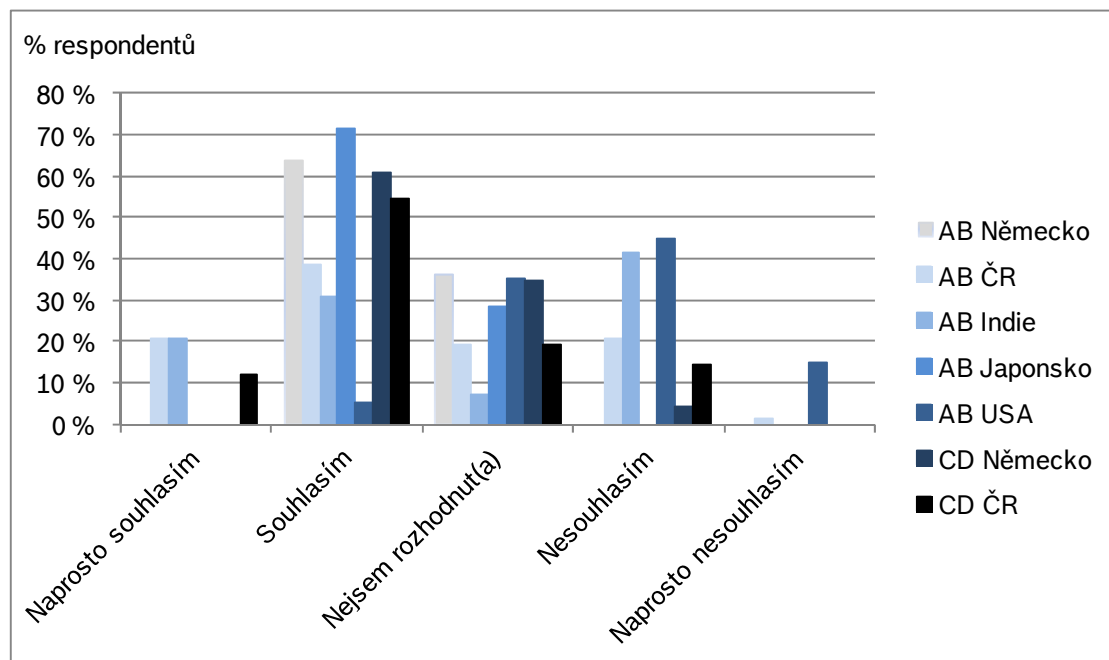
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 a příloha č. XX zaznamenávají pohled respondentů na otázku, zda člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací (ot. č. 16). V rámci globálního pohledu s tímto výrokem 36,3 % respondentů souhlasí, 22,9 % není rozhodnuto a 28,8 % nesouhlasí. Ke krajní odpovědi naprosto souhlasím se přiklonilo 6,7 % respondentů, zatímco 5,4 % respondentů naprosto nesouhlasí. Téměř 74 % respondentů z CD Německo s výše uvedeným tvrzením souhlasí nebo naprosto souhlasí. Naopak téměř 50 % respondentů z AB ČR se kloní k odpovědím nesouhlasím a naprosto nesouhlasím.

V otázce, zda člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací, se respondenti v průměru kloní k neutrální odpovědi (nejsem rozhodnut). Souhlasný postoj je projevem akceptace určité míry neurčitosti či nejistoty v pracovním životě (vše nemusí být jednoznačné a přesné) a tato tendence se projevuje u podniků s nižší mírou vyhýbání se nejistotě (CD Německo, AB USA). Tendence vyhýbání se nejistotě

(AB Japonsko, AB ČR) s sebou nese sklon k přesnosti a preciznosti. Tím však může být snížena schopnost reagovat na přicházející změny z vnějšího okolí a schopnost neustále se jim přizpůsobovat, což je základem úspěchu ve znalostní společnosti.

Graf 23: Soupeření mezi zaměstnanci (ot. č. 18)

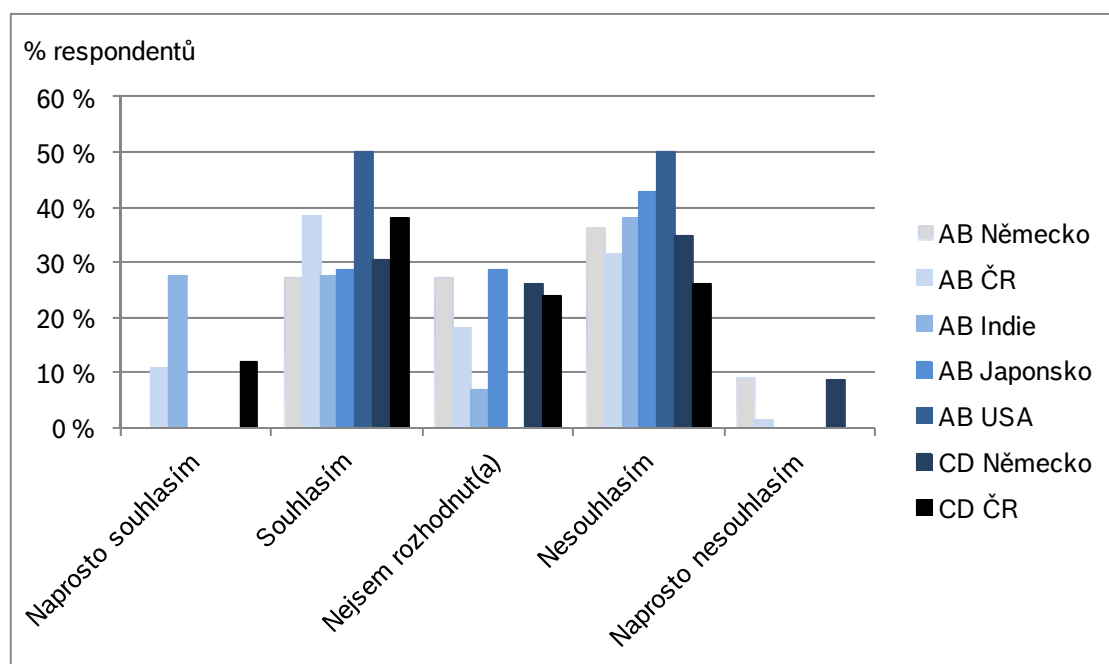


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 a příloha č. XXI zachycují četnosti odpovědí v otázce, zda je ze soupeření mezi zaměstnanci obvykle více škody než užitku (ot. č. 18). V souvislosti s tendencemi globálního společenství lze říci, že největší objem odpovědí se kumuluje u možností souhlasím a nejsem rozhodnut – 45 % a 22,9 %. K odpovědím naprosto souhlasím, nesouhlasím a naprosto nesouhlasím se kloní 11,7 %, 18,8 % a 1,7 % respondentů. Největší procento souhlasné odpovědi (71,4 %) se objevuje u AB Japonsko, nesouhlas či naprostý nesouhlas zvolilo 60 % respondentů z AB USA.

Souhlas s tvrzením, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku, je obvyklý u organizací s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě (AB Japonsko). Naopak respondenti z AB USA s uvedeným tvrzením spíše nesouhlasí a připouštějí tak prospěšnost soutěživosti na pracovišti. Akceptují odlišné názory a myšlenky, rádi stimulují inovace, což je projevem kultury s nízkou snahou vyhýbání se nejistotě.

Graf 24: Dodržování předpisů podniku (ot. č. 19)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24 a příloha č. XXII ukazují souhlas, resp. nesouhlas s tvrzením, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace (ot. č. 19). Zatímco z globálního pohledu 35,4 % respondentů souhlasí, téměř stejný počet (34,6 %) nesouhlasí a 18,8 % není rozhodnuto. Pouze 9,2 % a 2,1 % respondentů zvolilo krajní polohu naprostého souhlasu či naprostého nesouhlasu. K naprostému souhlasu či souhlasu se kloní přibližně 50 % respondentů z AB Indie, CD ČR a AB ČR, naopak nesouhlas se objevil u 50 % respondentů z AB USA.

Respondenti zkoumaných organizací v celkovém průměru nejsou rozhodnutí, zda souhlasí s tvrzením, že organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace. K souhlasné odpovědi se přiklání organizace se silným vyhýbáním se nejistotě (AB Indie), pro něž je typická existence mnoha formálních pravidel a jejich důsledné dodržování. Naopak negativněji je tato otázka hodnocena ze strany organizací s nižším vyhýbáním se nejistotě (AB Německo).

3.3.2.6 *Vzájemné vztahy mezi jednotlivými otázkami VSM 94*

Vzájemná závislost mezi jednotlivými otázkami obsaženými v dotazníku VSM 94 byla stanovena výpočtem Spearmanova korelačního koeficientu. Pomocí něj je možné určit

intenzitu (sílu) vzájemného vztahu (podrobněji se o Spearmanově korelačním koeficientu zmiňuje kapitola 2.3.9 v metodické části disertační práce). V souhrnných tabulkách jsou červeně označeny ty hodnoty korelačního koeficientu, jež jsou statisticky významné na hladině významnosti 5 % ($p\text{-value} > 0,05$).

Tabulka 16: Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro každou dvojici otázek VSM 94 – vyhodnocení pro podniky skupiny AB

Otázka č.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1.	1,00	0,24	0,08	0,12	0,15	0,13	0,20	0,24	0,12	0,28	0,20	-0,02	-0,13	-0,22	-0,11	-0,01	-0,12	-0,01	-0,02	0,23
2.	0,24	1,00	0,31	0,28	0,31	0,13	0,12	0,18	0,23	0,33	0,20	0,20	0,00	-0,16	-0,22	-0,08	0,01	0,17	0,03	0,13
3.	0,08	0,31	1,00	0,29	0,42	0,28	0,23	0,44	0,21	0,12	0,32	0,16	0,04	-0,05	-0,19	0,12	0,07	0,21	0,11	-0,13
4.	0,12	0,28	0,29	1,00	0,35	0,32	0,22	0,17	0,46	0,28	0,36	0,15	0,10	-0,10	-0,20	-0,03	0,11	0,12	0,23	0,04
5.	0,15	0,31	0,42	0,35	1,00	0,34	0,21	0,27	0,31	0,19	0,37	0,16	-0,02	0,01	-0,28	-0,12	0,20	0,16	0,21	-0,08
6.	0,13	0,13	0,28	0,32	0,34	1,00	0,24	0,36	0,22	0,11	0,27	0,29	0,01	0,04	0,10	0,08	0,15	0,20	0,17	-0,11
7.	0,20	0,12	0,23	0,22	0,21	0,24	1,00	0,28	0,37	0,22	0,33	0,18	0,17	-0,01	0,06	0,00	-0,06	-0,22	0,08	0,06
8.	0,24	0,18	0,44	0,17	0,27	0,36	0,28	1,00	0,21	0,00	0,23	0,18	0,13	-0,04	-0,02	0,12	0,06	-0,01	-0,05	-0,09
9.	0,12	0,23	0,21	0,46	0,31	0,22	0,37	0,21	1,00	0,37	0,43	0,29	0,22	-0,14	-0,31	-0,10	0,13	0,09	0,33	0,04
10.	0,28	0,33	0,12	0,28	0,19	0,11	0,22	0,00	0,37	1,00	0,50	0,22	0,05	-0,14	-0,23	-0,09	-0,14	0,11	0,11	0,11
11.	0,20	0,20	0,32	0,36	0,37	0,27	0,33	0,23	0,43	0,50	1,00	0,20	0,05	-0,04	-0,25	-0,09	0,02	0,11	0,15	0,25
12.	-0,02	0,20	0,16	0,15	0,16	0,29	0,18	0,18	0,29	0,22	0,20	1,00	0,01	-0,07	0,02	-0,05	0,06	0,01	0,19	-0,05
13.	-0,13	0,00	0,04	0,10	-0,02	0,01	0,17	0,13	0,22	0,05	0,05	0,01	1,00	0,11	0,04	0,02	-0,08	-0,07	0,02	0,03
14.	-0,22	-0,16	-0,05	-0,10	0,01	0,04	-0,01	-0,04	-0,14	-0,14	-0,04	-0,07	0,11	1,00	0,19	0,14	-0,04	-0,01	-0,04	0,03
15.	-0,11	-0,22	-0,19	-0,20	-0,28	0,10	0,06	-0,02	-0,31	-0,23	-0,25	0,02	0,04	0,19	1,00	0,17	-0,09	-0,23	-0,06	-0,08
16.	-0,01	-0,08	0,12	-0,03	-0,12	0,08	0,00	0,12	-0,10	-0,09	-0,09	-0,05	0,02	0,14	0,17	1,00	-0,11	0,02	0,08	-0,07
17.	-0,12	0,01	0,07	0,11	0,20	0,15	-0,06	0,06	0,13	-0,14	-0,02	0,06	-0,08	-0,04	-0,09	-0,11	1,00	0,11	0,12	-0,15
18.	-0,01	0,17	0,21	0,12	0,16	0,20	-0,22	-0,01	0,09	0,11	0,11	0,01	-0,07	-0,01	-0,23	0,02	0,11	1,00	0,20	0,10
19.	-0,02	0,03	0,11	0,23	0,21	0,17	0,08	-0,05	0,33	0,11	0,15	0,19	0,02	-0,04	-0,06	0,08	0,12	0,20	1,00	-0,01
20.	0,23	0,13	-0,13	0,04	-0,08	-0,11	0,06	-0,09	0,04	0,11	0,25	-0,05	0,03	0,03	-0,08	-0,07	-0,15	0,10	-0,01	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 prezentuje hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro každou dvojici otázek VSM 94 pro zkoumané podniky skupiny AB (mateřská společnost AB Německo a pobočky AB ČR, AB Japonsko, AB Indie a AB USA). Nejsilněji jsou korelované otázky č. 10–11 (šetrnost – vytrvalost); 4–9 (jistota zaměstnání – osobní stálost a spolehlivost); 3–8 (vztah s přímým nadřízeným – rozmanitost práce); 9–11 (osobní stálost a spolehlivost – vytrvalost); 3–5 (vztah s přímým nadřízeným – dobrá spolupráce). Nejde však o korelace silné, nejvyšší hodnota koeficientu je 0,5. Ve všech případech však jde o přímou závislost. Vzájemný vztah mezi jednotlivými otázkami lze interpretovat tak, že pokud je pro respondenty například důležitá šetrnost, bude pro ně důležitá i vytrvalost.

Tabulka 17: Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro každou dvojici otázek VSM 94 – vyhodnocení pro podniky skupiny CD

Otázka č.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1.	1,00	0,23	-0,14	0,11	0,37	0,04	-0,04	-0,16	-0,06	0,06	0,02	0,13	-0,16	-0,25	-0,04	-0,11	0,15	0,01	0,18	-0,12
2.	0,23	1,00	0,01	0,14	0,15	-0,11	0,10	-0,12	0,24	0,28	0,05	0,14	-0,24	-0,11	-0,01	-0,18	0,03	0,14	0,23	0,22
3.	-0,14	0,01	1,00	0,06	0,22	0,13	0,10	0,19	0,06	0,04	0,11	-0,12	-0,07	0,15	-0,03	-0,04	0,16	0,00	0,07	-0,07
4.	0,11	0,14	0,06	1,00	0,39	0,01	0,14	0,03	0,31	0,24	0,00	-0,05	0,02	0,07	-0,30	-0,26	-0,19	0,38	0,10	-0,14
5.	0,37	0,15	0,22	0,39	1,00	0,01	0,28	0,16	0,36	0,07	0,17	0,00	0,00	-0,18	-0,34	-0,28	0,16	0,09	0,19	0,06
6.	0,04	-0,11	0,13	0,01	0,01	1,00	0,20	0,19	0,01	-0,15	0,16	0,16	0,02	0,21	0,02	-0,03	-0,09	-0,01	-0,12	0,00
7.	-0,04	0,10	0,10	0,14	0,28	0,20	1,00	0,39	0,25	-0,11	0,19	-0,04	0,07	-0,02	-0,48	-0,13	-0,24	-0,04	0,06	0,10
8.	-0,16	-0,12	0,19	0,03	0,16	0,19	0,39	1,00	0,08	-0,01	0,18	-0,06	-0,07	-0,03	-0,15	0,00	0,07	-0,06	-0,12	0,09
9.	-0,06	0,24	0,06	0,31	0,36	0,01	0,25	0,08	1,00	0,29	0,34	0,02	-0,15	-0,09	-0,39	-0,27	-0,07	0,02	0,04	0,09
10.	0,06	0,28	0,04	0,24	0,07	-0,15	-0,11	-0,01	0,29	1,00	0,37	0,21	-0,09	-0,25	-0,13	-0,27	0,19	0,16	-0,06	-0,15
11.	0,02	0,05	0,11	0,00	0,17	0,16	0,19	0,18	0,34	0,37	1,00	0,30	-0,01	-0,13	-0,29	-0,11	0,20	-0,09	-0,14	-0,09
12.	0,13	0,14	-0,12	-0,05	0,00	0,16	-0,04	-0,06	0,02	0,21	0,30	1,00	-0,19	-0,08	-0,04	-0,01	-0,01	0,04	-0,10	-0,04
13.	-0,16	-0,24	-0,07	0,02	0,00	0,02	0,07	-0,07	-0,15	-0,09	-0,01	-0,19	1,00	0,14	-0,06	-0,03	-0,08	0,05	0,09	-0,01
14.	-0,25	-0,11	0,15	0,07	-0,18	0,21	-0,02	-0,03	-0,09	-0,25	-0,13	-0,08	0,14	1,00	0,16	0,04	-0,17	0,05	0,14	0,07
15.	-0,04	-0,01	-0,03	-0,30	-0,34	0,02	-0,48	-0,15	-0,39	-0,13	-0,29	-0,04	-0,06	0,16	1,00	0,46	0,03	-0,16	-0,08	-0,08
16.	-0,11	-0,18	-0,04	-0,26	-0,28	-0,03	-0,13	0,00	-0,27	-0,27	-0,11	-0,01	-0,03	0,04	0,46	1,00	-0,11	-0,29	-0,04	-0,07
17.	0,15	0,03	0,16	-0,19	0,16	-0,09	-0,24	0,07	-0,07	0,19	0,20	-0,01	-0,08	-0,17	0,03	-0,11	1,00	0,21	-0,24	0,11
18.	0,01	0,14	0,00	0,38	0,09	-0,01	-0,04	-0,06	0,02	0,16	-0,09	0,04	0,05	0,05	-0,16	-0,29	0,21	1,00	-0,02	0,05
19.	0,18	0,23	0,07	0,10	0,19	-0,12	0,06	-0,12	0,04	-0,06	-0,14	-0,10	0,09	0,14	-0,08	-0,04	-0,24	-0,02	1,00	0,27
20.	-0,12	0,22	-0,07	-0,14	0,06	0,00	0,10	0,09	0,09	-0,15	-0,09	-0,04	-0,01	0,07	-0,08	-0,07	0,11	0,05	0,27	1,00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 prezentuje hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro každou dvojici otázek VSM 94 pro zkoumané podniky skupiny CD (mateřská společnost CD Německo a pobočka CD ČR). Nejsilněji jsou korelované otázky č. 7–15 (příležitost pracovního růstu – většině lidí se dá věřit; nepřímá závislost); č. 15–16 (většině lidí se dá věřit – dobrý manažer; přímá závislost); č. 9–15 (osobní stálost a spolehlivost – většině lidí se dá věřit; nepřímá závislost); č. 4–5 (jistota zaměstnání – dobrá spolupráce; přímá závislost); č. 7–8 (příležitost pracovního růstu – rozmanitost práce; přímá závislost). Opět nejde o silné korelace, nejvyšší absolutní hodnota koeficientu je 0,48. Vzájemný vztah mezi jednotlivými otázkami lze interpretovat tak, že pokud je pro respondenty například důležitá příležitost pracovního růstu, nebudou souhlasit s tvrzením, že většině lidí se dá věřit.

3.4 TBSD – výsledky výzkumu

Výzkumná část byla zpracována na základě zvolené metodiky práce (kapitola 2.3) při dodržení stanoveného postupu řešení (kapitola 2.3.2 a zejména kapitola 2.3.6 věnovaná TBSD).

3.4.1 Charakteristika respondentů

Z demografického hlediska se výzkumu zúčastnilo 7 mužů a 3 ženy, 4 respondenti byli ve věku do 30 let, 4 respondenti ve věku 30–40 let a 2 respondenti ve věku 40–60 let. Polovina respondentů měla nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, které přísluší pracovním pozicím úředníků, techniků či vyučených řemeslníků. Druhá polovina respondentů byla vysokoškolsky vzdělaná a pracuje na pozicích vysokoškolsky vzdělaných profesionálů, popř. manažerů. Všichni účastníci výzkumu měli státní příslušnost ČR.

3.4.2 Kulturní dimenze

Podnětová slova obsažená v dotazníku TBSD (příloha č. IV) byla rozdělena a hodnocena ve skupinách příslušejících jednotlivým kulturním dimenzím. Jedná se o následující kulturní dimenze: mocenský odstup (PDI), individualismus vs. kolektivismus (IDV), maskulinita vs. feminita (MAS), krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO), vyhýbání se nejistotě (UAI). Detailnímu zpracování zjištěných výsledků jsou věnovány následující kapitoly.

3.4.2.1 Mocenský odstup (PDI)

Tabulka 18: TBSD – mocenský odstup

Mocenský odstup		Nevědomé hodnocení	Vědomé hodnocení	Shoda nevědomí	Interval
Malý mocenský odstup	důvěra	1,3	1,3	0	3
	ideál já	1,5	1,4	0,1	3
	ideální žena	1,2	1,3	-0,1	3
	ideální muž	1,3	1,4	-0,1	3
	spontánní	1,7	1,6	0,1	3
	Průměr	1,4	1,4		
Velký mocenský odstup	síla	2	1,7	0,3	4
	nadřizený	2,1	2,2	-0,1	3
	disciplína	2,3	2,1	0,2	4
	útočit	3,5	3	0,5	5
	hierarchie	2	2	0	3
	Průměr	2,38	2,2		

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení podnětových slov příslušejících kulturní dimenzi mocenský odstup na nevědomé i vědomé úrovni shrnuje tabulka 18. Zaměstnanci AB ČR hodnotili na vědomé i nevědomé úrovni lépe symboly příslušející malému mocenskému odstup, symboly příslušející velkému mocenskému odstup jsou hodnoceny hůře. Tato skutečnost ukazuje na preferování malého mocenského odstup založeného na důvěře mezi členy society.

Nejlépe jsou hodnoceny pojmy *ideální žena*, *důvěra* a *ideální muž*. Symbol *ideální žena* je hodnocen lépe než *ideální muž*, což odpovídá kulturním tradicím naší civilizace spojeným s matriarchátem. Prioritní hodnotou je ale také *ideální muž*. To pravděpodobně ukazuje na potřebu vůdce (ideálního muže), který je nositelem kladných vlastností, pro něž je respektován. U slova *důvěra* dochází ke shodě mezi vědomím a nevědomím a to naznačuje, že daná societa funguje na bázi *důvěry*, důvěra je tedy institucionalizována. Pojem *ideál já* je hodnocen lépe na vědomé než nevědomé úrovni, proto lze usuzovat, že si lidé uvědomují, že je potřeba na sobě neustále pracovat a rozvíjet se, a tím se přibližovat k ideálnímu stavu sama sebe.

Nejhorší hodnocení získala slova *útočit*, *disciplína* a *nadřizený*. Pojem *útočit* je v nevědomí respondentů hodnocen ještě hůře než na vědomé úrovni. Lze se domnívat, že útočení je vnímáno jako projev agrese, přehnaných ambic, vzájemného osočování, distancování se od vlastních chyb. *Nadřizený* je na nevědomé úrovni hodnocen lépe než na vědomé, což znamená, že zaměstnanci mají v zásadě kladný vztah ke svému nadřízenému. Upřednostňují volnější styl vedení, protože se vnitřně neztotožňují s pojmem *disciplína*. Pracovníci však vědí a jsou zvyklí, že určitá pravidla jsou vyžadována a musí se dodržovat, a disciplínu vnímají jako nutnou součást pracovního života.

3.4.2.2 Individualismus vs. kolektivismus (IDV)

Tabulka 19: TBSD – Individualismus vs. kolektivismus

Individualismus vs. kolektivismus		Nevědomé hodnocení	Vědomé hodnocení	Shoda nevědomí	Interval
Individualismus	já (sám)	1,6	1,5	0,1	3
	samota	2,3	2,1	0,2	4
	samostatnost	1,6	1,7	-0,1	3
	povinnosti	2,6	2,6	0	3
	práce	2,3	2,9	-0,6	1
	Průměr	2,08	2,16		
Kolektivismus	společnost	2	2	0	3
	lidé	2	1,9	0,1	3
	spolupráce	1,5	1,9	-0,4	1
	kamarádi	1,3	1,6	-0,3	2
	pracoviště	2	2,2	-0,2	2
	Průměr	1,76	1,92		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 zaznamenává nevědomé i vědomé hodnocení podnětových slov příslušejících kulturní dimenzi individualismus vs. kolektivismus. Pracovníci podniku

AB ČR hodnotili na vědomé úrovni pojmy příslušející kolektivismu nepatrně lépe než pojmy příslušející individualismu. Nevědomé hodnocení již ukázalo výraznější rozdíl, rovněž ve prospěch kolektivismu. Zatímco ve vědomí se tato kulturní dimenze nachází na pomezí individualismu a kolektivismu, v nevědomí jasně převládají kolektivistické tendence.

Nejlepší hodnocení získala slova *kamarádi*, *spolupráce* a *já (sám)*. Kolektivistický symbol *kamarádi* vypovídá o orientaci na vrstevníky, kteří jsou ochotni pomoci, ať už na úrovni osobní či společenské. Další významnou kolektivistickou hodnotou je *spolupráce*, k níž mají lidé pozitivní vztah (vyplývá z lepšího nevědomého hodnocení) a v nevědomí ji upřednostňují před *samostatností*. Prvek individualismu představuje hodnocení pojmu *já (sám)*. Tento symbol je na vědomé úrovni hodnocen lépe než na nevědomé, což může ukazovat na zvýšené sebevědomí. Hodnota *ideálního já* je však v žebříčku hodnot zkoumané society na vyšší úrovni.

Symboly *povinnosti*, *práce* a *samota* získaly hodnocení nejhorší. Negativní vnímání slova *povinnosti* se shoduje na vědomé i nevědomé úrovni a je v lidech silně zakořeněno. *Práce* je respondenty vnímána negativně především na vědomé úrovni, na nevědomé úrovni je hodnocena výrazně lépe, což by se dalo interpretovat tak, že práce lidem přináší i pozitivní aspekty, jako je uspokojení z práce a možnost seberealizace. *Samota* je hodnocena hůře v nevědomí než ve vědomí a může ukazovat na vnitřní potřebu lidí být součástí kolektivu (např. rodiny, pracovního týmu atd.).

3.4.2.3 Maskulinita vs. feminita (MAS)

Tabulka 20: TBSD – Maskulinita vs. feminita

Maskulinita vs. feminita		Nevědomé hodnocení	Vědomé hodnocení	Shoda nevědomí	Interval
Maskulinita	muži	1,6	1,7	-0,1	3
	výkon	2,4	1,8	0,6	5
	úspěch	1,6	1,8	-0,2	2
	otec	1,6	1,5	0,1	4
	být první	1,5	2	-0,5	1
	Průměr	1,74	1,76		
Feminita	matka	1,2	1,2	0	3
	ženy	1,6	1,4	0,2	4
	mezilidské vztahy	1,4	1,3	0,1	3
	porozumění	1,5	1,2	0,3	4
	tolerance	1,3	1,3	0	3
	Průměr	1,4	1,28		

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení symbolů příslušejících kulturní dimenzi maskulinita vs. feminita na nevědomé i vědomé úrovni přináší tabulka 20. Slova ukazující na femininní tendence jsou hodnocena celkově lépe, zejména na vědomé úrovni. Naopak slova příslušející kulturní dimenzi maskulinita jsou hodnoceny hůře, na nevědomé a vědomé úrovni však téměř shodně. Výsledky ukazují na femininní orientaci society pracovníků AB ČR, která však není zcela pevně zakořeněna na nevědomé úrovni.

Symboly *matka*, *tolerance* a *mezilidské vztahy* jsou symboly a hodnoty nejlépe hodnocené, všechny ukazují na feminitu. *Matka* je celkově nejlépe hodnocený pojem, ukazuje se opět vazba na kulturní tradice spojené s matriarchátem, která je potvrzená shodou na vědomé a nevědomé úrovni. *Matka* (čili žena v roli matky) je hodnocena dokonce nepatrně lépe než *ideální žena*. *Tolerance* je další hluboce zakořeněný symbol vnímaný velmi pozitivně. Obrázek feminity dotváří uvědomování si významu *mezilidských vztahů*, kde však nevědomé hodnocení nepatrně zaostává.

Výkon, *být první* a *úspěch* patří mezi symboly s horším hodnocením. *Výkon* je hodnocen dokonce negativně, avšak pouze v nevědomé úrovni. Lidé si uvědomují, že je od nich *výkon* (a výkonnost) vyžadován a jsou schopni tento nárok akceptovat. Pojmy *být první* a *úspěch* jsou symboly pro soutěživost či ambice, které v sobě lidé podvědomě nesou, nicméně na vědomé úrovni jsou potlačeny.

3.4.2.4 Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace (LTO)

Tabulka 21: TBSD – Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace		Nevědomé hodnocení	Vědomé hodnocení	Shoda nevědomí	Interval
Krátkodobá orientace	okamžitý zisk	2	2,1	-0,1	3
	spotřeba	2,3	2,5	-0,2	2
	minulost	2	2,2	-0,2	2
	smrt	3,6	3,9	-0,3	2
	zábava	1,3	1,3	0	3
	Průměr	2,24	2,4		
Dlouhodobá orientace	budoucnost	2	1,6	0,4	5
	život	1,6	1,3	0,3	4
	radost	1,3	1,2	0,1	3
	vzdělání	1,3	1,3	0	3
	investice	1,6	1,8	-0,2	2
	Průměr	1,56	1,44		

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21 prezentuje nevědomé a vědomé hodnocení pojmů souvisejících s krátkodobou a dlouhodobou orientací society pracovníků AB ČR. Hodnoty a symboly dlouhodobé orientace jsou hodnoceny pozitivněji, především na vědomé úrovni. Pojmy příslušející krátkodobé orientaci sice jsou vědomě hodnoceny hůře, nicméně lepší nevědomé hodnocení naznačuje, že lidé mají ke krátkodobosti velmi blízko a v jejich nevědomí má pevné místo.

Radost, zábava a vzdělání jsou hodnoty nejlépe hodnocené. *Radost* souvisí s dlouhodobou orientací a je vědomě hodnocena lépe než nevědomě. *Radost* je tak chápána jako žádoucí a pozitivní prožitek, ale ne vždy si ji lidé dokážou vychutnat či sdílet. *Zábava*, která se řadí mezi podnětová slova krátkodobé orientace, je sdílána také velmi pozitivně, o čemž svědčí její identické nevědomé i vědomé hodnocení. Hodnota *vzdělání* příslušející dlouhodobé orientaci je vnímána shodně jak ve vědomí, tak v nevědomí. Lidé cítí potřebu se vzdělávat, dál se rozvíjet, seberealizovat se. To ostatně potvrzuje i kladné hodnocení pojmu *ideál já*.

Na spodní hranici v žebříčku hodnot zkoumané komunity se nacházejí *smrt, spotřeba* a *minulost*. *Smrt* je hodnocena negativně vždy, ve vědomí ještě více než v nevědomí. *Spotřeba* je chápána také negativně, lidé si uvědomují nepříznivý dopad současné nadměrné spotřeby na dlouhodobé perspektivy celé společnosti. Pojem *minulost* je vědomě hodnocen spíše negativně, avšak na nevědomé úrovni je vnímání minulosti lepší a dosahuje stejné hodnoty jako u slova *budoucnost* (ta je však lépe hodnocena v rovině vědomí).

3.4.2.5 Vyhýbání se nejistotě (UAI)

Tabulka 22: TBSD – Vyhýbání se nejistotě

Vyhýbání se nejistotě		Nevědomé hodnocení	Vědomé hodnocení	Shoda nevědomí	Interval
Nejistota	riziko	2	2,3	-0,3	2
	změna	1,7	2,2	-0,5	1
	tvořivost	1,3	1,4	-0,1	3
	problém	3,5	3,3	0,2	4
	úzkost	3	3,1	-0,1	3
	Průměr	2,3	2,46		
Jistota	jistota	1,4	1,5	-0,1	3
	pravidla	2,1	2,1	0	3
	bezpečí	1,8	1,5	0,3	4
	program	2	1,8	0,2	4
	klid	1,6	1,8	-0,2	2
	Průměr	1,78	1,74		

Zdroj: vlastní zpracování

Nevědomé a vědomé hodnocení podnětových slov příslušejících kulturní dimenzi vyhýbání se nejistotě shrnuje tabulka 22. Příslušníci society AB ČR hodnotili na vědomé i nevědomé úrovni lépe symboly a hodnoty příslušející velké snaze vyhnout se nejistotě a riziku, pojmy příslušející přijímání rizika a nejistoty jsou hodnoceny hůře. Jako stěžejní se ukazuje potřeba jistoty, klidu a bezpečí s velmi pozitivním přijímáním tvořivosti jako cesty akceptovatelné změny.

Hodnoty *tvořivost*, *jistota* a *bezpečí* jsou komunitou sdíleny pozitivně. Byť *tvořivost* souvisí s nejistotou (nejistým výsledkem, tedy rizikem), je pro lidi mnohem více akceptovatelná než *riziko* samotné. *Tvořivost* má v českých podmínkách tradici, která zasahuje hluboko do nevědomí. Potřeba *jistoty* je další pozitivně sdílenou hodnotou, a to více než si lidé ve skutečnosti připouštějí. *Bezpečí* je na vědomé úrovni hodnoceno lépe než na nevědomé. Lidé se obávají *změn*, neradi opouštějí ustálené stereotypy, byť v nevědomí je *změna* vnímána pozitivněji než *bezpečí*. Vědomí však v tomto případě brání přijímání změn.

Symboly *problém*, *úzkost* a *riziko* byly hodnoceny nejhůře. *Problém* je hodnocen velmi negativně, a to především v nevědomí, na rozdíl od *úzkosti*, která je v nevědomí hodnocena nepatrně lépe. *Riziko* není hodnoceno vysloveně negativně, lepší nevědomé hodnocení dokonce napovídá, že lidé mají k riziku ve skutečnosti lepší vztah, než jsou si ochotni připustit, ale raději se drží zaběhlých *pravidel* a *programu*.

4 VYHODNOCENÍ A DISKUSE VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

4.1 Vyhodnocení výsledků pro zkoumané podniky

Tabulka 23: VSM 94 – shrnutí výsledků

	PDI	IDV	MAS	LTO	UAI
AB Německo	Malý mocenský odstup	Individualismus	Výrazná feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě
AB ČR	Malý mocenský odstup	Individualismus	Výrazná feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě
AB Indie	Rozhraní mezi malým a velkým mocenským odstupem	Individualismus	Feminita	Krátkodobá orientace	Vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě
AB Japonsko	Velmi malý mocenský odstup	Výrazný individualismus	Výrazná feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě
AB USA	Velmi malý mocenský odstup	Výrazný individualismus	Feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Nízký stupeň vyhýbání se nejistotě
CD Německo	Malý mocenský odstup	Výrazný individualismus	Výrazná feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě
CD ČR	Rozhraní mezi malým a velkým mocenským odstupem	Výrazný individualismus	Výrazná feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23 shrnuje výsledky získané realizací kvantitativní metody výzkumu VSM 94. Zjištěné kulturní dimenze zkoumaných podniků naznačují tendence globálního společenství z pohledu znalostní ekonomiky. Patrný je:

- **spíše malý mocenský odstup**, který vede k součinnosti a v rámci podniku usnadňuje interakce mezi zaměstnanci rozdílných hierarchických úrovní;

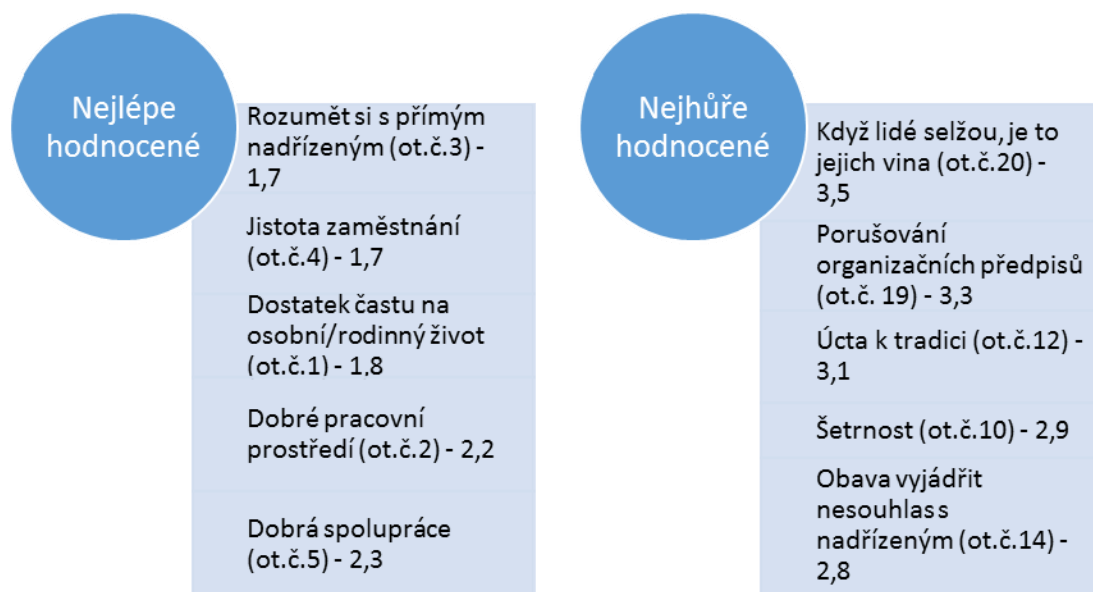
- **výrazný individualismus**, kdy zaměstnanci jednají jako jednotlivci se svými vlastními potřebami a ekonomickými zájmy bez výrazných projevů příslušnosti ke skupině (týmu);
- **výrazná feminita**, která vytváří atmosféru důvěry s důrazem na dobré mezilidské vztahy, umírněnost a toleranci;
- **rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací**, kdy převažuje zaměření na současnost a minulost bez výrazné vazby na budoucnost a s tím spojené snahy vytvářet zdroje pro budoucí investice (zejm. do lidského kapitálu);
- **vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě** související s malou ochotou přijímat změny a pohotově se adaptovat na neustále se měnící podmínky.

Přes odvozené globální tendence je patrná jistá míra diferenciací mezi zkoumanými podniky. Rozdíly jsou viditelné nejen na agregované úrovni v podobě indexů jednotlivých kulturních dimenzí (viz tabulka 10 a graf 1), ale i na úrovni jednotlivých otázek obsažených v dotazníku VSM 94, na jejichž základě můžeme usuzovat, které hodnoty jsou v daném preferované, a tudíž pozitivně sdílené, a naopak.

AB Německo

U zkoumaného podniku AB Německo (mateřská společnost) byl zjištěn malý mocenský odstup (PDI = 32) vyplývající z důležitosti vztahu s nadřízeným, který se se svými podřízenými radí o svých rozhodnutích. Ani organizační struktura, kdy jeden podřízený má dva nadřízené, není vnímána jako překážka. Převládající individualismus (IDV = 80) je založen na uvědomění si hodnoty volného času pro vlastní osobní a rodinný život, kterému je v rámci dimenze individualismus vs. kolektivismus přiřazena nejvyšší váha. Nicméně i další aspekty náležející této kulturní dimenzi se řadí mezi nejlépe hodnocené – jde o jistotu zaměstnání a dobré pracovní prostředí. Výrazná feminita (MAS = 2) je dána důležitostí aspektu pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují, a nesouhlasným postojem k tvrzení, že když lidé v životě selžou, je to jejich vlastní vina. Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací (LTO = 44) vychází z přibližně stejného postoje k šetrnosti i úctě k tradicím. Vyšší stupeň vyhýbání se nejistotě (UAI = 66) je dán odmítavým postojem vůči porušování organizačních předpisů podniku a občasným pocitem nervozity při práci. Obrázek 17 shrnuje nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro AB Německo.

Obrázek 17: AB Německo – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94

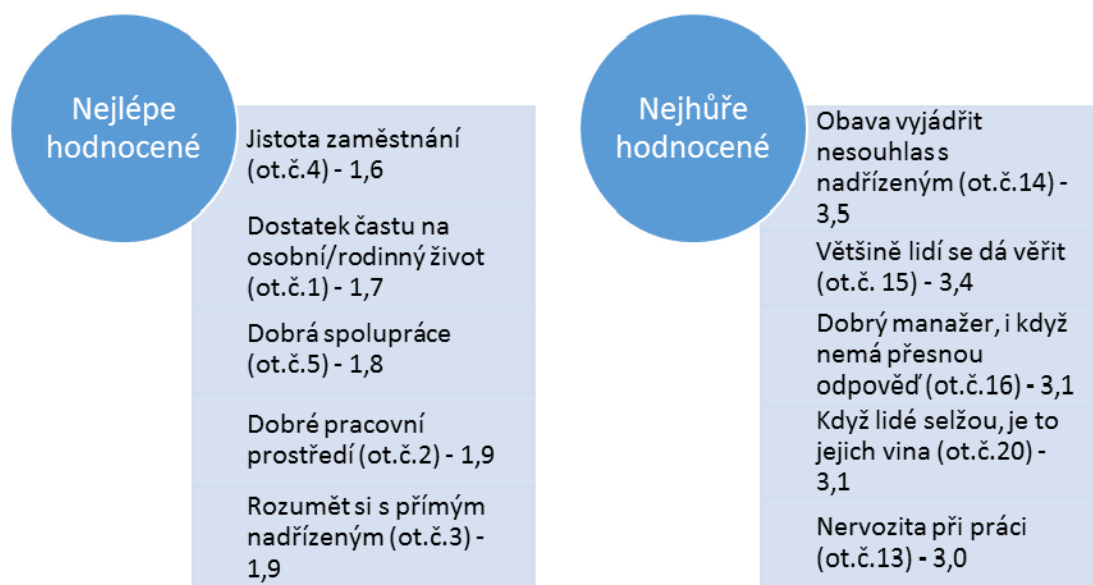


Zdroj: vlastní zpracování

AB ČR

V případě podniku AB ČR se projevil malý mocenský odstup (PDI = 39), který je založen na dobrém vztahu s nadřízeným, s nímž podřízení mají možnost konzultovat různá rozhodnutí. Hodnota indexu se však blíží hraniční hodnotě „přechodné zóny“, což je způsobeno poměrně častými obavami podřízených vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Individualistické tendence (IDV = 73), které patří v rámci zkoumaných podniků k těm slabším, vycházejí z důležitosti volného času pro vlastní zájmy a rodinu. Proti působí kolektivistické aspekty jako vysoká důležitost jistoty zaměstnání a dobrého pracovního prostředí. Výrazná feminita (MAS = 19) je v rozhodující míře ovlivněna důležitostí přikládanou dobrým vztahům na pracovišti (tedy pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují). Objevil se však spíše nesouhlasný postoj k tvrzení, že většině lidí se dá věřit (vztahuje se k maskulinitě, ale ve výpočtu MAS mu nepřísluší vysoká váha). Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací (LTO = 47) vychází opět z postoje k šetrnosti a z úcty k tradicím. Šetrnost je ve srovnání s úctou k tradicím považována za mírně důležitější. Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě (UAI = 95) je spojen především s pocitem nervozity a spíše souhlasným postojem k tvrzení, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. Obrázek 18 předkládá nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro podnik AB ČR.

Obrázek 18: AB ČR – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94

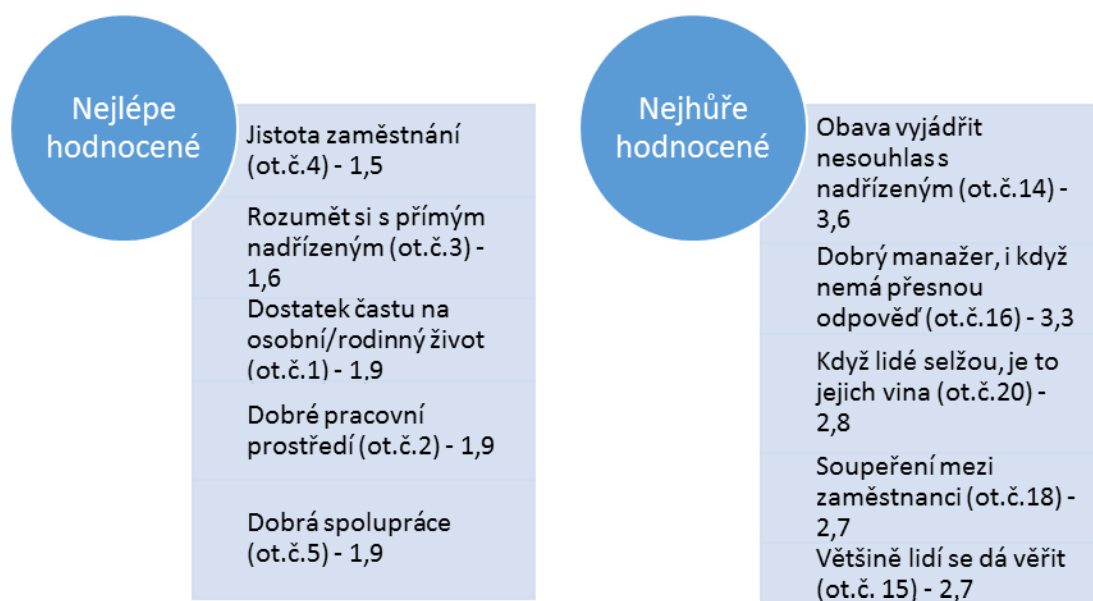


Zdroj: vlastní zpracování

AB Indie

Podnik AB Indie dosáhl v rámci zkoumaných podniků nejvyššího indexu PDI (PDI = 56) a pohybuje se tak na rozhraní mezi malým a velkým mocenským odstupem. Vyšší mocenský odstup (oproti ostatním zkoumaným podnikům) je způsoben velmi častou obavou podřízených vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. I proto je vztah s přímým nadřízeným považován za velmi důležitý. Index individualismu (IDV = 69) zde vychází pro zkoumané podniky nejnižší. Je to dáno velkým důrazem kladeným na čas pro vlastní osobní/rodinný život a rozmanitou práci (individualismus) v kombinaci s kolektivistickými tendencemi v podobě důležitosti jistoty zaměstnání a dobrého pracovního prostředí. Index maskulinity (MAS = 34) je v rámci zkoumaných podniků druhý nejvyšší, přesto stále ukazuje na feminitu (avšak s prvky maskulinity). To vyplývá z důležitosti pracovat s lidmi, kteří dobře spolupracují (feminita), a současnou potřebou mít příležitost pracovního růstu (maskulinita). Krátkodobá orientace (LTO = 33) je dána upřednostňováním úcty k tradicím oproti šetrnosti. Vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě (UAI = 79) vychází zejména z odmítavého postoje vůči porušování organizačních předpisů podniku a neutrálního až nesouhlasného postoje k tvrzení, že člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací. Obrázek 19 sumarizuje nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro podnik AB Indie.

Obrázek 19: AB Indie – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94

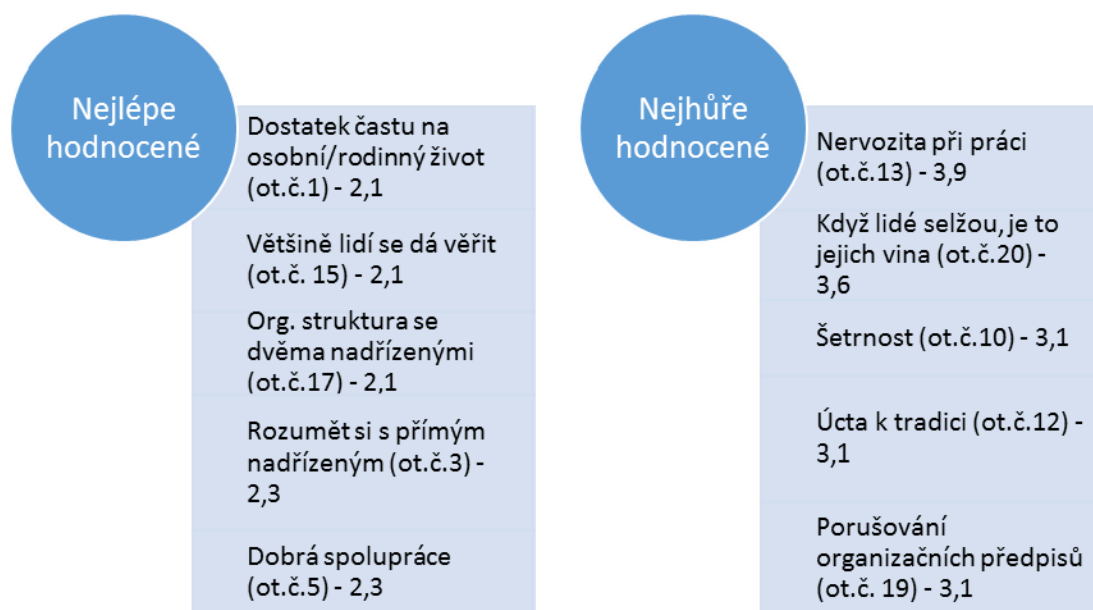


Zdroj: vlastní zpracování

AB Japonsko

Velmi malý mocenský odstup (PDI = 14) zjištěný pro podnik AB Japonsko je založen na důležitosti dobrého vztahu s nadřízeným, který se se svými podřízenými radí o svých rozhodnutích. Na malý mocenský odstup ukazuje i fakt, že se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými pouze občas. Výrazný individualismus (IDV = 85) je i zde spojen s důležitostí volného času, jehož váha je při výpočtu této dimenze nejvyšší. Důležitá, i když již méně než volný čas, je i jistota zaměstnání (kolektivistický aspekt). Výrazná feminita je reprezentována nejnižším indexem maskulinity (MAS = -27) ze všech zkoumaných podniků. Je dána vysokou preferencí spolupráce s lidmi, kteří dobře spolupracují, zatímco příležitost pracovního růstu je pouze mírně důležitá. Nesouhlasné stanovisko v otázce zavinění si vlastního životního selhání je rovněž projevem feminity. Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací (LTO = 40) vyplývá z mírně lepšího hodnocení úcty k tradicím oproti šetrnosti. Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě (UAI = 115), který je dokonce nejvyšší ze všech zkoumaných podniků, je spojen zejména s častými pocity emocionální nepohody (nervozity, napjatosti) při práci a souhlasným postojem k tvrzení, že soupeření zaměstnanců přináší více škody než užitku. Obrázek 20 shrnuje nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro podnik AB Japonsko.

Obrázek 20: AB Japonsko – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94

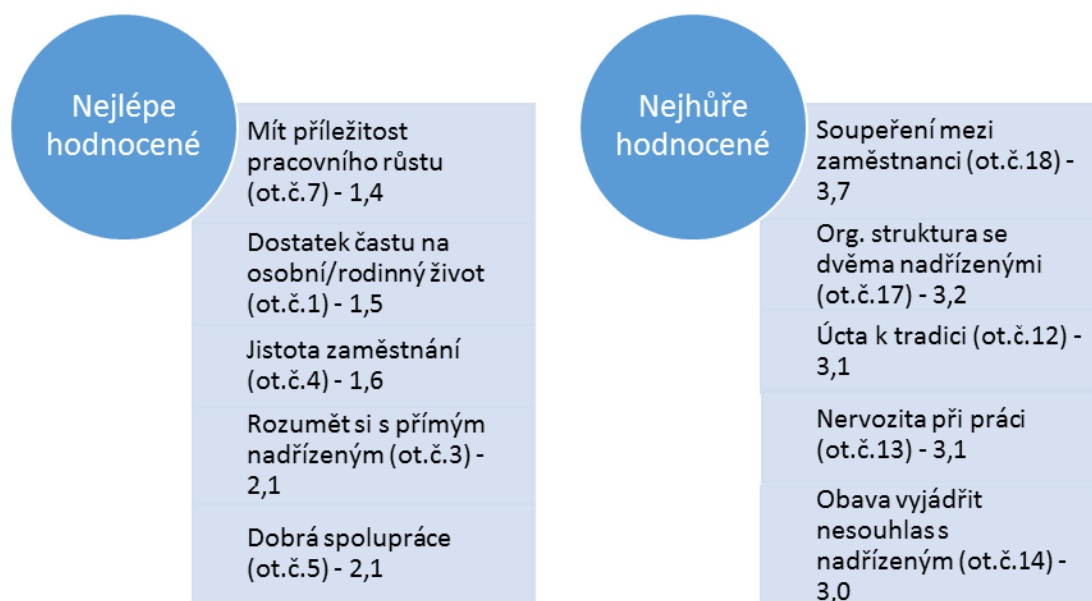


Zdroj: vlastní zpracování

AB USA

U podniku AB USA byl zjištěn vůbec nejnižší mocenský odstup ($PDI = 9$), který vychází zejména z neutrálního názoru na organizační strukturu se dvěma nadřízenými a z pouze občasné obavy podřízených vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. Index individualismu nabývá nejvyšší hodnoty ($IDV = 99$) mezi zkoumanými podniky, což je dáno velmi vysokou důležitostí dostatku volného času na vlastní osobní a rodinný život. Jistota zaměstnání je také velmi důležitá, ale výpočet dimenze individualismu jí nepřikládá takovou váhu. Feminita je nejméně intenzivní ze všech zkoumaných podniků. Důraz na dobrou spolupráci (feminita) je ředěn maskulinním aspektem, a to přikládáním vysoké důležitosti příležitosti pracovního růstu. AB USA se sice nachází stále na rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací, ale jako jediný ukazuje alespoň náznak orientace dlouhodobé. Svědčí o tom jasná preference šetrnosti oproti úctě k tradicím. Jako jediný ze zkoumaných podniků AB USA vykázal nízký stupeň vyhýbání se nejistotě, který je dán zejména nesouhlasným postojem ohledně soupeření zaměstnanců přinášejícího více škody než užitku. Obrázek 21 prezentuje nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro podnik AB USA.

Obrázek 21: AB USA – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94

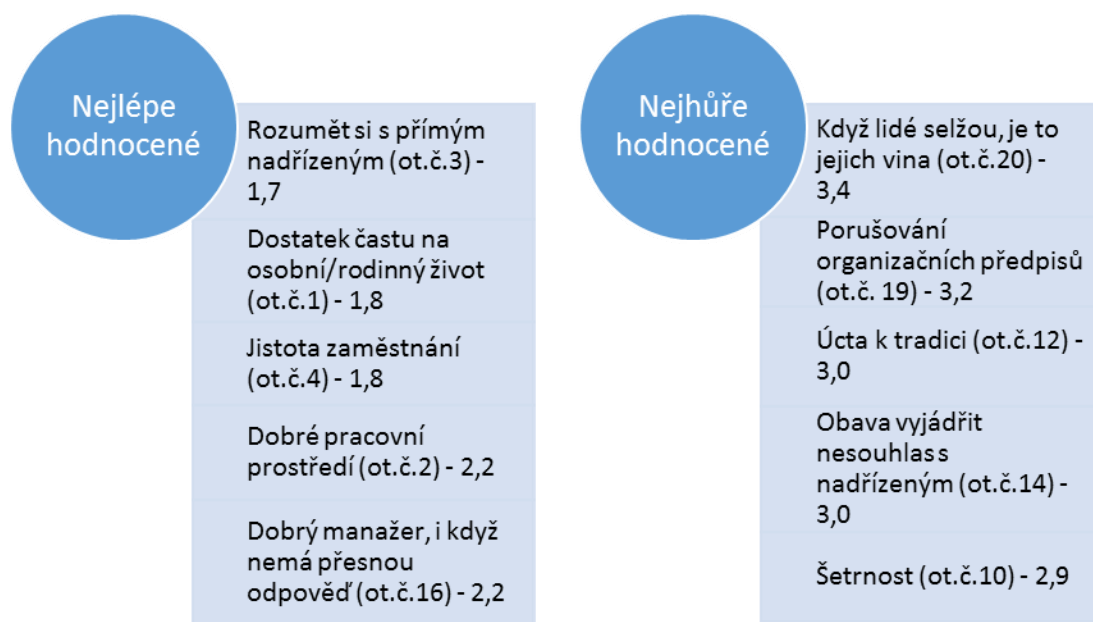


Zdroj: vlastní zpracování

CD Německo

Zkoumaný podnik AB Německo (mateřská společnost) vykazuje malý mocenský odstup (PDI = 36), jež se zakládá na významu dobrého vztahu s nadřízeným a pouze občasné obavě podřízených vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými. Výrazný individualismus (IDV = 82) je založen na cenění si volného času pro vlastní osobní či rodinný život. Důležité jsou však i jistota zaměstnání a dobré pracovní prostředí jakožto náznaky kolektivismu. Silná tendence k feminitě (MAS = 2) se zakládá na vysoké důležitosti dobré spolupráce a téměř nesouhlasném postoji k tvrzení, že když lidé v životě selžou, je to jejich vlastní vina. Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací (LTO = 43) vychází z přibližně stejného postoje k šetrnosti i úcty k tradicím. Vyšší stupeň vyhýbání se nejistotě (UAI = 62) je zapříčiněn občasným pocitem nervozity a napětí při práci a spíše souhlasným postojem k tvrzení, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku. Obrázek 22 shrnuje nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro AB Německo.

Obrázek 22: CD Německo – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94

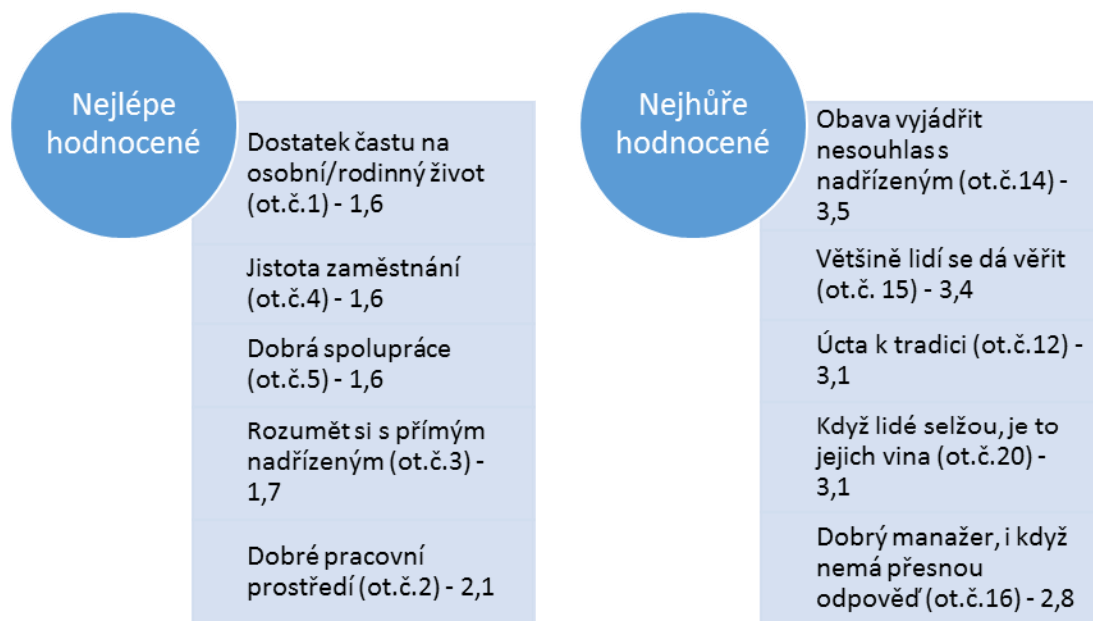


Zdroj: vlastní zpracování

CD ČR

Podnik CD ČR se nachází na rozhraní mezi malým a velkým mocenským odstupem (PDI = 48), kde se objevuje důležitost dobrého vztahu s nadřízeným v kombinaci s častými obavami podřízených vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými. Výrazný individualismus (IDV = 85) se odvíjí opět od důležitosti volného času. Prosazuje se ale i prvek kolektivismu v podobě vysoké důležitosti jistoty zaměstnání a dobrého pracovního prostředí. Velmi výrazná feminita (MAS = 5) patří k jedné z nejnižších a vyplývá především z vysoké důležitosti dobrých vztahů na pracovišti (tedy práce s lidmi, kteří dobře spolupracují). Prvek maskulinity se objevuje v podobě spíše nesouhlasného postoje k tvrzení, že většině lidí se dá věřit, avšak výpočet MAS ho zohledňuje pouze malou vahou. Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací (LTO = 50) je dáno příkládáním mírně vyšší důležitosti šetrnosti v porovnání s úctou k tradicím. Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě (UAI = 85) je spojený s pocitem nervozity a spíše souhlasným postojem k tvrzení, že ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody než užitku. Obrázek 23 předkládá nejlépe a nejhůře hodnocené otázky (hodnoty) dotazníku VSM 94 pro podnik CD ČR.

Obrázek 23: CD ČR – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Srovnání výsledků VSM 94 a TBSD v pobočce AB ČR

V mnoha směrech je Hofstede považován za nejdůležitějšího autora pojednávajícího o mezikulturní analýze, protože model, který vytvořil, přežil prověrku časem, je relativně jednoduchý na použití a je všeobecný (Stach, 2011). Hofstedeho práce se však stala předmětem mnoha diskusí a kritiky. Vytýkána je zejména skutečnost, že kultura v celé své komplexitě nemůže být zachycena kvantitativním způsobem a redukována na pět proměnných. Kultura je navíc proměnlivá a může být i značně heterogenní (Urban, 2006). Proto je doporučována kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a postupů, která umožňuje nejen popsat jednotlivé dimenze podnikové kultury, ale také zpřesnit výsledky, popřípadě identifikovat možné rozpory.

Kulturní dimenze identifikované prostřednictvím kvantitativní metody výzkumu VSM 94 a kvalitativní metody výzkumu jsou zachyceny v tabulce 24. Vzájemným porovnáním zjištěných výsledků je pak možné odpovědět na výzkumnou otázku (výzkumná otázka 1), zda lze porovnáním výsledků kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu (VSM 94 a TBSD) dospět při specifikaci kulturních dimenzí u zvolené pobočky ke shodným závěrům.

Tabulka 24: Srovnání výsledků VSM 94 a TBSD (pobočka AB ČR)

		PDI	IDV	MAS	LTO	UAI
VSM 94		Malý mocenský odstup PDI = 39	Individualismus IDV = 73	Výrazná feminita MAS = 19	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací LTO = 47	Velmi vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě UAI = 95
TBSD	Nevědomí	Malý mocenský odstup	Kolektivismus	Feminita	Rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací	Střední stupeň vyhýbání se nejistotě
	Vědomí	Malý mocenský odstup	Rozhraní mezi individualismem a kolektivismem	Výrazná feminita	Dlouhodobá orientace	Vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení výsledků:

- **Mocenský odstup (PDI)** – obě použité výzkumné metody vedou ke stejným závěrům v podobě malého mocenského odstupu.
- **Individualismus vs. kolektivismus (IDV)** – závěry VSM 94 ukazují na individualismus, avšak ne v extrémní podobě, kdy by index IDV nabýval hodnoty 100 či více. Proto lze říci, že se tento výsledek přibližuje výsledkům TBSD na vědomé úrovni. Nevědomé hodnocení TBSD však ukázalo na sdílení hodnot a symbolů příslušejících kolektivismu.
- **Maskulinita vs. feminita (MAS)** – výrazná feminita zjištěná pomocí VSM 94 se shoduje se závěry TBSD především na vědomé úrovni. Nevědomé hodnocení TBSD rovněž potvrdilo femininní kulturu.
- **Dlouhodobá orientace (LTO)** – VSM 94 ukazuje, že časový horizont zkoumané society se pohybuje na rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací. Zatímco TBSD na nevědomé úrovni toto zjištění potvrzuje, na vědomé úrovni se ukázala spíše dlouhodobá orientace.
- **Vyhýbání se nejistotě (UAI)** – vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě stanovený dle VSM 94 se potvrdil u TBSD, a to na vědomé úrovni. Nevědomá úroveň ukazuje na přijímání prvků jistoty (*jistota, klid, bezpečí*) v kombinaci s prvky nejistoty – přijímání změn (*tvůrčivost, změna*).

Ve vzájemném srovnání VSM 94 a TBSD na vědomé úrovni se identifikované kulturní dimenze shodují u PDI, MAS, UAI, přibližují se u IDV a neshodují se u LTO. Lidé vědomě velmi pozitivně hodnotí symboly a hodnoty dlouhodobé orientace (*radost, život, vzdělání*), zatímco symboly krátkodobé orientace jsou hodnoceny negativně (zejm. *smrt, popř. spotřeba*). TBSD na nevědomé úrovni se od VSM 94 odlišuje v kulturní dimenzi IDV, kdy se na nevědomé úrovni prosazuje kolektivismus. Také feminita a vysoká snaha vyhnout se riziku nejsou v nevědomí tak silně zakotveny.

Kvantitativní a kvalitativní metoda výzkumu (VSM 94 a TBSD) vedou v oblasti specifikace kulturních dimenzí u zvolené pobočky k téměř shodným závěrům na vědomé úrovni hodnocení. Nevědomá úroveň se odlišuje více, zato poskytuje cenný pohled do nevědomí society.

4.2 Analýza zjištěných kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky

Žádoucí dimenze podnikové kultury (kulturní dimenze znalostního podniku) ve znalostní ekonomice byly představeny v kapitole 2.3.8. Pro zhodnocení, zda zjištěné kulturní dimenze zkoumaných podniků odpovídají kulturním dimenzím znalostního podniku, bylo využito barev semaforu. Pokud je index dané kulturní dimenze v souladu se znalostní ekonomikou, je označen zeleně. Jestliže se index nachází v přechodové zóně (hodnoty indexu z intervalu <40; 60>), je použita barva žlutá. Červená barva označuje indexy, které pro podnikovou kulturu ve znalostní ekonomice žádoucí nejsou. Tabulka 25 a přílohy č. XXIII a XXIV přinášejí zhodnocení vypočtených indexů kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky.

Tabulka 25: Analýza kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky

	PDI	IDV	MAS	LTO	UAI
AB Německo	↑ 32	↓ 80	↑ 2	↘ 44	↓ 66
AB ČR	↑ 39	↓ 73	↑ 19	↘ 47	↓ 95
AB Indie	↘ 56	↓ 69	↑ 34	↓ 33	↓ 79
AB Japonsko	↑ 14	↓ 85	↑ -27	↘ 40	↓ 115
RB USA	↑ 9	↓ 99	↑ 35	↘ 55	↑ 23
AB celkem	↑ 34	↓ 78	↑ 15	↘ 44	↓ 83
CD Německo	↑ 36	↓ 82	↑ 2	↘ 43	↓ 62
CD ČR	↘ 48	↓ 85	↑ 5	↘ 50	↓ 85
CD celkem	↘ 44	↓ 84	↑ 4	↘ 47	↓ 77
AB + CD celkem	↑ 37	↓ 79	↑ 12	↘ 45	↓ 81

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou zjištěných výsledků je možné ověřit hypotézu (hypotéza 1), zda zjištěné kulturní dimenze vybraných podniků působících v různých místech globálního společenství odpovídají kulturním dimenzím znalostního podniku. Hodnocení bude provedeno na úrovni globální, koncernové a pro jednotlivé podniky.

Podniková kultura zkoumaných podniků na globální úrovni (AB + CD celkem):

- Znalostní ekonomika:
 - **malý mocenský odstup,**
 - **feminita.**
- Přejímová zóna:
 - **dlouhodobá orientace.**
- Nejdelší cesta ke znalostní ekonomice:
 - **kolektivismus,**
 - **přijímání nejistoty.**

Podniková kultura na úrovni koncernu AB (AB celkem) a na úrovni jednotlivých podniků AB (AB Německo, AB ČR, AB Indie, AB Japonsko, AB USA):

- Znalostní ekonomika:
 - **malý mocenský odstup** (platí pro všechny zkoumané podniky vyjma AB Indie),
 - **feminita** (platí pro všechny zkoumané podniky),
 - **přijímání nejistoty** (platí pouze pro AB USA).
- Přejímová zóna:
 - **malý mocenský odstup** (platí pouze pro AB Indie),
 - **dlouhodobá orientace** (platí pro všechny zkoumané podniky vyjma AB Indie).
- Nejdelší cesta ke znalostní ekonomice:
 - **kolektivismus** (platí pro všechny zkoumané podniky),
 - **dlouhodobá orientace** (platí pouze pro AB Indie),
 - **přijímání nejistoty** (platí pro všechny zkoumané podniky vyjma AB USA).

Hodnocení na globální úrovni a koncernové úrovni je pro AB identické. Hodnocení na úrovni jednotlivých podniků již přináší určité odlišnosti. AB USA naplňuje parametry znalostního podniku nejlépe (i když ne zcela – viz kolektivismus a částečně

dlouhodobá orientace), AB Indie má před sebou nejdelší cestu ke znalostní ekonomice (viz kolektivismus, dlouhodobá orientace a přijímání nejistoty). Hodnocení zbylých podniků (AB Německo, AB ČR a AB Japonsko) se shoduje s hodnocením na globální úrovni a nachází se mezi dvěma krajními póly, které představuje AB USA a AB Indie.

Podniková kultura na úrovni koncernu CD (CD celkem) a na úrovni jednotlivých podniků CD (CD Německo, CD ČR):

- Znalostní ekonomika:
 - malý mocenský odstup (platí pouze pro CD Německo),
 - **feminita** (platí pro oba zkoumané podniky).
- Přechodová zóna:
 - **malý mocenský odstup** (platí pouze pro CD ČR),
 - **dlouhodobá orientace** (platí pro oba zkoumané podniky).
- Nejdelší cesta ke znalostní ekonomice:
 - **kolektivismus** (platí pro oba zkoumané podniky),
 - **přijímání nejistoty** (platí pro oba zkoumané podniky).

Hodnocení na globální úrovni a koncernové úrovni se pro CD rozchází v oblasti mocenského odstupu, který je na koncernové úrovni pouze v přechodové zóně. Ze dvou zkoumaných podniků si z hlediska znalostní ekonomiky stojí lépe CD Německo, a to díky malému mocenskému odstupu. I v případě koncernu CD je možné vidět nejdelší cestu ke znalostní ekonomice v oblasti kulturní dimenze kolektivismus a přijímání nejistoty. Přechodovou zónu pak představuje malý mocenský dostup (pouze CD ČR) a dlouhodobá orientace.

4.3 Posouzení kulturního vlivu mateřské společnosti na dceřiné společnosti

Mateřská společnost obvykle disponuje mnoha prostředky k ovlivňování podnikové kultury svých dceřiných společností. Vytvářením norem, standardů, směrnic, pracovních postupů, plánování atd., ale i existencí symbolů (logo, oblečení, firemní barvy atd.) má mateřská společnost možnost ovlivňovat organizaci, procesy řízení a chování pracovníků ve svých pobočkách.

Do jaké míry je kultura mateřských společností (AB Německo, CD Německo) přenášena do jednotlivých poboček (AB ČR, AB Indie, AB Japonsko, AB USA a CD

ČR) bylo zjištěno pomocí Pearsonova korelačního koeficientu (viz kapitola 2.3.9), který se používá k měření síly závislosti dvou číselných proměnných pocházejících z normálního rozdělení. V daném případě se jedná o závislost vypočtených indexů kulturních dimenzí pomocí VSM 94 (viz tabulka 10, s. 100), vždy ve vztahu mateřská společnost – dceřiná společnost. Tímto způsobem je možné ověřit hypotézu (hypotéza 2), že podniková kultura mateřské společnosti představuje významný a rozhodující faktor ovlivňující podnikovou kulturu jednotlivých poboček (dceřiných společností).

Tabulka 26: Hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu – síla závislosti kulturních dimenzí dle VSM 94 mateřských a dceřiných společností

	Pearsonův korelační koeficient
AB Německo	Mateřská společnost
AB ČR	0,895
AB Indie	0,762
AB Japonsko	0,933
AB USA	0,545
CD Německo	Mateřská společnost
CD ČR	0,970

Zdroj: vlastní zpracování

Dle hodnot Pearsonova korelačního koeficientu obsažených v tabulce 26 je možné říci, že se ve všech zkoumaných případech jedná o přímou závislost (korelační koeficient nabývá kladné hodnoty). Z hlediska síly (těsnosti) závislosti (absolutní hodnota 1 = funkční lineární závislost, 0 = nezávislost) se objevuje nejsilnější korelace kulturních dimenzí u mateřské společnosti CD Německo a dceřiné společnosti CD ČR (0,970). Silné vazby v oblasti podnikové kultury lze však pozorovat i u mateřské společnosti AB Německo a dceřiné společnosti AB Japonsko (0,933) či AB ČR (0,895). Závislost z pohledu kulturních vlivů na mateřské společnosti AB Německo slábne v případě dceřiné společnosti AB Indie (0,762) a zejména AB USA (0,545). Celkově však lze říci, že kromě AB USA představuje podniková kultura mateřské společnosti významný faktor ovlivňující podnikovou kulturu jednotlivých dceřiných společností.

Dalo by se předpokládat, že podniková kultura mateřské společnosti je do dceřiných společností přenášena tím úspěšněji, čím je podniková kultura mateřské společnosti silnější. Síla podnikové kultury totiž udává, nakolik jsou hodnoty, normy a s nimi související standardy jednání sdíleny.

Dle Hofsteda, Hofsteda Jr. (2006) je možné považovat za silnou kulturu kulturu homogenní, tj. takovou, v níž v dotazníkovém výzkumu (v tomto případě VSM 94) volí

respondenti skoro stejné odpovědi na jednotlivé otázky (bez ohledu na jejich obsah). Za skoro stejné odpovědi byly považovány vždy dvě po sobě jdoucí odpovědi (např. nanejvýš důležité – velmi důležité či nikdy – zřídka).

Tabulka 27: VSM 94 – hodnoty normalizované diskretní ordinální variance

	AB Německo	AB ČR	AB Indie	AB Japonsko	AB USA	AB Celkem	CD Německo	CD ČR	CD Celkem
Všechny ot.	0,345	0,471	0,448	0,433	0,364	0,477	0,354	0,404	0,404
Ot. č. 3	0,198	0,411	0,312	0,490	0,175	0,371	0,193	0,268	0,243
Ot. č. 6	0,463	0,426	0,345	0,653	0,240	0,441	0,488	0,311	0,388
Ot. č. 14	0,529	0,528	0,480	0,327	0,465	0,531	0,537	0,421	0,496
Ot. č. 17	0,595	0,644	0,533	0,531	0,435	0,621	0,612	0,534	0,566
Dimenze PDI	0,446	0,502	0,417	0,500	0,329	0,491	0,457	0,383	0,423
Ot. č. 1	0,380	0,296	0,390	0,367	0,248	0,343	0,371	0,268	0,311
Ot. č. 2	0,149	0,397	0,342	0,612	0,355	0,424	0,170	0,323	0,276
Ot. č. 4	0,198	0,408	0,250	0,367	0,298	0,393	0,234	0,359	0,329
Ot. č. 8	0,331	0,490	0,293	0,490	0,375	0,440	0,325	0,432	0,397
Dimenze IDV	0,264	0,398	0,319	0,459	0,319	0,400	0,275	0,346	0,328
Ot. č. 5	0,314	0,397	0,376	0,490	0,175	0,394	0,306	0,245	0,321
Ot. č. 7	0,314	0,441	0,511	0,490	0,240	0,479	0,318	0,426	0,398
Ot. č. 15	0,331	0,442	0,602	0,327	0,288	0,530	0,325	0,378	0,426
Ot. č. 20	0,314	0,500	0,537	0,327	0,455	0,490	0,306	0,532	0,479
Dimenze MAS	0,318	0,445	0,507	0,408	0,289	0,473	0,314	0,395	0,406
Ot. č. 10	0,231	0,379	0,454	0,122	0,378	0,387	0,223	0,472	0,404
Ot. č. 12	0,430	0,495	0,471	0,449	0,335	0,499	0,439	0,422	0,435
Dimenze LTO	0,331	0,437	0,463	0,286	0,356	0,443	0,331	0,447	0,419
Ot. č. 13	0,314	0,435	0,278	0,449	0,693	0,472	0,318	0,388	0,364
Ot. č. 16	0,364	0,625	0,545	0,653	0,478	0,609	0,386	0,494	0,489
Ot. č. 18	0,231	0,586	0,656	0,204	0,415	0,568	0,280	0,450	0,396
Ot. č. 19	0,529	0,578	0,683	0,449	0,500	0,588	0,537	0,548	0,565
Dimenze UAI	0,360	0,556	0,540	0,439	0,521	0,559	0,380	0,470	0,453

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zjištění míry variability byla použita neparametrická metoda – normalizovaná diskretní ordinální variance (*norm. dorvar*), která vyjadřuje, o kolik se liší všechny dvojice (dvě po sobě jdoucí odpovědi na danou otázku). Čím více se hodnota *norm. dorvar* pro danou otázku (skupinu otázek) blíží nule, tím je vyšší názorová homogenita a vzrůstá síla podnikové kultury. Pokud se hodnota *norm. dorvar* naopak blíží jedné, projevuje se názorová heterogenita spojená se slabou podnikovou kulturou. Tímto způsobem je možné ověřit hypotézu (hypotéza 3), že podniková kultura mateřské společnosti je homogenní a silná.

Tabulka 27 shrnuje hodnoty normalizované diskretní ordinální variance odpovědi na otázky obsažené v dotazníku VSM 94 pro zkoumané mateřské a dceřiné společnosti.

V celkovém hodnocení (všechny otázky) se nejvyšší homogenita odpovědí projevila u mateřských společností – AB Německo (0,345) a CD (0,354). Variability odpovědí kolem 35 % ukazují na silnou podnikovou kulturu (dle postupu hodnocení uvedeného v kapitole 2.3.9, s. 88). Směrem k dceřiným společnostem hodnoty *norm. dorvar* mírně stoupají a podniková kultura slábne. Zatímco však AB USA zaostává za AB Německo jen nepatrně (0,364), u AB ČR je rozdíl již vyšší (0,471).

Stejným způsobem je možné určit názorovou homogenitu/heterogenitu pro jednotlivé dimenze či otázky například na koncernové úrovni. Dimenze individualismu je nejvíce homogenní (0,4 pro AB, 0,328 pro CD), dimenze vyhýbání se nejistotě naopak nejméně (0,559 pro AB, 0,453 pro CD). U jednotlivých otázek je největší názorová homogenita u otázky č. 1 (mít dost času na vlastní osobní či rodinný život) pro AB (0,343) a u otázky č. 3 (dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným) pro CD (0,243). Nejvyšší názorová heterogenita byla zaznamenána u otázky č. 17 (organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout) – pro AB (0,621) i CD (0,566).

4.4 Diskuse

Nadnárodní podniky jako AB a CD si jsou vědomy role a významu podnikové kultury. Stav podnikové kultury zjišťují pravidelnými průzkumy, analyzují výsledky a přijímají opatření vedoucí k formování podnikové kultury žádoucím směrem. Ve skupině AB je plošný průzkum týkající se podnikové kultury prováděn pravidelně ve dvouletých intervalech. Dotazník obsahuje kromě demografických údajů (věk, pohlaví, délka příslušnosti k firmě) 70 otázek, které jsou rozčleněny do 17 tematických okruhů (xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx):

- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxx,
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxx,
- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx,

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX,
- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

Dotazníky centrálně zpracovává a vyhodnocuje externí xxxxxxxx firma z důvodu zajištění anonymity respondentů. Zprávy o výsledcích jsou vytvářeny pro jednotlivé skupiny, oddělení, pobočky či divize. Výsledky jsou pečlivě analyzovány, hodnotí se posun v hodnocení od předchozího průzkumu, identifikují se oblasti, na kterých je třeba pracovat, stanovují se opatření k vývoji žádoucím směrem. Výzkum provedený v roce 2013 v AB ČR ukázal jako stěžejní témata, na kterých je nutné pracovat, téma kolegové a spolupráce (týmovost) a neustálé zlepšování (inovace). Tyto závěry odpovídají závěrům vyplývajícím z výzkumu provedeného v rámci disertační práce, kdy právě kulturní dimenze kolektivismu (týmovost) a přijímání nejistoty (ochota přijímat změny, inovace) byly identifikovány jako stěžejní pro posun podniku do znalostní ekonomiky.

Na rozdíl od menších podniků, kde relativně často bývá slabým místem podnikové kultury stanovení klíčových hodnot, jsou klíčové hodnoty zkoumaných podniků v podnikové kultuře explicitně definovány (centrálně ze strany mateřské společnosti a jednotně pro všechny pobočky) a napomáhají tak k vytváření pozitivního klimatu. V jeho rámci pak v ideálním případě dochází ke kultivaci mezilidských vztahů, utváření atmosféry důvěry a součinnosti přispívající ke spolupráci na úrovni týmů, k rozvoji lidského potenciálu či podpoře inovativního myšlení.

Z pohledu znalostní ekonomiky a znalostního podniku je však třeba mít na zřeteli, aby:

- **primárně** – definované hodnoty byly v souladu s kulturologickými parametry (s kulturními dimenzemi) charakterizujícími znalostí podnik (viz kapitola 2.3.8),
- **sekundárně** – definované hodnoty byly sdílené.

a Hofsteda, Jr. (2006) je tomu tak přinejmenším proto, že příslušníci daného podniku mohou do jisté míry ovlivnit své rozhodnutí o tom, zda se k němu připojí, týká se jich jen v pracovní době a jednoho dne jej mohou opustit. Proto se také výsledky výzkumů národních kultur ukázaly být jen částečně užitečné pro porozumění podnikovým kulturám.

Manažeři si jsou vědomi, že nemohou zcela změnit způsob, jakým lidé v určité zemi myslí, cítí a jednají. Existující „všeobecný duch národa“ je všudypřítomný. A protože se dá předpokládat, že národní kulturní aspekty budou alespoň z části přenášeny do kultury podnikové, je téměř nemožné vytvořit v nadnárodním podniku jednu unifikovanou podnikovou kulturu, která bude zcela homogenní. I proto např. AB mezi své hodnoty řadí kulturní rozmanitost, vědom si toho, že formuluje pouze základní hodnoty, které budou vytvářet celkový rámec (spojovací prvek) pro fungování podniku a budou pro všechny zaměstnance společné a sdílené. Ponechává však i prostor pro projevení národnostních odlišností. Kulturní rozmanitost považuje za konkurenční výhodu a předpoklad globálního úspěchu.

Tabulka 28: Národní kultura dle Hofsteda vs. podniková kultura pohledem kulturních dimenzí

	PDI	IDV	MAS	LTO	UAI	Pearsonův korel. koef.
Německá nár. kultura	35	67	66	83	65	
AB Německo	32	80	2	44	66	0,188
CD Německo	36	82	2	43	62	0,127
Česká nár. kultura	57	58	57	70	74	
AB ČR	39	73	19	47	95	0,624
CD ČR	48	85	5	50	85	0,451
Indická nár. kultura	77	48	56	51	40	
AB Indie	56	69	34	33	79	-0,324
Japonská nár. kultura	54	46	95	88	92	
AB Japonsko	14	85	-27	40	115	-0,158
Americká nár. kultura	40	91	62	26	46	
AB USA	9	99	35	55	23	0,665

Zdroj: Hofstede, Hofstede, Jr. (2013) – národní kultury; vlastní zpracování - podnikové kultury

Tabulka 28 přináší srovnání národních kulturních dimenzí (Hofstede, Hofstede, Jr., 2013) a kulturních dimenzí zkoumaných podniků. Z hodnot vypočteného Pearsonova

korelačního koeficientu je možné usuzovat na směr a sílu závislosti národní a podnikové kultury. U německých mateřských společností (AB Německo, CD Německo) je kulturní dimenze vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě v souladu s německou národní kulturou. Dimenze individualismu, dlouhodobé orientace a zejména maskulinity však německou národní kulturu neodrážejí a jsou výsledkem podnikových či jiných vlivů. Proto je i hodnota Personova korelačního koeficientu nízká (0,188, resp, 0,127). Nejvyšší odraz národní kultury lze vidět u podnikové kultury AB USA (0,665), kde se projevuje nejslabší vazba na mateřskou společnost ze všech zkoumaných podniků.

Vždy je výhodou, pokud je národní kultura v souladu s cíleně prosazovanou podnikovou kulturou. Pak bude pro zaměstnance snadnější akceptovat a sdílet hodnoty a tím utvářet jednotný rámec pro fungování podniku (synergický efekt). Nicméně je nutné si uvědomit, že nejen národní kultura ovlivňuje kulturu podnikovou, že je zde ještě celá řada dalších vlivů (např. významné události, celospolečenské tendence apod.), které se rovněž podílejí na utváření komplexního jevu, jakým je podniková kultura.

Tématem národních kulturních standardů a interkulturního managementu se ve svých publikacích podrobně zabývají Nový et al. (1996), Nový, Schroll-Machl (2003, 2005). Přinášejí interkulturní aspekty mezinárodní spolupráce a prostřednictvím národních kulturních standardů představují kulturologické odlišnosti vybraných evropských, amerických a asijských národů.

4.5 Návrhy pro zkoumané podniky směřující k posunu ke znalostnímu podniku

Na základě analýzy zjištěných kulturních dimenzí zkoumaných podniků z hlediska znalostní ekonomiky byly identifikovány dvě hlavní oblasti (kulturní dimenze) s potenciálem posunu ke znalostní ekonomice. Jedná se o kolektivismus a přijímání nejistoty. Částečně skýtá potenciál posunu ke znalostní ekonomice i dimenze dlouhodobé orientace, která se nachází v přechodové zóně. Navrhované změny budou směřovány do oblasti utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. Při prosazování změn lze využít prokázaných kulturologických vazeb dceřiných společností na mateřské společnosti (přenášení kultury do poboček). Tyto vazby budou tím významnější, čím bude kultura mateřské společnosti více homogenní a silná.

V podniku AB ČR byly do výzkumu zařazeny dvě skupiny pracovníků – THP a dělníci. Pro ověření hypotézy (hypotéza 4), zda je vhodné navrhované změny diferencovat pro tyto dvě odlišné skupiny, byl použit chí-kvadrát test dobré shody. Ověřena byla závislost odpovědí na otázky příslušející dimenzi individualismu (ot. č. 1, 2, 4 a 8), vyhýbání se nejistotě (ot. č. 13, 16, 18 a 19) a dlouhodobé orientace (ot. č. 10 a 12) na zastávané pracovní pozici (THP x dělníci). Byla vypočtena hodnota p-value (viz přílohy č. XXV, XXVI a XXVII), která byla porovnána s hodnotou zvolené hladiny významnosti $\alpha = 0,05$.

Jelikož byly hodnoty p-value u všech testovaných otázek vyšší než hladina významnosti (0,05), nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti. Lze tedy říci, že jelikož je hodnocení otázek příslušejících dimenzi individualismu, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobé orientace nezávislé na zastávané pracovní pozici (THP x dělníci), není z tohoto pohledu nutné návrhy směřované do oblasti utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů diferencovat pro THP a dělníky.

Týmovost

Kulturní dimenzi kolektivismu lze charakterizovat jako týmovost. U nadnárodních podniků je týmová práce základem prakticky jakékoliv činnosti. Každý zaměstnanec (ať už jde o THP nebo dělníky) je integrován minimálně do jednoho, ale často i více týmů.

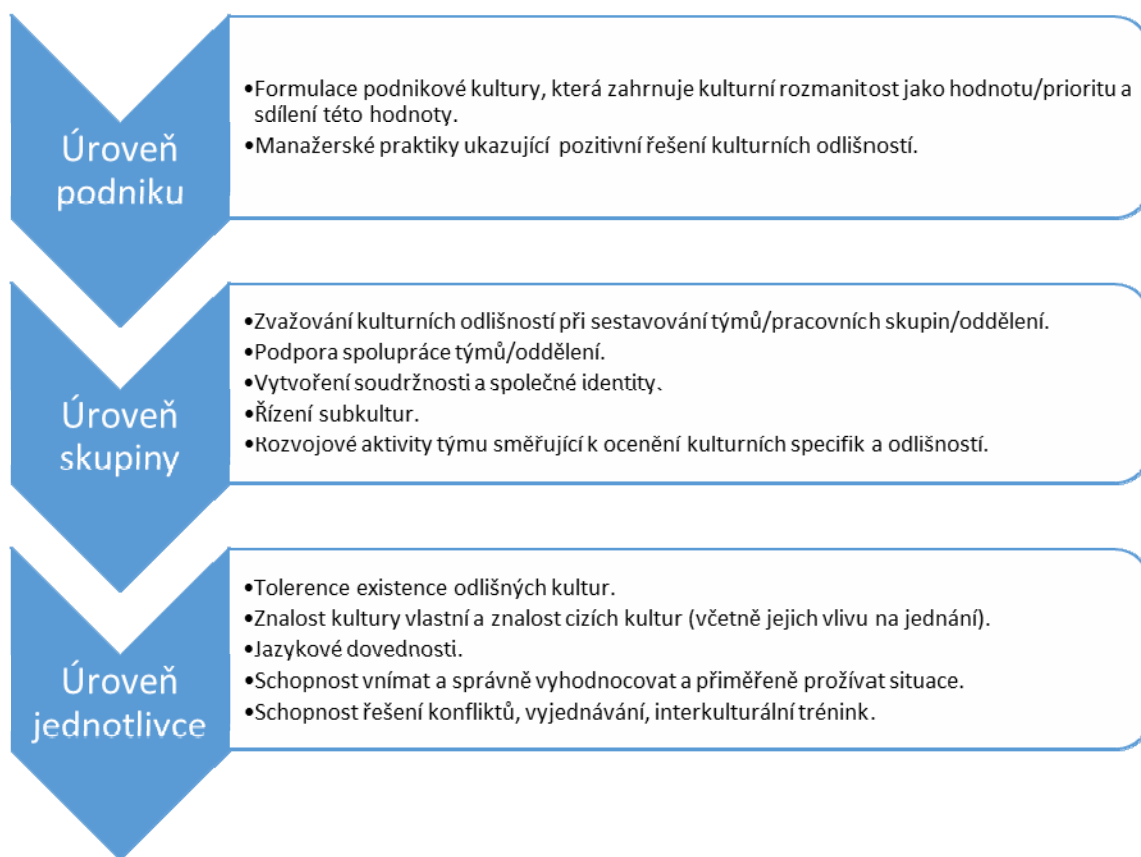
U týmů, kde není potřeba řešit aspekt multikulturality, nabývá na významu z hlediska funkčnosti a produktivity týmu **osobnost týmového vedoucího**. Vystupuje v roli manažera, a pokud chce, aby jeho spolupracovníci (členové týmu) projevovali týmového ducha, musí být především on sám týmovým hráčem. Na pracovišti by měl být schopen své podřízené sledovat a patřičně utvářet poměr mezi výkonností, spokojeností a dalším rozvojem jednotlivých členů týmu. Podmínkou však je odpovídající složení daného týmu, ať už z hlediska kvalifikace, či schopnosti dobré spolupráce.

Je možné navázat na výsledky kvalitativního výzkumu TBSD pro AB ČR, kdy nejlepší hodnocení v kulturní dimenzi individualismus vs. kolektivismus získala slova *kamarádi* a *spolupráce*. Kolektivistický symbol *kamarádi* vypovídá o orientaci na vrstevníky, kteří jsou ochotni pomoci. Další kolektivistickou hodnotou je *spolupráce*, k níž mají

lidé pozitivní vztah (vyplývá z lepšího nevědomého hodnocení) a v nevědomí ji upřednostňují před *samostatností*.

V procesech **multikulturních týmů** jsou jednotlivé kultury v neustálé interakci. Mohou se stát zdrojem velmi dobrých a efektivních řešení, ale i limitem týmového úspěchu. Je proto vhodné týmovou práci v kontextu střetávání se různých kultur optimalizovat. Aktivita ve smyslu řešení týmové multikulturality je možné rozčlenit do třech úrovní – úroveň celého podniku, úroveň skupiny a úroveň jednotlivce (viz obrázek 24). Příklad kalkulace nákladů souvisejících se vzděláváním pracovníků v daných oblastech přináší příloha č. XXVIII.

Obrázek 24: Řešení kulturní rozmanitosti v kontextu týmové spolupráce



Zdroj: vlastní zpracování

Přijímání změn – inovace

Schopnost přijímat změny souvisí ve velké míře s možnostmi využití inovačního potenciálu podniku. Inovace nejsou výsadou jen velkých podniků a výzkumným a vývojovým zázemím, nýbrž příležitostí uplatnit tvořivost a zajímavé nápady i pro malé a střední podniky či jednotlivce. Činnost velkých podniků je však spjata s množstvím směrnic, standardů, pracovních postupů a pravidel (tedy bariér). Ale právě

inovace jsou spojeny např. s kreativitou, pro kterou je typické porušování pravidel, známých pravd, zaběhlých postupů.

Pro podporu inovací je zapotřebí odbourat bariéry tvořivosti v podobě mnoha pravidel a formálních postupů, spíše se soustředit na vytvoření základního rámce pro fungování podniku a nechat tak prostor pro vlastní iniciativu a tvořivost. Důležité je i stanovení inovačních cílů a strategie, jak jich dosáhnout. Vhodné je také poskytnout zaměstnancům časový prostor na nové aktivity, důvěru a podporu ze strany nadřízených a nastavit adekvátní odměny za inovace.

Stavět lze přitom i na závěrech TBSD pro AB ČR, kdy lidé hodnotili právě *tvořivost* nejlépe ze všech podnětových slov příslušejících kulturní dimenzi vyhýbání se nejistotě. *Tvořivost* sice souvisí s nejistotou a rizikem, které lidé nepreferují (preferují *jistotu, klid a bezpečí*), ale je jednoznačně pozitivně přijímána jako cesta akceptovatelné změny. *Tvořivost* má v českých podmínkách tradici, která zasahuje hluboko do nevědomí.

Dlouhodobá orientace

Kulturní dimenze dlouhodobé orientace se nachází v přechodové zóně, je zde tedy vidět určitý náznak posunu ke znalostní ekonomice, avšak ne v takovém rozsahu, abychom mohli hovořit o znalostním podniku. I výsledky TBSD pro AB ČR potvrdily rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací na nevědomé úrovni.

Podniky AB i CD jsou jednoznačně dlouhodobě orientované a tímto směrem mají nastavené i své hodnoty. Investují zdroje do rozvoje podniků samotných, ale i do rozvoje lidských zdrojů, usilují o vytvoření pevné pozice na trhu. Tyto aktivity působí na vědomou stránku zaměstnanců (tedy to, co si lidé přejí a považují za správné), která dle TBSD pro AB ČR již ukazuje na dlouhodobou orientaci.

Snaha podniků by nyní měla spočívat v zakotvení dlouhodobé orientaci i na nevědomé úrovni, aby lidé hodnoty dlouhodobosti skutečně sdíleli a byly v nich pevně zakořeněny. Bylo by vhodné seznamovat pravidelně zaměstnance se strategickými dlouhodobými výhledy, vysvětlovat a odůvodňovat jednotlivé kroky, používat např. vhodné symboly a tím postupně proniknout do jejich nevědomí.

4.6 Návrhy pro podniky působící v globálním prostoru s obecnou platností

Proces globalizace souvisí s širším pojetím člověka, s rozvojem jeho tvůrčího potenciálu a tím i se širším pojetím řízení lidských zdrojů v prostoru globálního světa – makroprostoru (Krninská, 2002a). Efektivnost a konkurenceschopnost v globálním prostoru sice i nadále ovlivňují takové faktory jako úroveň technologií, stupeň využívání nejnovějších informací a poznatků, ale rozhodujícím faktorem se jednoznačně stává intelektuální kapitál. Je vyžadováno celoživotní a permanentní vzdělávání. Od organizace se vyžaduje vysoká adaptabilita a flexibilita (Truneček, 2003).

Podniky by měly usilovat o formování podnikové kultury znalostního podniku. U nadnárodních podniků lze využívat vazeb dceřiných společností na mateřské společnosti a přenášet vhodně formulovanou žádoucí podnikovou kulturu do jednotlivých poboček (a v ideálním případě i na dodavatele, zákazníky a všechny významné partnery). Výhodou se mohou stát i synergické efekty plynoucí ze vzájemné souhry žádoucí podnikové kultury s kulturou národní, popř. s kulturou regionální (možnost využití lokálních tacitních znalostí). V návaznosti na tematiku kulturních dimenzí lze v obecné rovině směřovat návrhy pro utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů do následujících oblastí (kulturních dimenzí).

Malý mocenský odstup – součinnost:

- pomocí sdílených hodnot odbourávat přísnou kontrolu,
- delegovat pravomoci a odpovědnosti v nejvyšší možné míře,
- umožnit participaci zaměstnanců na řízení a rozhodování, ale i na odměňování,
- vytvářet neformální atmosféru napříč různými hierarchickými úrovněmi a tím posilovat tvůrčí iniciativu (jedince i tvůrčích týmů), spolupráci, tvorbu a sdílení znalostí.

Kolektivismus – týmovost:

- formovat kulturu učení na úrovni jednotlivce i kolektivu (týmové učení ve smyslu integrace znalostí, schopností či dovedností) s cílem uskutečňování procesu přeměny podniku ve znalostní podnik,
- podporovat soudržnost, hodnocení a odměňování týmů v závislosti na úspěších a neúspěších,

- vytvářet efektivně fungující týmy zajištěním odpovídající profesní a kvalifikační struktury a tím využívat potenciál celého podnikového kolektivu.

Feminita – důvěra:

- vytvářet specifické klima, atmosféru důvěry, která zaměstnance povzbuzuje, aby se učili, plně využívali své znalosti a schopnosti, rozvíjeli svůj lidský potenciál a projevovali iniciativu nad rámec povinností,
- stimulovat sdílení hodnot a ztotožnění se s podnikovou kulturou.

Dlouhodobá orientace – investice:

- akumulace dostatečných zdrojů na investice nejen do hmotných aktiv, ale především do lidského kapitálu jakožto rozhodujícího prvku rozvoje podniku,
- investice do vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů (po stránce profesní i osobnostní) s cílem formovat lidský kapitál, který je jedinečný, schopný změny, inovace a kreativního úsilí,
- vybudování pevného sociálního zázemí.

Ochota přijímat změny – inovace:

- podporovat proces seberozvoje, který přináší tvůrčí přístupy (invence, kreativita) a tím směřovat k procesu celoživotního učení,
- zvyšovat flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců a tím zvyšovat schopnost rychle reagovat na nové souvislosti a zlomovou dynamiku vývoje,
- vytvářet atmosféru důvěry podporující nekonformní a inovativní myšlení, kritičnost a tvořivost.

4.7 Vyhodnocení výzkumné otázky a hypotéz

Pro řešení daného výzkumného problému byly stanoveny jedna výzkumná otázka (kvalitativní výzkum) a čtyři výzkumné hypotézy (kvantitativní výzkum), které byly v rámci zpracování disertační práce ověřeny.

VÝZKUMNÁ OTÁZKA 1

- Lze porovnáním výsledků kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu (VSM 94 a TBSD) dospět při specifikaci kulturních dimenzí u zvolené pobočky ke shodným závěrům?

Vyhodnocení

Vyhodnocením dotazníků VSM 94 (kvantitativní metoda výzkumu) a TBSD (kvalitativní metoda výzkumu) byly pro podnik AB ČR stanoveny kulturní dimenze, které byly vzájemně porovnány (viz tabulka 24).

Na vědomé úrovni se identifikované kulturní dimenze shodují vyjma dlouhodobé orientace. Na nevědomé úrovni se TBSD od VSM 94 odlišuje v kulturní dimenzi individualismus, kdy se na nevědomé úrovni prosazuje kolektivismus. Také feminita a vysoká snaha vyhnout se riziku nejsou v nevědomí tak silně zakotveny. Kvantitativní a kvalitativní metoda výzkumu (VSM 94 a TBSD) tedy v oblasti specifikace kulturních dimenzí u zvolené pobočky nevedou ke zcela shodným závěrům. Měkká kvalitativní zjištění však umožňují lépe pochopit a interpretovat tvrdá data z kvantitativní části výzkumu.

HYPOTÉZA 1

- Zjištěné kulturní dimenze vybraných podniků působících v různých místech globálního společenství odpovídají kulturním dimenzím znalostního podniku.

Vyhodnocení

Indexy kulturních dimenzí zkoumaných podniků byly stanoveny pomocí VSM 94. U každého z vypočtených indexů bylo ověřeno, zda náleží do intervalu hodnot pro indexy kulturních dimenzí znalostního podniku (viz tabulka 25).

Tendence globálního společenství z pohledu znalostní ekonomiky jasně ukazují, že zatímco kulturní dimenze malého mocenského odstupů a feminity odpovídají kulturním dimenzím znalostního podniku, kulturní dimenze dlouhodobé orientace se nachází v přechodové zóně (zóně neurčitosti). Kulturní dimenze kolektivismu a přijímání nejistoty znalostnímu podniku neodpovídají a zde čeká podniky nejdlejší cesta ke znalostní ekonomice. Zjištěné kulturní dimenze vybraných podniků působících v různých místech globálního společenství tudíž zcela neodpovídají kulturologickým parametrům znalostního podniku.

HYPOTÉZA 2

- Podniková kultura mateřské společnosti představuje významný a rozhodující faktor ovlivňující podnikovou kulturu jednotlivých poboček (dceřiných společností) působících v multikulturním prostředí.

Vyhodnocení

Kulturní dimenze mateřských a dceřiných společností byly stanoveny pomocí VSM 94 a prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu (viz tabulka 26) byla určena síla jejich závislosti.

Z hodnot Pearsonova korelačního koeficientu lze říci, že podniková kultura mateřské společnosti představuje významný a rozhodující faktor ovlivňující podnikovou kulturu u poboček AB ČR, AB Indie, AB Japonsko a CD ČR (byla potvrzena statisticky významná závislost). U pobočky AB USA vliv mateřské společnosti slábne a prosazují se národní či jiné vlivy.

HYPOTÉZA 3

- Podniková kultura mateřské společnosti je homogenní a silná.

Vyhodnocení

Na základě odpovědí na otázky obsažené v dotazníku VSM 94 byla pro mateřské i dceřiné společnosti vypočtena jejich variabilita pomocí normalizované diskrétní ordinální variance (viz tabulka 27).

Variability odpovědí pro mateřské společnosti AB Německo 34,5 % a CD Německo 35,4 % ukazují na homogenní, a tedy silnou podnikovou kulturu (pokud bychom za velmi silnou kulturu považovali variabilitu odpovědí do 20 %).

HYPOTÉZA 4

- Návrhy směřující k posunu ke znalostnímu podniku je u zvolené pobočky (AB ČR) vhodné diferencovat pro odlišné skupiny zaměstnanců (THP x dělníci).

Vyhodnocení

Pomocí chí-kvadrát testu dobré shody byla ověřena závislost odpovědí na otázky příslušející dimenzi individualismu (ot. č. 1, 2, 4 a 8), vyhýbání se nejistotě (ot. č. 13, 16, 18 a 19) a dlouhodobé orientace (ot. č. 10 a 12) na zastávané pracovní pozici (THP x dělníci). Byla vypočtena hodnota p-value (viz přílohy č. XXV, XXVI a XXVII), která byla porovnána s hodnotou zvolené hladiny významnosti $\alpha = 0,05$.

Jelikož byly hodnoty p-value $> \alpha$ u všech testovaných otázek, nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti. Hodnocení otázek příslušejících dimenzi individualismu, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobé orientace je nezávislé na zastávané pracovní pozici

(THP x dělníci), a proto není nutné návrhy směřované do oblasti utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů diferencovat pro THP a dělníky.

4.8 Přínos práce pro vědu

Z pohledu vědeckého poznání byla provedena rozsáhlá literární rešerše, která komplexně obsáhla téma podnikové kultury včetně souvisejících témat řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, nové (znalostní) ekonomiky či znalostního podniku.

Disertační práce přináší v teoretické rovině nový přístup spočívající ve využití podnikové kultury pro posun podniku působícího v multikulturním globálním prostředí ke znalostnímu podniku. Uvádí do souvislosti kulturní dimenze zkoumaných mateřských a dceřiných společností s kulturními dimenzemi znalostního podniku a identifikuje tak oblasti (dimenze) podnikové kultury, které jsou v souladu se znalostní ekonomikou, nacházejí se v přechodové zóně (zóně neurčitosti), nebo znalostní ekonomice neodpovídají a skýtají tak největší potenciál při formování podnikové kultury či řízení lidských zdrojů na cestě podniku ke znalostní ekonomice.

V rámci řešeného výzkumného problému jsou ukázány možnosti využití kombinace kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu (VSM a TBSD). V kontextu multikulturního globálního prostředí jsou v diskusi zohledněny i aspekty jako vliv kultury mateřské společnosti (včetně její homogenity a síly) na podnikovou kulturu dceřiné společnosti či vliv kultury národní, čímž byly rozšířeny teoretické poznatky o globálních kulturních tendencích.

4.9 Přínos práce pro praxi

Disertační práce přináší ve své teoretické a metodické části propojení tématu podnikové kultury a jeho využití pro utváření znalostního podniku při zohlednění multikulturního globálního prostředí a napomáhá tak pochopení vzájemných vazeb.

Praktické využití disertační práce lze rovněž spatřovat zejména v možnosti aplikace stanoveného metodického postupu při analýze podnikové kultury (kulturních dimenzí) a jejím následném využití pro posun podniku do znalostní ekonomiky. Použití je možné obecně pro jakýkoliv podnik – malý, střední či velký. Metodický postup lze chápat jako určitý manuál, pomocí něhož je možné identifikovat dimenze podnikové kultury, které jsou v rozporu s fungováním znalostního podniku, a na ně pak zaměřit pozornost při utváření žádoucí podnikové kultury. Zároveň je tak umožněno orientovat řízení

lidských zdrojů takovým směrem, aby byl cíleně rozvíjen a formován lidský kapitál, který v současnosti představuje největší bohatství podniku. Tím může podnik dosáhnout konkurenční výhody a zajistit si dlouhodobé perspektivy v globálním prostoru.

Z pohledu praktického významu se výsledky zpracované disertační práce jeví jako nejpřínosnější pro zvolené podniky nadnárodních koncernů AB a CD, jejichž zaměstnanci se přímo zúčastnili výzkumu. Jako největší výzvy do budoucna se ukázaly aspekty jako týmovost (kolektivismus), inovace (přijímání změn) a částečně i dlouhodobá orientace. Do těchto oblastí jsou také směřovány konkrétní návrhy a doporučení pro formování podnikové kultury a řízení lidských zdrojů s cílem nastoupit cestu ke znalostní ekonomice v plném rozsahu.

4.10 Přínos práce pro výuku

Získané poznatky disertační práce je možné využít ve výuce předmětu Řízení podnikové kultury vyučovaného v rámci magisterského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Studentům mohou být prezentovány výsledky a závěry výzkumu provedeného v konkrétních podnicích, zároveň však může být použita metodika práce pro zpracování semestrálních prací studentů, která prohlubuje dosud používané postupy.

4.11 Návrh k dalšímu řešení

V rámci zpracovaného tématu disertační práce by bylo vhodné rozšířit výsledky kvantitativního výzkumu (VSM 94) o poznatky kvalitativního výzkumu (TBSD) u všech zkoumaných podniků, a mít tak možnost při formulaci návrhů pro formování žádoucí podnikové kultury pracovat ve větší míře s nevědomým hodnocením respondentů, jež přesněji odpovídá reálnému sdílení hodnot v societách.

Dále se nabízí téma národní kultury, tedy provedení výzkumu kulturních dimenzí ve větším rozsahu z důvodu vyšší statistické využitelnosti dat na vzorcích homogenních skupin respondentů (aby národnost byla jediný diferencující prvek), čímž by se výzkum posunul na úroveň národní kultury, jejíž vliv na podnikovou kulturu by mohl být ověřen.

ZÁVĚR

Hlavním cílem disertační práce byla specifikace a porovnání rozhodujících faktorů (kulturních dimenzí) podnikové kultury a zhodnocení jejich významu ve vybraných organizacích působících v různých místech globálního společenství. Řešený výzkumný problém byl vytyčen jako nalezení odpovědi na otázku, jak podniková kultura a její dimenze ovlivňují posun podniku ke znalostní ekonomice v rámci globálního prostoru. Na základě teoretických východisek byly stanoveny dílčí kroky směřující k naplnění cíle práce. Jednalo se o: identifikaci kulturních dimenzí podniků působících v multikulturním globálním prostředí, analýzu zjištěných kulturních dimenzí z hlediska znalostní ekonomiky, syntézu klíčových poznatků a stanovení obecně využitelných návrhů pro utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů se zohledněním znalostní ekonomiky.

Identifikace kulturních dimenzí dle Hofsteda (1994, 2006, 2010, 2012) si vyžádala provedení dotazníkového šetření u zvolených mateřských společností (AB Německo a CD Německo) a jejich poboček (AB ČR, AB Indie, AB Japonsko, AB USA a CD ČR). Použita byla kvantitativní metoda výzkumu (standardizovaný dotazník VSM 94; Hofstede, 1994, 2012) pro zjištění následujících kulturních dimenzí: vzdálenost moci, individualismus, maskulinita, dlouhodobá orientace a vyhýbání se nejistotě. Identifikován byl malý mocenský odstup (vyjma AB Indie a CD ČR, které se nacházejí na rozhraní mezi malým a velkým mocenským odstupem), individualismus, feminita, rozhraní mezi krátkodobou a dlouhodobou orientací (vyjma AB Indie s krátkodobou orientací) a vysoký stupeň vyhýbání se nejistotě (vyjma AB USA s nízkým stupněm vyhýbání se nejistotě). Výsledky ukázaly, že kulturní dimenze mateřských společností AB Německo a CD Německo a jejich evropských dceřiných společností AB ČR a CD ČR jsou si velmi podobné a vypočtené indexy kulturních dimenzí nenabývají extrémních hodnot. Naopak podnikové kultury AB Indie, AB Japonsko a AB USA jsou mnohem více polarizovány a u všech kulturních dimenzí nabývají indexy těchto podniků minimálních nebo maximálních hodnot pro danou dimenzi. Mezi nejvíce pozitivně sdílené hodnoty se zařadily: dostatek volného času, dobrý vztah s nadřízeným, jistota zaměstnání a dobrá spolupráce. Negativně sdílené byly: obava vyjádřit nesouhlas s nadřízeným a zavinění si vlastního selhání.

Pro upřesnění a snazší interpretaci zjištěných kulturních dimenzí dle VSM 94 byl v pobočce AB ČR proveden kvalitativní výzkum pomocí TBSD (Ščepichin, Ščepichinová, Kolářová, 1992), který umožňuje průzkum kolektivního vědomí i nevědomí societ. Následně bylo vyhodnoceno, že kvantitativní a kvalitativní metoda výzkumu (VSM 94 a TBSD) nevedou v oblasti specifikace kulturních dimenzí u zvolené pobočky ke zcela shodným závěrům (výzkumná otázka 1). Ve vzájemném srovnání VSM 94 a TBSD na vědomé úrovni se identifikované kulturní dimenze shodují u mocenského odstupů (malý mocenský odstup), maskulinity (feminita), vyhýbání se nejistotě, přibližují se u individualismu a neshodují se u dlouhodobé orientace. Nevědomá úroveň se odlišuje více. Zcela se shoduje pouze v dimenzi mocenského odstupů (malý mocenský odstup) a dlouhodobé orientace (rozhraní), téměř se shoduje u dimenze maskulinity (feminita) a vyhýbání se nejistotě a neshoduje se u individualismu (kolektivismus). Poskytuje však cenný pohled do nevědomí society využitelný v oblasti řízení lidských zdrojů v rámci cíleného formování podnikové kultury.

V dalším kroku byly analyzovány zjištěné kulturní dimenze z hlediska znalostní ekonomiky. Hypotéza (hypotéza 1), že zjištěné kulturní dimenze zkoumaných podniků působících v různých místech globálního společenství odpovídají kulturním dimenzím znalostního podniku, nebyla potvrzena. Znalostní ekonomice z pohledu globálních tendencí odpovídají kulturní dimenze malý mocenský dostup a feminita, v přechodové zóně neurčitosti se nachází dlouhodobá orientace. Nejdlejší cesta ke znalostní ekonomice se ukázala u kolektivismu a přijímání změn (kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě). Zde se naskýtá největší prostor pro formování podnikové kultury žádoucím směrem a řízení lidských zdrojů spojené se vstupem do znalostní ekonomiky v plném rozsahu.

V souvislosti s posunem zkoumaných podniků ke znalostní ekonomice v rámci globálních a multikulturních procesů byly diskutovány reálně definované hodnoty zkoumaných podniků. Ty jsou v souladu s kulturologickými parametry znalostního podniku, avšak identifikované kulturní dimenze ukázaly, že pouze hodnoty malého mocenského odstupů a feminity jsou jasně formulované, sdílené, a tudíž zakotvené. Hodnoty kolektivismu, dlouhodobé orientace a přijímání nejistoty sice formulovány jsou, avšak sdíleny nejsou nebo jen z části (dlouhodobá orientace) nebo jen na nevědomé úrovni (kolektivismus v AB ČR dle TBSD).

Mateřská společnost obvykle disponuje mnoha prostředky (vytváření norem, standardů, směrnic, postupů atd.) k ovlivňování podnikové kultury ve svých dceřiných společnostech. Pro pobočky AB ČR, AB Indie, AB Japonsko a CD ČR bylo potvrzeno, že podniková kultura mateřské společnosti představuje významný a rozhodující faktor ovlivňující podnikovou kulturu (hypotéza 2). Pouze u pobočky AB USA je vliv mateřské společnosti slabší a prosazují se zde národní či jiné vlivy (jak se objevilo v diskusi). Proto byla ověřena hypotéza (hypotéza 3), že podniková kultura mateřské společnosti, která je úspěšně přenášena do jednotlivých poboček, je homogenní a silná. Analýzou variability odpovědí z dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že podniková kultura mateřských společností je silná a směrem k pobočkám mírně slábne. Tyto prokázané kulturologické vazby dceřiných společností na mateřské společnosti (přenášení kultury do poboček) lze s úspěchem využít při cílevědomém formování žádoucí podnikové kultury. Tyto vazby budou tím významnější, čím bude kultura mateřské společnosti více homogenní a silná.

Je nutné si uvědomit, že podniková kultura je komplexním jevem, který ovlivňuje celá řada faktorů. Jedním z nich je i národní kultura. Ta stojí mimo oblast působení řídicích pracovníků podniku a bývá více či méně dominantní v regionu daného státu. I proto je téměř nemožné vytvořit v nadnárodním podniku jednu unifikovanou podnikovou kulturu, která bude zcela homogenní. Důležité však je, aby byl vytvořen elementární rámec fungování podniku, kde budou definovány pro všechny zaměstnance společné a zejm. sdílené základní hodnoty a zároveň bude ponechán prostor pro projevení kulturních odlišností jednotlivých národů.

Na základě výše uvedených poznatků bylo v závěrečné části disertační práce přistoupeno k formulaci obecně využitelných návrhů pro utváření podnikové kultury a řízení lidských zdrojů s cílem přiblížit zkoumané podniky k žádoucímu ideálnímu stavu – znalostnímu podniku. Nejprve však bylo u pobočky AB ČR ověřeno (hypotéza 4), zda je nutné tyto návrhy diferencovat pro odlišné skupiny zaměstnanců (THP x dělníci). Hodnocení otázek příslušejících dimenzi individualismu, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobé orientace je nezávislé na zastávané pracovní pozici (THP x dělníci), a proto diferenciaci není nutná. Pro zkoumané podniky byla v souvislosti s týmovostí zdůrazněna role týmového vedoucího, navrženo bylo i řešení multikulturality týmů. Další návrhy směřovaly do oblasti inovací a dlouhodobé orientace. V obecné rovině návrhy směřují k posílení součinnosti, podpoře týmovosti,

posílení důvěry a využití inovačního potenciálu. Jako klíčové se pro zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobé perspektivy jeví investice do lidského kapitálu (vzdělávání, rozvoj) na všech úrovních multikulturního a globálního prostředí.

SUMMARY

The doctoral thesis deals with the topic of corporate culture and its influence on the shift towards a knowledge-based company. The main target was to identify the cultural dimensions of chosen multicultural global companies, analyze the cultural dimensions from the perspective of knowledge-based economy and use the key findings to form the corporate culture and human resources management.

Based on the results of quantitative survey VSM 94 (Values Survey Module 1994) the following cultural dimensions of two parent companies (both from Germany) and their five subsidiaries (from the Czech Republic, India, Japan and USA) were specified: low power distance (except of Indian and one Czech subsidiary), individualism, femininity, borderline of short-term and long-term orientation and uncertainty avoidance. The result revealed the cultural similarity of German parent companies and their European subsidiaries, whereas the cultures of Indian, Japanese and American companies are more polarized. The most positively shared values are: sufficient time for personal or family life, good working relationship with superior, security of employment and work with people who cooperate well with one another. The negatively shared values are: fear to express disagreement with superior and causing of own life failure. In case of one Czech subsidiary the cultural dimensions were particularized with the Test of Color Semantic Differential (TCSD).

The analysis of cultural dimensions from the cultural perspective of knowledge-based economy revealed that only low power distance, femininity and partially the long-term orientation correspond to the cultural dimension of knowledge-based company. Collectivism and uncertainty acceptance still show a significant potential to form the corporate culture and manage the human resources towards knowledge-based economy. In this context the real defined values and core competencies of examined companies were assessed. They are meeting the cultural parameters of knowledge-based company but are obviously not fully shared or only unconsciously.

To complete the analysis factors such as cultural influence of parent company on subsidiaries, strength and homogeneity of corporate culture and influence of national cultures have been considered.

Key findings are useful for corporate culture development and human resources management. The general recommendations relate to teamwork (role of team leader,

solutions for multicultural teams), innovations, long-term orientation and investments in the human capital which seem to be essential for competitiveness and long-term perspectives in the globalized world.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ANDĚL, J. *Statistické metody*. 3. vyd. Praha: Matfyzpress, 2003. 299 s. ISBN 80-86732-08-8.
- [2] ANTOCH, J., VORLÍČKOVÁ, D. *Vybrané metody statistické analýzy dat*. 1. vyd. Praha: Academia, 1992. 280 s. ISBN 80-200-0204-9.
- [3] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] ARMSTRONG, M. *Essential Human Resources Management Practice: A Guide to People Management*. 1. vyd. London: Kogan Page, 2010. 424 s. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- [6] BARTOŠOVÁ, L. *Znalostní management*. *Revue mladých vedcov*, 2013, roč. 1, č. 1, s. 16-18. ISBN 978-80-554-0725-8.
- [7] BEAULIEU, R. P. *Study Guide for use with Human Resource Management*. 2. vyd. Homewood: Irwin, 1987. 133 s. ISBN 0-256-03631-4.
- [8] BEAZLEY, H., BOENISCH, J., HARDEN, D. *Continuity Management - Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. 1. vyd. New York: John Wiley and Sons, 2002. 269 s. ISBN 0-471-21906-1.
- [9] BECKER, G. S. *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special reference to Education*. 3. vyd. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 390 s. ISBN 978-0-226-04120-9.
- [10] BEDÁŇOVÁ, I., VEČEREK, V. *Základy statistiky pro studující veterinární medicíny a farmacie*. 1. vyd. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, 2007. 130 s. ISBN 978-80-7305-026-9.
- [11] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [12] BELCOURT, M., WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [13] BENDOVÁ, K. et al. *Manulál pro psaní diplomových prací na katedře psychologie FF UP v Olomouci* [online]. 2011. [cit. 2013-10-26]. Dostupné z: <http://www.pf.jcu.cz/stru/katedry/pgps/Manual_pro_psaní_diplomovych_praci.pdf>.
- [14] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- [15] BISKUP, R. *Vyhodnocování výsledků testování hypotéz na základ „p-value“* [online]. 2012a [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://home.ef.jcu.cz/~birom/stat/cviceni/09/p_value.pdf>.
- [16] BISKUP, R. *Statistika* [online]. 2012b [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <<http://home.ef.jcu.cz/~birom/stat/prednasky/15four.pdf>>.
- [17] BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACONSEN, K., ROOS, G. *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible*

- [53] HOLÁTOVÁ, D., KRNINSKÁ, R. et al. *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. 271 s. ISBN 978-80-87197-8.
- [54] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU ve vydavatelství CREDIT, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
- [55] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [56] HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. 1.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1973. 286 s. ISBN 14-073-74.
- [57] CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1962. ISBN 0-262-53009-0.
- [58] JACOBS, G., ŠLAUS, I. *Human Capital and Sustainability*. Sustainability, 2011, roč. 3, s. 97 - 154. ISSN 2071-1050.
- [59] JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- [60] JANOUŠEK, J. et al. *Metody sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986. ISBN 14-465-86.
- [61] JIRÁSEK, J. A. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [62] JARKOVSKÁ, L., LIŠKOVÁ, K., ŠMÍDOVÁ, I. *S genderem na trh – Rozhodování o dalším vzdělání patnáctiletých*. Praha: Slon, 2010. 220 s. ISBN 978-80-7419-030-8.
- [63] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [64] JUNKOVÁ, D. *Možnosti uplatnění znalostního managementu v bezpečnostním managementu*. Disertační práce. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2013. 217 s.
- [65] KADEŘÁBKOVÁ, B., SOUKUP, A. *Teorie lidského kapitálu, jeho vliv na konkurenceschopnost* [online]. 2001. [cit. 2013-02-09]. Dostupné z: <<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=136966>>.
- [66] KACHAŇÁKOVÁ, A. et al. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [67] KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál – úvod do ekonomie chování*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
- [68] KISLINGEROVÁ, E. et al. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [69] KLEIB, J. et al. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: VŠE, 2000. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
- [70] KLEIBL, J. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [71] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

- [72] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [73] KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002a. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
- [74] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002b. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [75] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
- [76] KRNINSKÁ, R., DUSPIVOVÁ, M. *Corporate Culture in Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Global Business Conference 2013, 2.-5.10.2013, Opatija, Croatia, 2013, s. 140 – 153. ISSN 1848-2252.
- [77] KUCHARČÍKOVÁ, A. *The Human Capital as the Production Factor*. Scientific Papers of the University of Pardubice, 2011, roč. 16, č. 19 (1/2011), s. 125 - 133. ISSN 1211-555X.
- [78] LANDIS, D., BHAGAT, R. *Handbook of intercultural training*. 2. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. ISBN 978-0803958340.
- [79] LINHARTOVÁ, L. A. *Analýza příčin fluktuace pracovníků*. Scientific Papers of the University of Pardubice, 2011, roč. 16, č. 20 (2/2011), s. 54 - 63. ISSN 1211-555X.
- [80] LORSCH, J. W. , LAWRENCE, P. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School, 1967. 295 s. ISBN 0875840647.
- [81] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [82] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [83] MAKAROV, P. *Intellectual Capital as an Indicator of a Sustainable Development*. Journal of Sustainable development, 2010, roč. 3, vyd. 3, s. 85 - 90. ISSN 1913-9063.
- [84] MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
- [85] MAREŠOVÁ, P. *Výzkum uplatnění znalostního managementu*. E+M Economics and Management 13 (2010), s. 131 - 144. ISSN 1212-3609.
- [86] MARIMUTHU, M., AROKIASAMY, L., ISMAIL, M. *Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics*. The Journal of International Social Research, 2009, roč. 2, č. 8, s. 265 - 272. ISSN 1307-9581.
- [87] MARR, R. *Euro-strategisches Personalmanagement*. Bd. I, II. München, R. Hampf-Verlag, 1991. 534 s. ISBN 978-3-87988-014-0.
- [88] MATSUMOTO, K. *Participativní management (Japonsko a svět)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 248 s. ISBN 80-7169-489-3.

- [89] MAYHEW, K., RIJKERS, B. *How to improve the human capital of older workers or the sad tale of the magic bullet* [online]. 2004. [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <www.oecd.org/dataoecd/3/39/34932028.pdf>.
- [90] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [91] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Pesonnal – Human Resource Management: a diagnostic approach*. 5. vyd. Plano: Business Publications, 1988. 872 s. ISBN 0-256-05963-2.
- [92] MIRVIS, P. H. *Building the Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, 1993. 256 s. ISBN 0-471-59257-9.
- [93] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 156 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [94] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [95] MLÁDKOVÁ, L. *Znalostní pracovníci v globalizovaném světě*. [online]. 2010. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/kae/konference/Ekonomicke_znalosti_pro_trzni_praxi_2010.pdf>.
- [96] MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.
- [97] NEČADOVÁ, M., SOUKUP, J., BREŇOVÁ, L. *Teorie a praxe nové ekonomiky v ČR – konkurenceschopnost ČR v mezinárodním srovnání*. [online]. 2007 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-teorie-a-praxe-nove-ekonomiky-v-cr.html>>.
- [98] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford Press, 1995. ISBN 0-19-509269-4.
- [99] NOVOTNÝ, J., MIKULECKÝ, P. *Znalostní management a jeho uplatnění v menších podnicích*. Scientific Papers of the University of Pardubice, 2011, roč. 16, č. 20 (2/2011), s. 102 - 112. ISSN 1211-555X.
- [100] NOVÝ, I. et al. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-246-0736-0.
- [101] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., et al. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.
- [102] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., et al. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- [103] ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura I*. [online]. 2007a [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/podnikova-kultura-i-/>>.
- [104] ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura II. – Silná versus slabá podniková kultura* [online]. 2007b [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/podnikova-kultura-ii-/>>.

- [105] PECH, M. *Úrovně podnikové kultury v Scheinově modelu*. *Auspicia: recenzovaný časopis pro otázky společenských věd*, 2009, roč. 6, č. 2, s. 45 – 49. ISSN 1214-4967.
- [106] PETTIGREN, W. *On Studying Organizational Cultures*. Ohio: Academy of Management Review, 1979. ISBN 103-368-922.
- [107] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [108] PFUNDTNEROVÁ, M. *Ludské zdroje ako kľúčový prvok podnikateľského modelu v postindustriálnej ére podnikania*. *Revue mladých vedcov*, 2013, roč. 1, č. 1, s. 144-147. ISBN 978-80-554-0725-8.
- [109] PETŘÍKOVÁ, R. et al. *Moderní management znalostí. Principy-procesy-příklady dobré praxe*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [110] POTŮČEK, M. *Pojetí lidského potenciálu*. *Psychologie v ekonomické praxi*, roč. 26, č. 3, 1991, s. 115 - 124. ISSN 0033-300X.
- [111] POUCHOVÁ, L. *The Importance of Human Capital with the Focus on Generation Y*. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2011a, roč. 16, č. 19 (1/2011), s. 188 - 197. ISSN 1211-555X.
- [112] POUCHOVÁ, L. *Work Motivation and Satisfaction in the context of Economic Crisis*. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2011b, roč. 16, č. 21 (3/2011), s. 151 - 160. ISSN 1211-555X.
- [113] PROVAZNÍK, V. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [114] REBOUL, C. et al. *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*. In *Proceedings of the 6th International Conference MOMAN 06*. Praha: EVIDA, 2006, s. 261 – 275. ISBN 80-86596-74-5.
- [115] ROLÍNEK, L. et al. *Procesní management – vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [116] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [117] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 2010. 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.
- [118] SCULLION, H. *International Human Resources Management*. In: Storey, J. *Human Resource Management: A Critical Text*. London, New York: Routledge, 1995, s. 352 - 382. ISBN 0-415-09150-0.
- [119] SEEL, R. *Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change*. *Organisations & People* [online]. 2000, roč. 7, č. 2, s. 2 - 9 [cit. 2012-01-01]. Dostupné z: <<http://www.new-paradigm.co.uk/Culture%20&%20Complexity.doc>>.
- [120] SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

- [121] SCHULTZ, T. W. *The economic importance of human capital in modernization*. Education Economics. 1993, roč. 1, č. 1, s. 13 - 19. ISSN 0964-5292.
- [122] SCHEIN, H. E. *Organizational Culture* [online]. 1988 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2224/1/SWP-2088-24854366.pdf>>.
- [123] SCHEIN, H. E. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. 161 s. ISBN 1102169.
- [124] SIVÁK, R. et al. *Slovník znalostnej ekonomiky*. 1. vyd. Bratislava: Sprint dva, 2011. 434 s. ISBN 978-80-89393-45-9.
- [125] SNELL, S. A., LEPAK, P. D., YOUNDT, M. A. *Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resources management*. Research in Personnel and Human Resource Management, 1999. Příloha 4, s. 159-174. ISSN 0742-7301.
- [126] SOUČEK, Z. *Tendence třetího tisíciletí a jejich vliv na české podniky*. Sborník z konference MANAG 2000, VŠE a ČZU Praha, FE ZČU Plzeň 2000, s. 223 - 227. ISBN 80-7082-647-9.
- [127] STACH, M. *Specifika české národní kultury*. [online]. 2011 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <<http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf>>.
- [128] SVEIBY, K. E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 1997. ISBN 1-57675-014-0.
- [129] ŠČEPICHIN, V., ŠČEPICHINOVÁ, G. J., KOLÁŘOVÁ, H. *Test barevně sémantického diferenciálu*. České Budějovice: nakladatelství VADIM, 1992. 70 s.
- [130] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 807357-046-7.
- [131] ŠIMEK, M. *Trh práce*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2005. 75 s. ISBN 80-86764-26-5.
- [132] ŠRÉDL, K. *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 113 s. ISBN 978-80-213-2039-0.
- [133] THOMAS, A. *Forschung zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards*. Handlung, Kultur, Interpretation. Zeitschrift für Sozial- und Kulturwissenschaften, 2000, roč. 9, č. 2, s. 231-278. ISSN 0942-8356.
- [134] THOMAS, A., SCHROLL-MACHL, S. *Information und Training als Vorbereitung für den Auslandeinsatz*. Handbuch Personalmanagement - Zukunftsorientierte Personalarbeit. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1995. ISBN 3-525-46172-0.
- [135] TOKARČÍKOVÁ, E. *Meranie efektívneho využitia vysokokvalifikovaných zamestnancov*. Mezinárodní vědecká konference Vysoká škola jako facilitátor rozvoje společnosti a regionu. EPI Kunovice, Hodonín, 22.1.2010, s. 207 - 212. ISBN 978-80-7314-202-5.
- [136] TRIANDIS, H. *Culture specific assimilations*. In: Fouler, S., Mamford, M. Intercultural sourcebook (Vol. 1). Yarmouth: Intercultural Press, 1995. ISBN 1-877864-29-3.

- [137] TROMPENAARS, F. *Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht.* Düsseldorf: ECON,1993. ISBN 3430191351.
- [138] TRUNEČEK, J. et al. *Management v informační společnosti.* 2. vyd. Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
- [139] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [140] TRUNEČEK, J. *Management znalostí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [141] URBAN, B. *Entrepreneurship in the Rainbow Nation: Effect of Cultural Values and Ease of Intentions.* [online]. 2006 [cit. 2013-02-28]. Dostupné z: <<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1084946706000386>>.
- [142] URBANCOVÁ, H., URBANEC, J. *The Survey of Tacit Knowledge Sharing in Organisation.* Scientific Papers of the University of Pardubice, 2011, roč. 16, č. 19 (1/2011), s. 220 - 230. ISSN 1211-555X.
- [143] VESELÝ, A., MATĚJŮ, P., STRAKOVÁ, J. *Nerovnosti ve vzdělávání od měření k řešení.* 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. 495 s. ISBN 978-80-7419-032-2.
- [144] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [145] VOMÁČKOVÁ, H., BARTÁK, M. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu.* 1. vyd. Ústí nad Labem: UJEP, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7044-955-4.
- [146] WALKER, J. A. et al. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [147] WERTHER, W. B., JR., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [148] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ČR	Česká republika
DE	Deutschland (Německo)
DORVAR	Diskrétní ordinální variance
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
EUR	Euro (měna)
FR	Francie
XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
H	Hypotéza
IDV	Individualism (individualismus)
IN	Indie
INR	Indická rupie (měna)
JP	Japonsko
JPY	Japonský jen (měna)
LTO	Long-term orientation (dlouhodobá orientace)
MAS	Masculinity (maskulinita)
NH	Nevědomé hodnocení
PDI	Power distance index (index rozpětí moci)
XX	XXXXXXXXXXXX
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
SPŘ	Systém podnikového řízení
SR	Slovenská republika
TBSD	Test barevně sémantického diferenciálu
THP	Technicko hospodářský pracovník
XXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
UAI	Uncertainty avoidance (vyhýbání se nejistotě)

USA	United States of America (Spojené státy americké)
USD	Americký dolar (měna)
VH	Vědomé hodnocení
VSM 94	Values Survey Module Questionnaire

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační kultura a její úroveň.....	13
Obrázek 2: Prvky kultury firmy.....	16
Obrázek 3: Integrovaný model procesu strategického řízení.....	24
Obrázek 4: Vzájemný vztah národní a podnikové kultury.....	28
Obrázek 5: Podniková kultura mezinárodních společností.....	30
Obrázek 6: Kulturní dimenze vybraných skupin zemí.....	35
Obrázek 7: Optimalizace podnikové multikulturality.....	39
Obrázek 8: Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	45
Obrázek 9: Model intelektuálního kapitálu (Edvinson, Malone, 1997).....	48
Obrázek 10: Vztah investic do lidského kapitálu, jeho efektivity a výkonnosti podniku	51
Obrázek 11: Přípravné kroky při vytváření programů odborné přípravy a rozvoje.....	58
Obrázek 12: Složky rozvoje lidských zdrojů.....	59
Obrázek 13: Posuvy paradigmatu v globálních konceptech řízení.....	61
Obrázek 14: Postup při sestavení výběrového výzkumného souboru - AB.....	74
Obrázek 15: Podniková kultura (parametry) znalostního podniku pohledem kulturních dimenzí.....	84
Obrázek 16: Struktura skupiny AB.....	90
Obrázek 17: AB Německo – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	139
Obrázek 18: AB ČR – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	140
Obrázek 19: AB Indie – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	141
Obrázek 20: AB Japonsko – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	142
Obrázek 21: AB USA – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	143
Obrázek 22: CD Německo – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	144
Obrázek 23: CD ČR – nejlépe a nejhůře hodnocené otázky VSM 94.....	145
Obrázek 24: Řešení kulturní rozmanitosti v kontextu týmové spolupráce.....	160

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů na úrovních mikro-, mezo- a makroprostoru	40
Tabulka 2: Postup práce.....	73
Tabulka 3: VSM 94 – počet respondentů	75
Tabulka 4: Rozdělení podnětových slov z TBSD do jednotlivých kulturologických dimenzí.....	82
Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle pohlaví (ot. č. 21).....	95
Tabulka 6: Věk respondentů (ot. č. 22)	96
Tabulka 7: Počet let školního vzdělání respondentů (ot. č. 23).....	97
Tabulka 8: Druh zaměstnání respondentů (ot. č. 24).....	98
Tabulka 9: Státní příslušnost respondentů zkoumaných organizací (ot. č. 25)	99
Tabulka 10: Kulturní dimenze dle VSM 94.....	100
Tabulka 11: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 3, 6, 14 a 17	102
Tabulka 12: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 1, 2, 4 a 8	108
Tabulka 13: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 5, 7, 15 a 20	114
Tabulka 14: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 10 a 12	120
Tabulka 15: Průměrné hodnoty odpovědí - otázky č. 13, 16, 18 a 19	124
Tabulka 16: Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro každou dvojici otázek VSM 94 – vyhodnocení pro podniky skupiny AB.....	129
Tabulka 17: Hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu pro každou dvojici otázek VSM 94 – vyhodnocení pro podniky skupiny CD.....	130
Tabulka 18: TBSD – mocenský odstup	131
Tabulka 19: TBSD – Individualismus vs. kolektivismus	132
Tabulka 20: TBSD – Maskulinita vs. feminita	133
Tabulka 21: TBSD – Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace	134
Tabulka 22: TBSD – Vyhýbání se nejistotě	135
Tabulka 23: VSM 94 – shrnutí výsledků	137
Tabulka 24: Srovnání výsledků VSM 94 a TBSD (pobočka AB ČR).....	146
Tabulka 25: Analýza kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky	147
Tabulka 26: Hodnoty Pearsonova korelačního koeficientu – síla závislosti kulturních dimenzí dle VSM 94 mateřských a dceřiných společností	150
Tabulka 27: VSM 94 – hodnoty normalizované diskrétní ordinální variance.....	151
Tabulka 28: Národní kultura dle Hofsteda vs. podniková kultura pohledem kulturních dimenzí.....	157

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kulturní dimenze dle VSM 94	100
Graf 2: Index vzdálenosti moci.....	101
Graf 3: Vztah s přímým nadřízeným (ot. č. 3).....	103
Graf 4: Spolupráce s nadřízeným při rozhodování (ot. č. 6).....	104
Graf 5: Obava vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými (ot. č. 14).....	105
Graf 6: Eliminace org. struktury se dvěma nadřízenými (ot. č. 17)	106
Graf 7: Index individualismu	107
Graf 8: Čas na osobní/rodinný život (ot. č. 1)	109
Graf 9: Dobré pracovní prostředí (ot. č. 2)	110
Graf 10: Jistota zaměstnání (ot. č. 4)	111
Graf 11: Rozmanitost práce (ot. č. 8).....	112
Graf 12: Index maskulinity	113
Graf 13: Dobrá spolupráce (ot. č. 5)	115
Graf 14: Příležitost pracovního růstu (ot. č. 7)	116
Graf 15: Většině lidí se dá věřit (ot. č. 15)	117
Graf 16: Selhání v životě (ot. č. 20).....	118
Graf 17: Index dlouhodobé orientace	119
Graf 18: Šetrnost (ot. č. 10)	121
Graf 19: Úcta k tradici (ot. č. 12).....	122
Graf 20: Index vyhýbání se nejistotě	123
Graf 21: Nervozita a napjatost při práci (ot. č. 13).....	125
Graf 22: Dobrý manažer (ot. č. 16).....	126
Graf 23: Soupeření mezi zaměstnanci (ot. č. 18).....	127
Graf 24: Dodržování předpisů podniku (ot. č. 19).....	128

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I - Dotazník VSM 94 – česká verze (Hofstede, Hofstede Jr., 2012)	190
Příloha č. II - Dotazník VSM 94 – anglická verze (Hofstede, Hofstede Jr., 2012)	194
Příloha č. III - Dotazník VSM 94 – německá verze (Hofstede, Hofstede Jr., 2012) ...	198
Příloha č. IV - Dotazník TBSD.....	202
Příloha č. V - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - vztah s přímým nadřízeným (ot. č. 3)	204
Příloha č. VI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - spolupráce s nadřízeným při rozhodování (ot. č. 6).....	204
Příloha č. VII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - obava vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými (ot. č. 14).....	205
Příloha č. VIII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - eliminace organizační struktury se dvěma nadřízenými (ot. č. 17).....	205
Příloha č. IX - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - čas na osobní/rodinný život (ot. č. 1)	206
Příloha č. X - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - dobré pracovní prostředí (ot. č. 2)	206
Příloha č. XI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - jistota zaměstnání (ot. č. 4)...	207
Příloha č. XII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - rozmanitost práce (ot. č. 8)..	207
Příloha č. XIII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - dobrá spolupráce (ot. č. 5) .	208
Příloha č. XIV - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - příležitost pracovního růstu (ot. č. 7)	208
Příloha č. XV - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - většině lidí se dá věřit (ot. č. 15)	209
Příloha č. XVI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - selhání v životě (ot. č. 20)..	209
Příloha č. XVII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – šetrnost (ot. č. 10)	210
Příloha č. XVIII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – úcta k tradici (ot. č. 12) ..	210
Příloha č. XIX - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – nervozita a napjatost při práci (ot. č. 13).....	211
Příloha č. XX - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – dobrý manažer (ot. č. 16) ...	211
Příloha č. XXI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – soupeření mezi zaměstnanci (ot. č. 18).....	212
Příloha č. XXII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – dodržování předpisů podniku (ot. č. 19).....	212
Příloha č. XXIII - Grafické znázornění zjištěných kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky – pro podniky AB	213
Příloha č. XXIV - Grafické znázornění zjištěných kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky – pro podniky CD	214
Příloha č. XXV - Chí-kvadrát test dobré shody – závislost odpovědí na otázky č. 1, 2, 4 a 8 (kulturní dimenze individualismus) na zastávané pracovní pozici (THP, dělníci)	214

Příloha č. XXVI - Chí-kvadrát test dobré shody – závislost odpovědí na otázky č. 13, 16, 18 a 19 (kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě) na zastávané pracovní pozici (THP, dělníci).....	216
Příloha č. XXVII - Chí-kvadrát test dobré shody – závislost odpovědí na otázky č. 10 a 12 (kulturní dimenze dlouhodobá orientace) na zastávané pracovní pozici (THP, dělníci).....	217
Příloha č. XXVIII - Příklad kalkulace nákladů souvisejících se vzděláváním pracovníků při řešení kulturní rozmanitosti.....	218

PŘÍLOHY

Příloha č. I - Dotazník VSM 94 – česká verze (Hofstede, Hofstede Jr., 2012)

Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994) - česká verze

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)

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

1. Mít dost času na vlastní osobní či rodinný život.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

3. Dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným.

1 2 3 4 5

4. Mít jistotu zaměstnání.

1 2 3 4 5

5. Pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

1 2 3 4 5

6. Když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích.

1 2 3 4 5

7. Mít příležitost pracovního růstu.

1 2 3 4 5

8. Mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství.

1 2 3 4 5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, každé položky jednu odpověď)

9. Osobní stálost a spolehlivost.

1 2 3 4 5

10. Šetrnost.

1 2 3 4 5

11. Vytrvalost.

1 2 3 4 5

12. Úcta k tradici.

1 2 3 4 5

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

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

14. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

Prosím otočte a pokračujte na další straně!

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)

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

15. Většině lidí se dá věřit.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku.

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)

21. Jste:

1. muž
2. žena

22. Kolik vám je let:

1. méně než 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 a více

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

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

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

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

25. Jaká je Vaše státní příslušnost?

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

Děkuji za Vaši spolupráci!

Příloha č. II - Dotazník VSM 94 – anglická verze (Hofstede, Hofstede Jr., 2012)

Value Survey Module Questionnaire (Geert Hofstede, 1994) – English version

Please, think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please choose one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
- 2 = very important
- 3 = of moderate importance
- 4 = of little importance
- 5 = of very little or no importance

1. Have sufficient time for your personal or family life.

1 2 3 4 5

2. Have good physical working conditions (good ventilation and lighting, adequate work space, etc.).

1 2 3 4 5

3. Have a good working relationship with your direct superior.

1 2 3 4 5

4. Have security of employment.

1 2 3 4 5

5. Work with people who cooperate well with one another.

1 2 3 4 5

6. Be consulted by your direct superior in his/her decisions.

1 2 3 4 5

7. Have an opportunity for advancement to higher level jobs.

1 2 3 4 5

8. Have an element of variety and adventure in the job.

1 2 3 4 5

In your private life, how important is each of the following to you? (please circle one answer in each line across):

9. Personal steadiness and stability.

1 2 3 4 5

10. Thrift.

1 2 3 4 5

11. Persistence (perseverance).

1 2 3 4 5

12. Respect for tradition.

1 2 3 4 5

13. How often do you feel nervous or tense at work?

1. never
2. seldom
3. sometimes
4. usually
5. always

14. How frequently, in your experience, are subordinates afraid to express disagreement with their superiors?

1. very seldom
2. seldom
3. sometimes
4. frequently
5. very frequently

Please, turn the page and continue on the next page!

*To what extent do you agree or disagree with each of the following statements?
(please circle one answer in each line across):*

1 = strongly agree
2 = agree
3 = undecided
4 = disagree
5 = strongly disagree

15. Most people can be trusted.

1 2 3 4 5

16. One can be a good manager without having precise answers to most questions that subordinates may raise about their work.

1 2 3 4 5

17. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all costs.

1 2 3 4 5

18. Competition between employees usually does more harm than good.

1 2 3 4 5

19. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks it is in the company's best interest.

1 2 3 4 5

20. When people have failed in life it is often their own fault.

1 2 3 4 5

Some information about yourself (for statistical purposes):

21. Are you:

1. male
2. female

22. How old are you?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 or over

23. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?

1. 10 years or less
2. 11 years
3. 12 years
4. 13 years
5. 14 years
6. 15 years
7. 16 years
8. 17 years
9. 18 years or over

24. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?

1. No paid job (includes full-time students)
2. Unskilled or semi-skilled manual worker
3. Generally trained office worker or secretary
4. Vocationally trained craftsperson, technician, informatician, nurse, artist or equivalent
5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
7. Manager of one or more managers

25. What is your nationality?

26. What was your nationality at your birth?

Thank you very much for your cooperation!

Příloha č. III - Dotazník VSM 94 – německá verze (Hofstede, Hofstede Jr., 2012)

Internationaler Fragebogen (VSM 94)

Bitte denken Sie an eine ideale berufliche Tätigkeit - Ihre gegenwärtige berufliche Tätigkeit, falls Sie berufstätig sind, außer Acht gelassen. Wie wichtig ist es für Sie bei der Auswahl einer beruflichen Tätigkeit, dass... (bitte bei jeder Aussage eine Antwort ankreuzen):

- 1 = äußerst wichtig
- 2 = sehr wichtig
- 3 = einigermaßen wichtig
- 4 = nicht so wichtig
- 5 = (überhaupt) nicht wichtig

1. Sie genügend Zeit für sich persönlich oder für Ihr Familienleben haben.

1 2 3 4 5

2. Sie gute Arbeitsbedingungen haben (gute Be- und Entlüftung und gutes Licht, angemessener Arbeitsplatz usw.).

1 2 3 4 5

3. Sie eine gute Arbeitsbeziehung zu Ihrer/m direkten Vorgesetzten haben.

1 2 3 4 5

4. Sie einen stabilen Arbeitsplatz haben.

1 2 3 4 5

5. Sie mit Menschen arbeiten, die gut miteinander kooperieren können.

1 2 3 4 5

6. Sie von Ihrer/m direkten Vorgesetzten bei ihren/seinen Entscheidungen konsultiert werden.

1 2 3 4 5

7. Sie Aufstiegsmöglichkeiten zu einer beruflichen Tätigkeit auf höherem Niveau haben.

1 2 3 4 5

8. Ihre berufliche Tätigkeit Abwechslung und Abenteuer enthält.

1 2 3 4 5

Wie wichtig ist in Ihrem Privatleben Folgendes für Sie?

9. Persönliche Stetigkeit und Stabilität.

1 2 3 4 5

10. Sparsamkeit.

1 2 3 4 5

11. Ausdauer (Beharrlichkeit).

1 2 3 4 5

12. Respekt für Tradition.

1 2 3 4 5

13. Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit nervös oder angespannt?

1. nie
2. selten
3. manchmal
4. gewöhnlich
5. immer

14. Wie häufig haben Ihrer Erfahrung nach Personen Angst, ihren Vorgesetzten gegenüber zum Ausdruck zu bringen, dass sie ihnen nicht zustimmen?

1. sehr selten
2. selten
3. manchmal
4. häufig
5. sehr häufig

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu oder nicht zu?

1 = absolut gleicher Meinung

2 = gleicher Meinung

3 = unentschieden

4 = nicht gleicher Meinung

5 = absolut nicht gleicher Meinung

15. Den meisten Menschen kann man trauen.

1 2 3 4 5

16. Man kann ein guter Manager sein, auch ohne auf alle Fragen, die untergeordnete Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit haben, genaue Antworten geben zu können

1 2 3 4 5

17. Die Organisationsstruktur, bei der bestimmte Beschäftigte zwei Vorgesetzte haben, sollte auf alle Fälle vermieden werden

1 2 3 4 5

18. Konkurrenz unter Beschäftigten schadet mehr, als sie nützt

1 2 3 4 5

19. Die Regeln einer Firma oder einer Organisation sollten immer eingehalten werden, auch dann, wenn der Beschäftigte denkt, sie liegen nicht im Interesse der Firma

1 2 3 4 5

20. Wenn jemand im Leben gescheitert ist, ist es oft durch eigene Schuld

1 2 3 4 5

Einige persönliche Daten (nur für statistisches Gebrauch):

- 21. Sind Sie:**
1. männlich
 2. weiblich

22. Wie alt sind Sie?

1. unter 20 Jahren
2. 20 - 24
3. 25 - 29
4. 30 - 34
5. 35 - 39
6. 40 - 49
7. 50 - 59
8. über 60 Jahre

23. Wie viele Jahre hat Ihre Schulausbildung (oder Gleichwertiges) bis zu Ihrem Abschluss gedauert, von der Grundschule an?

1. 10 Jahre oder weniger
2. 11 Jahre
3. 12 Jahre
4. 13 Jahre
5. 14 Jahre
6. 15 Jahre
7. 16 Jahre
8. 17 Jahre
9. 18 Jahre oder länger

24. Welche Art von beruflicher, bezahlter Tätigkeit haben Sie ausgeübt oder üben Sie aus?

1. Keine bezahlte Tätigkeit
2. Ungelernter oder angelernter Handwerker
3. Bürokräft oder Sekretär(in) mit allgemeiner Ausbildung
4. Handwerker mit Berufsausbildung, Techniker, Informatiker,
5. Krankenpfleger/in, Künstler oder Gleichwertiges
6. Akademische Ausbildung oder Gleichwertiges (aber keine Führungsaufgaben)
7. Manager mit einem oder mehreren Untergebenen (die keine Manager sind)
8. Manager von einem oder mehreren Managern

25. Welche Nationalität haben Sie?

26. Welche Nationalität hatten Sie bei Ihrer Geburt?

Vielen Dank fürs Mitmachen!

Příloha č. IV - Dotazník TBSD

TBSD - test barevně sémantického diferenciálu				
Podnětové slovo	Barvy			Vědomí
důvěra				
síla				
já (sám)				
společnost				
muži				
matka				
okamžitý zisk				
budoucnost				
riziko				
jistota				
ideál já				
nadřizený				
samota				
lidé				
výkon				
ženy				
spotřeba				
život				
změna				
pravidla				
ideální žena				
disciplína				
samostatnost				
spolupráce				
úspěch				
mezilidské vztahy				
minulost				
radost				
ideální muž				
útočit				

Hierarchie
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.

povinnosti					
kamarádi					
otec					
porozumění					
smrt					
vzdělání					
tvořivost					
bezpečí					
spontánní					
hierarchie					
práce					
pracoviště					
problém					
program					
být první					
tolerance					
zábava					
investice					
úzkost					
klid					

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. V - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - vztah s přímým nadřízeným (ot. č. 3)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	6	16	0	0	0
	%	27,3	72,7	0,0	0,0	0,0
AB ČR	počet	25	45	8	4	1
	%	30,1	54,2	9,6	4,8	1,2
AB Indie	počet	13	14	2	0	0
	%	44,8	48,3	6,9	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	3	15	0	0	3
	%	14,3	71,4	0,0	0,0	14,3
AB USA	počet	1	16	3	0	0
	%	5,0	80,0	15,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	6	17	0	0	0
	%	26,1	73,9	0,0	0,0	0,0
CD ČR	počet	14	26	2	0	0
	%	33,3	61,9	4,8	0,0	0,0
Celkem	počet	68	149	15	4	4
	%	28,3	62,1	6,3	1,7	1,7

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. VI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - spolupráce s nadřízeným při rozhodování (ot. č. 6)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	0	14	4	2	2
	%	0,0	63,6	18,2	9,1	9,1
AB ČR	počet	7	36	32	7	1
	%	8,4	43,4	38,6	8,4	1,2
AB Indie	počet	2	14	12	1	0
	%	6,9	48,3	41,4	3,4	0,0
AB Japonsko	počet	6	6	3	6	0
	%	28,6	28,6	14,3	28,6	0,0
AB USA	počet	0	8	12	0	0
	%	0,0	40,0	60,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	0	14	4	3	2
	%	0,0	60,9	17,4	13,0	8,7
CD ČR	počet	0	18	21	3	0
	%	0,0	42,9	50,0	7,1	0,0
Celkem	počet	15	110	88	22	5
	%	6,3	45,8	36,7	9,2	2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. VII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - obava vyjádřit nesouhlas se svými nadřízenými (ot. č. 14)

		Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Velmi často
AB Německo	počet	0	11	6	3	2
	%	0,0	50,0	27,3	13,6	9,1
AB ČR	počet	2	9	28	30	14
	%	2,4	10,8	33,7	36,1	16,9
AB Indie	počet	0	4	8	13	4
	%	0,0	13,8	27,6	44,8	13,8
AB Japonsko	počet	0	6	12	3	0
	%	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0
AB USA	počet	3	0	11	6	0
	%	15,0	0,0	55,0	30,0	0,0
CD Německo	počet	0	10	6	5	2
	%	0,0	43,5	26,1	21,7	8,7
CD ČR	počet	0	5	15	19	3
	%	0,0	11,9	35,7	45,2	7,1
Celkem	počet	5	45	86	79	25
	%	2,1	18,8	35,8	32,9	10,4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. VIII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - eliminace organizační struktury se dvěma nadřízenými (ot. č. 17)

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
AB Německo	počet	2	11	3	4	2
	%	9,1	50,0	13,6	18,2	9,1
AB ČR	počet	20	23	21	16	3
	%	24,1	27,7	25,3	19,3	3,6
AB Indie	počet	10	10	6	3	0
	%	34,5	34,5	20,7	10,3	0,0
AB Japonsko	počet	6	9	3	3	0
	%	28,6	42,9	14,3	14,3	0,0
AB USA	počet	0	5	6	9	0
	%	0,0	25,0	30,0	45,0	0,0
CD Německo	počet	3	12	2	4	2
	%	13,0	52,2	8,7	17,4	8,7
CD ČR	počet	5	18	9	10	0
	%	11,9	42,9	21,4	23,8	0,0
Celkem	počet	46	88	50	49	7
	%	19,2	36,7	20,8	20,4	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. IX - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - čas na osobní/rodinný život (ot. č. 1)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	8	10	4	0	0
	%	36,4	45,5	18,2	0,0	0,0
AB ČR	počet	32	48	2	0	1
	%	38,6	57,8	2,4	0,0	1,2
AB Indie	počet	10	13	6	0	0
	%	34,5	44,8	20,7	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	3	15	0	3	0
	%	14,3	71,4	0,0	14,3	0,0
AB USA	počet	11	9	0	0	0
	%	55,0	45,0	0,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	8	11	4	0	0
	%	34,8	47,8	17,4	0,0	0,0
CD ČR	počet	18	23	1	0	0
	%	42,9	54,8	2,4	0,0	0,0
Celkem	počet	90	129	17	3	1
	%	37,5	53,8	7,1	1,3	0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. X - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - dobré pracovní prostředí (ot. č. 2)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	0	18	4	0	0
	%	0,0	81,8	18,2	0,0	0,0
AB ČR	počet	24	43	14	1	1
	%	28,9	51,8	16,9	1,2	1,2
AB Indie	počet	8	16	5	0	0
	%	27,6	55,2	17,2	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	3	6	9	0	3
	%	14,3	28,6	42,9	0,0	14,3
AB USA	počet	3	4	13	0	0
	%	15,0	20,0	65,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	0	18	5	0	0
	%	0,0	78,3	21,7	0,0	0,0
CD ČR	počet	7	28	5	2	0
	%	16,7	66,7	11,9	4,8	0,0
Celkem	počet	45	133	55	3	4
	%	18,8	55,4	22,9	1,3	1,7

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - jistota zaměstnání (ot. č. 4)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	6	16	0	0	0
	%	27,3	72,7	0,0	0,0	0,0
AB ČR	počet	49	25	6	0	3
	%	59,0	30,1	7,2	0,0	3,6
AB Indie	počet	14	15	0	0	0
	%	48,3	51,7	0,0	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	3	6	12	0	0
	%	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0
AB USA	počet	10	9	1	0	0
	%	50,0	45,0	5,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	6	16	1	0	0
	%	26,1	69,6	4,3	0,0	0,0
CD ČR	počet	21	17	3	1	0
	%	50,0	40,5	7,1	2,4	0,0
Celkem	počet	109	104	23	1	3
	%	45,4	43,3	9,6	0,4	1,3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - rozmanitost práce (ot. č. 8)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	2	11	9	0	0
	%	9,1	50,0	40,9	0,0	0,0
AB ČR	počet	9	34	32	3	5
	%	10,8	41,0	38,6	3,6	6,0
AB Indie	počet	2	21	4	2	0
	%	6,9	72,4	13,8	6,9	0,0
AB Japonsko	počet	0	12	6	0	3
	%	0,0	57,1	28,6	0,0	14,3
AB USA	počet	0	11	6	3	0
	%	0,0	55,0	30,0	15,0	0,0
CD Německo	počet	2	11	10	0	0
	%	8,7	47,8	43,5	0,0	0,0
CD ČR	počet	5	20	13	4	0
	%	11,9	47,6	31,0	9,5	0,0
Celkem	počet	20	120	80	12	8
	%	8,3	50,0	33,3	5,0	3,3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XIII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - dobrá spolupráce (ot. č. 5)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	2	12	8	0	0
	%	9,1	54,5	36,4	0,0	0,0
AB ČR	počet	30	44	6	0	3
	%	36,1	53,0	7,2	0,0	3,6
AB Indie	počet	8	16	4	0	1
	%	27,6	55,2	13,8	0,0	3,4
AB Japonsko	počet	3	15	0	0	3
	%	14,3	71,4	0,0	0,0	14,3
AB USA	počet	1	16	3	0	0
	%	5,0	80,0	15,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	2	13	8	0	0
	%	8,7	56,5	34,8	0,0	0,0
CD ČR	počet	18	24	0	0	0
	%	42,9	57,1	0,0	0,0	0,0
Celkem	počet	64	140	29	0	7
	%	26,7	58,3	12,1	0,0	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XIV - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - příležitost pracovního růstu (ot. č. 7)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	2	12	8	0	0
	%	9,1	54,5	36,4	0,0	0,0
AB ČR	počet	12	47	17	4	3
	%	14,5	56,6	20,5	4,8	3,6
AB Indie	počet	13	8	6	2	0
	%	44,8	27,6	20,7	6,9	0,0
AB Japonsko	počet	0	9	9	0	3
	%	0,0	42,9	42,9	0,0	14,3
AB USA	počet	12	8	0	0	0
	%	60,0	40,0	0,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	2	12	9	0	0
	%	8,7	52,2	39,1	0,0	0,0
CD ČR	počet	12	16	14	0	0
	%	28,6	38,1	33,3	0,0	0,0
Celkem	počet	53	112	63	6	6
	%	22,1	46,7	26,3	2,5	2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XV - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - většině lidí se dá věřit (ot. č. 15)

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
AB Německo	počet	0	10	10	2	0
	%	0,0	45,5	45,5	9,1	0,0
AB ČR	počet	0	15	23	41	4
	%	0,0	18,1	27,7	49,4	4,8
AB Indie	počet	4	12	2	11	0
	%	13,8	41,4	6,9	37,9	0,0
AB Japonsko	počet	3	12	6	0	0
	%	14,3	57,1	28,6	0,0	0,0
AB USA	počet	0	16	1	3	0
	%	0,0	80,0	5,0	15,0	0,0
CD Německo	počet	0	10	11	2	0
	%	0,0	43,5	47,8	8,7	0,0
CD ČR	počet	0	5	15	21	1
	%	0,0	11,9	35,7	50,0	2,4
Celkem	počet	7	80	68	80	5
	%	2,9	33,3	28,3	33,3	2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XVI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 - selhání v životě (ot. č. 20)

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
AB Německo	počet	0	0	14	6	2
	%	0,0	0,0	63,6	27,3	9,1
AB ČR	počet	2	28	17	36	0
	%	2,4	33,7	20,5	43,4	0,0
AB Indie	počet	2	11	6	10	0
	%	6,9	37,9	20,7	34,5	0,0
AB Japonsko	počet	0	3	3	15	0
	%	0,0	14,3	14,3	71,4	0,0
AB USA	počet	0	7	6	7	0
	%	0,0	35,0	30,0	35,0	0,0
CD Německo	počet	0	0	15	6	2
	%	0,0	0,0	65,2	26,1	8,7
CD ČR	počet	1	13	11	15	2
	%	2,4	31,0	26,2	35,7	4,8
Celkem	počet	5	62	72	95	6
	%	2,1	25,8	30,0	39,6	2,5

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XVII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – šetrnost (ot. č. 10)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	0	4	16	2	0
	%	0,0	18,2	72,7	9,1	0,0
AB ČR	počet	7	41	31	3	1
	%	8,4	49,4	37,3	3,6	1,2
AB Indie	počet	4	8	14	3	0
	%	13,8	27,6	48,3	10,3	0,0
AB Japonsko	počet	0	0	18	3	0
	%	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
AB USA	počet	3	7	10	0	0
	%	15,0	35,0	50,0	0,0	0,0
CD Německo	počet	0	4	17	2	0
	%	0,0	17,4	73,9	8,7	0,0
CD ČR	počet	6	12	19	5	0
	%	14,3	28,6	45,2	11,9	0,0
Celkem	počet	20	76	125	18	1
	%	8,3	31,7	52,1	7,5	0,4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XVIII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – úcta k tradici (ot. č. 12)

		Nanejvýš důležité	Velmi důležité	Mírně důležité	Málo důležité	Nedůležité
AB Německo	počet	0	6	8	8	0
	%	0,0	27,3	36,4	36,4	0,0
AB ČR	počet	6	28	32	15	2
	%	7,2	33,7	38,6	18,1	2,4
AB Indie	počet	6	14	6	3	0
	%	20,7	48,3	20,7	10,3	0,0
AB Japonsko	počet	0	6	6	9	0
	%	0,0	28,6	28,6	42,9	0,0
AB USA	počet	0	3	13	3	1
	%	0,0	15,0	65,0	15,0	5,0
CD Německo	počet	0	7	8	8	0
	%	0,0	30,4	34,8	34,8	0,0
CD ČR	počet	3	4	24	10	1
	%	7,1	9,5	57,1	23,8	2,4
Celkem	počet	15	68	97	56	4
	%	6,3	28,3	40,4	23,3	1,7

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XIX - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – nervozita a napjatost při práci (ot. č. 13)

		Nikdy	Zřídka	Občas	Často	Velmi často
AB Německo	počet	0	8	13	1	0
	%	0,0	36,4	59,1	4,5	0,0
AB ČR	počet	2	18	43	16	4
	%	2,4	21,7	51,8	19,3	4,8
AB Indie	počet	2	7	20	0	0
	%	6,9	24,1	69,0	0,0	0,0
AB Japonsko	počet	0	0	9	6	6
	%	0,0	0,0	42,9	28,6	28,6
AB USA	počet	3	3	7	4	3
	%	15,0	15,0	35,0	20,0	15,0
CD Německo	počet	0	9	12	2	0
	%	0,0	39,1	52,2	8,7	0,0
CD ČR	počet	3	13	22	4	0
	%	7,1	31,0	52,4	9,5	0,0
Celkem	počet	10	58	126	33	13
	%	4,2	24,2	52,5	13,8	5,4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XX - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – dobrý manažer (ot. č. 16)

		Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsou rozhodnut	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
AB Německo	počet	1	14	5	2	0
	%	4,5	63,6	22,7	9,1	0,0
AB ČR	počet	7	23	12	35	6
	%	8,4	27,7	14,5	42,2	7,2
AB Indie	počet	0	7	10	8	4
	%	0,0	24,1	34,5	27,6	13,8
AB Japonsko	počet	3	3	9	3	3
	%	14,3	14,3	42,9	14,3	14,3
AB USA	počet	0	10	3	7	0
	%	0,0	50,0	15,0	35,0	0,0
CD Německo	počet	3	14	4	2	0
	%	13,0	60,9	17,4	8,7	0,0
CD ČR	počet	2	16	12	12	0
	%	4,8	38,1	28,6	28,6	0,0
Celkem	počet	16	87	55	69	13
	%	6,7	36,3	22,9	28,8	5,4

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XXI - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – soupeření mezi zaměstnanci (ot. č. 18)

		Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
AB Německo	počet	0	14	8	0	0
	%	0,0	63,6	36,4	0,0	0,0
AB ČR	počet	17	32	16	17	1
	%	20,5	38,6	19,3	20,5	1,2
AB Indie	počet	6	9	2	12	0
	%	20,7	31,0	6,9	41,4	0,0
AB Japonsko	počet	0	15	6	0	0
	%	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0
AB USA	počet	0	1	7	9	3
	%	0,0	5,0	35,0	45,0	15,0
CD Německo	počet	0	14	8	1	0
	%	0,0	60,9	34,8	4,3	0,0
CD ČR	počet	5	23	8	6	0
	%	11,9	54,8	19,0	14,3	0,0
Celkem	počet	28	108	55	45	4
	%	11,7	45,0	22,9	18,8	1,7

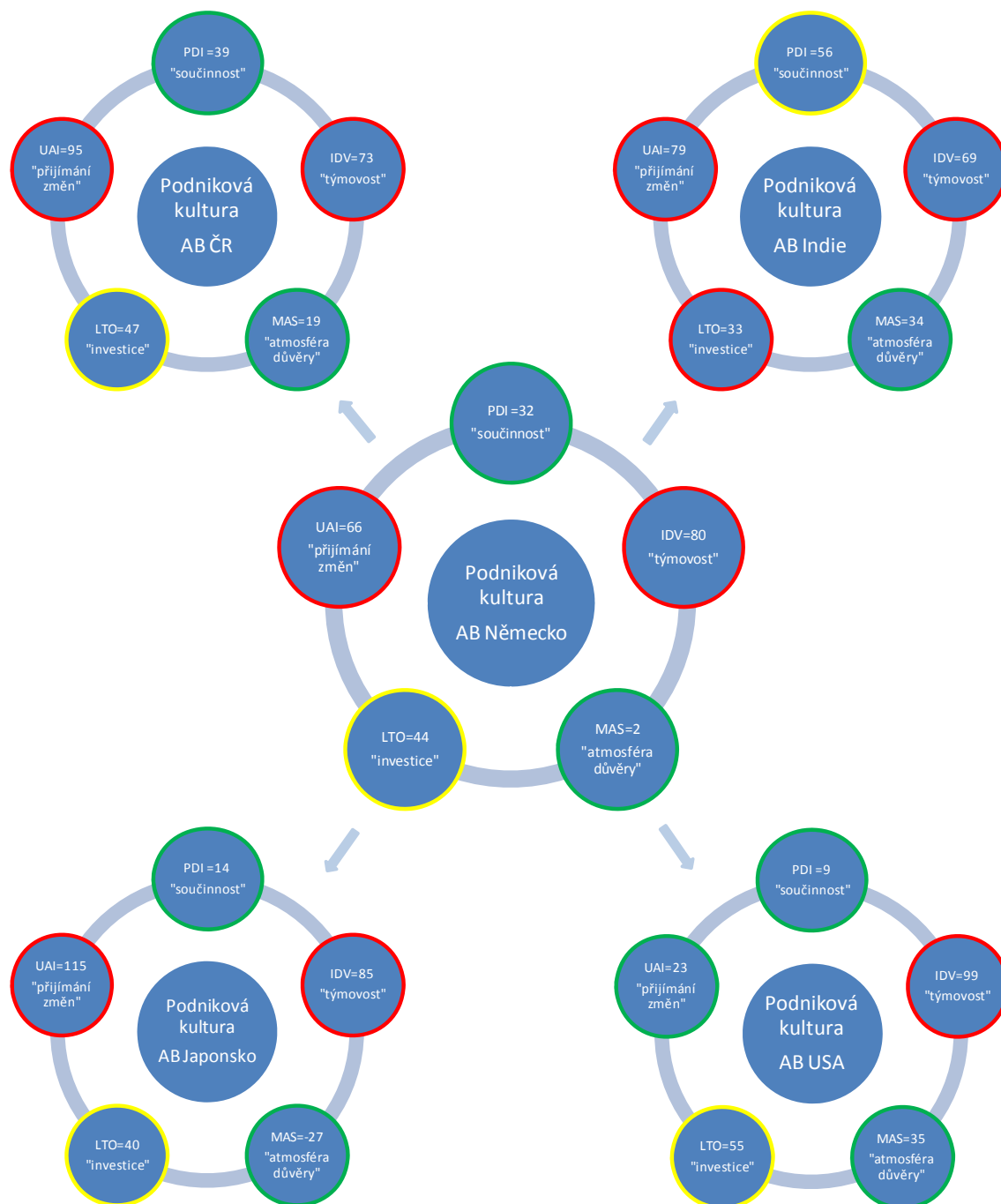
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XXII - Tabulka četností odpovědí – VSM 94 – dodržování předpisů podniku (ot. č. 19)

		Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nejsem rozhodnut	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
AB Německo	počet	0	6	6	8	2
	%	0,0	27,3	27,3	36,4	9,1
AB ČR	počet	9	32	15	26	1
	%	10,8	38,6	18,1	31,3	1,2
AB Indie	počet	8	8	2	11	0
	%	27,6	27,6	6,9	37,9	0,0
AB Japonsko	počet	0	6	6	9	0
	%	0,0	28,6	28,6	42,9	0,0
AB USA	počet	0	10	0	10	0
	%	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0
CD Německo	počet	0	7	6	8	2
	%	0,0	30,4	26,1	34,8	8,7
CD ČR	počet	5	16	10	11	0
	%	11,9	38,1	23,8	26,2	0,0
Celkem	počet	22	85	45	83	5
	%	9,2	35,4	18,8	34,6	2,1

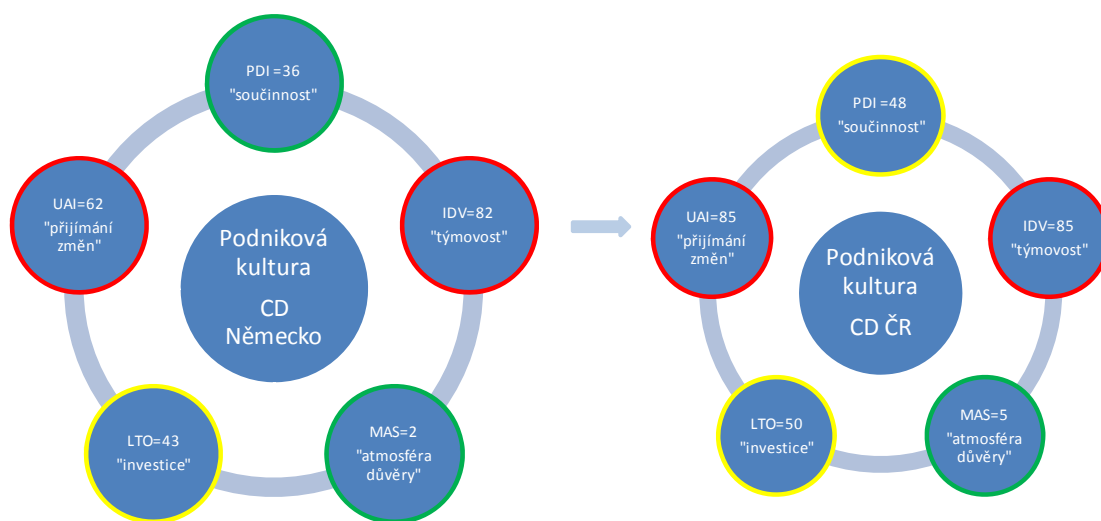
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XXIII - Grafické znázornění zjištěných kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky – pro podniky AB



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XXIV - Grafické znázornění zjištěných kulturních dimenzí z pohledu znalostní ekonomiky – pro podniky CD



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. XXV - Chí-kvadrát test dobré shody – závislost odpovědí na otázky č. 1, 2, 4 a 8 (kulturní dimenze individualismus) na zastávané pracovní pozici (THP, dělníci)

Ot. č. 1

	Empirické četnosti		
	Odpověď		
	1.	2.-5.	Σ
THP	15	24	39
Dělníci	17	27	44
Σ	32	51	83

	Teoretické četnosti	
	Odpověď	
	1.	2.-5.
THP	15,04	23,96
Dělníci	16,96	27,04

Chí-
kvadrát p-value
0,0003 **0,9870**

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot. č. 2

	Empirické četnosti			
	Odpověď			
	1.	2.	3.-5.	Σ
THP	9	23	7	39
Dělníci	15	20	9	44
Σ	24	43	16	83

	Teoretické četnosti		
	Odpověď		
	1.	2.	3.-5.
THP	11,28	20,20	7,52
Dělníci	12,72	22,80	8,48

Chí-
kvadrát p-value
1,6641 0,4351

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot. č. 4

	Empirické četnosti		
	Odpověď		
	1.	2.-5.	Σ
THP	22	17	39
Dělníci	27	17	44
Σ	49	34	83

	Teoretické četnosti	
	Odpověď	
	1.	2.-5.
THP	23,02	15,98
Dělníci	25,98	18,02

Chí-
kvadrát p-value
0,2098 0,6470

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot. č. 8

	Empirické četnosti		
	Odpověď		
	1.-2.	3.-5.	Σ
THP	22	17	39
Dělníci	21	23	44
Σ	43	40	83

	Teoretické četnosti	
	Odpověď	
	1.-2.	3.-5.
THP	20,20	18,80
Dělníci	22,80	21,20

Chí-
kvadrát p-value
0,6243 0,4294

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Příloha č. XXVI - Chí-kvadrát test dobré shody – závislost odpovědí na otázky č. 13, 16, 18 a 19 (kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě) na zastávané pracovní pozici (THP, dělníci)

Ot.č.13

	Empirické četnosti			
	Odpověď			
	1.-2.	3.	4.-5.	Σ
THP	8	22	9	39
Dělníci	12	21	11	44
Σ	20	43	20	83

	Teoretické četnosti		
	Odpověď		
	1.-2.	3.	4.-5.
THP	9,40	20,20	9,40
Dělníci	10,60	22,80	10,60

Chí-kvadrát
0,7247

p-value
0,6960

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot.č.16

	Empirické četnosti			
	Odpověď			
	1.-2.	3.	4.-5.	Σ
THP	16	3	20	39
Dělníci	14	9	21	44
Σ	30	12	41	83

	Teoretické četnosti		
	Odpověď		
	1.-2.	3.	4.-5.
THP	14,10	5,64	19,27
Dělníci	15,90	6,36	21,73

Chí-kvadrát
2,8669

p-value
0,2385

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot.č.18

	Empirické četnosti				
	Odpověď				
	1.	2.	3.	4.-5.	Σ
THP	6	12	10	11	39
Dělníci	11	20	6	7	44
Σ	17	32	16	18	83

	Teoretické četnosti			
	Odpověď			
	1.	2.	3.	4.-5.
THP	7,99	15,04	7,52	8,46
Dělníci	9,01	16,96	8,48	9,54

Chí-kvadrát
5,7216

p-value
0,1260

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot.č.19

	Empirické četnosti			
	Odpověď			
	1.-2.	3.	4.-5.	Σ
THP	17	9	13	39
Dělníci	24	6	14	44
Σ	41	15	27	83

	Teoretické četnosti		
	Odpověď		
	1.-2.	3.	4.-5.
THP	19,27	7,05	12,69
Dělníci	21,73	7,95	14,31

Chí-
kvadrát
1,5365

p-
value
0,4638

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Příloha č. XXVII - Chí-kvadrát test dobré shody – závislost odpovědí na otázky č. 10 a 12 (kulturní dimenze dlouhodobá orientace) na zastávané pracovní pozici (THP, dělníci)

Ot.č.10

	Empirické četnosti		
	Odpověď		
	1.-2.	3.-5.	Σ
THP	19	20	39
Dělníci	29	15	44
Σ	48	35	83

	Teoretické četnosti	
	Odpověď	
	1.-2.	3.-5.
THP	22,55	16,45
Dělníci	25,45	18,55

Chí-
kvadrát
2,5055

p-value
0,1134

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Ot.č.12

	Empirické četnosti			
	Odpověď			
	1.-2.	3.	4.-5.	Σ
THP	12	17	10	39
Dělníci	22	15	7	44
Σ	34	32	17	83

	Teoretické četnosti		
	Odpověď		
	1.-2.	3.	4.-5.
THP	15,98	15,04	7,99
Dělníci	18,02	16,96	9,01

Chí-
kvadrát
3,3064

p-
value
0,1914

p-value > 0,05 – na hladině významnosti 0,05 nezamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti

Příloha č. XXVIII - Příklad kalkulace nákladů souvisejících se vzděláváním pracovníků při řešení kulturní rozmanitosti

Kalkulace vychází z reálné nabídky školení v AB ČR včetně reálných cen za účastníka. Jde o výběr vhodných školení zejména pro rozvoj jazykových, komunikačních, prezentačních či vyjednávacích dovedností. Školení zaměřená na poznávání cizích kultur nebo interkulturální trénink zatím v nabídce školení uvedeného podniku chybí. Zde se nachází potenciál pro zlepšení.

Název školení	Cena
Intenzivní jazykový kurz (10 dní)	12 500 Kč
Efektivní komunikace v týmu	4 500 Kč
Efektivní prezentace	8 600 Kč
Techniky úspěšného vyjednávání	11 500 Kč
Emoční inteligence	3 500 Kč
Projektmanagement I - Cílevědomá práce v projektovém týmu	8 500 Kč
Řízení konfliktů	8 500 Kč
Cena celkem	57 600 Kč

Zdroj: xxxxxxxxxxxxxxxx; vlastní zpracování