

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra Sociologie

Bakalářská práce

Sofia Volkova

Firemní kultura českého podniku ve vztahu k národní kultuře a
působení podniku na mezinárodním trhu

The corporate culture of the Czech company in relation to the national
culture and the operation of the company on the international market

Vedoucí práce: **Mgr. Dana Mudd, Ph.D.**

Praha 2022

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za věnovaný čas, trpělivost a odborné rady.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 16.12.2022

Klíčová slova:

kultura, národní kultura, organizační kultura

Keywords:

culture, national culture, organizational culture

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je výzkum firemní kultury, její vztahu ke kultuře národní a působení podniku na mezinárodním trhu. Cílem práce je odhalit jak zaměstnanci a management vybrané české firmy vnímají podnikovou kulturu a analyzovat firemní strategie v oblasti mezinárodního trhu. Pro zkoumání vlivu národní kultury na řízení bude využita metodika kvantitativního šetření pomocí dotazníku Geerta Hofstedeho. Výstupem provedeného výzkumu jsou indexy, pomocí kterých lze odhalit hodnoty, ovlivněné národní kulturou. Výnosem práce z akademického hlediska je náhled do promítání rysů národní kultury na fungování moderního českého podniku a podnět k rozsáhlejší analýze významu národní kultury v business prostředí. Práce také může být využita analyzovaným podnikem pro zmapování vnitřního klimatu organizace.

Abstract

The subject of this bachelor's thesis is the research of corporate culture, its connection with national culture and the operation of the company on the international market. The aim of the thesis is to reveal how the employees and management of the selected Czech company perceive the corporate culture and to analyze the company's strategies in the field of the international market. To investigate the influence of national culture on management, a qualitative research methodology will be used using Geert Hofstede's questionnaire. The output of the conducted research are indices that can be used to reveal values influenced by national culture. The result of the work from an academic point of view is an insight into the projection of the features of national culture on the functioning of a modern Czech company and a stimulus to a more extensive analysis of the importance of national culture in the business environment. The work can also be used by the analyzed company to map the internal climate of the organization.

Obsah

| | |
|--|-------------------------------------|
| 1. Pojem kultura | 8 |
| 1.1. Axiologické pojetí kultury | 8 |
| 1.2. Kultura v antropologii a sociologii | 9 |
| 2. Národní kultura v systému kulturních vrstev | 10 |
| 2.1. Výzkum národní kultury | 11 |
| 3. Firemní kultura, její význam a funkce | 25 |
| 3.1 Význam podnikové kultury | 26 |
| 3.2 Funkce firemní kultury | 27 |
| 3.3 Složení podnikové kultury – koncepce Scheina | 28 |
| 3.4 Typologie podnikové kultury | 30 |
| 4. Způsoby diagnostiky organizační kultury | 32 |
| 4.1 Kvalitativní výzkumná metoda | 32 |
| 4.2 Kvantitativní výzkumná metoda | 34 |
| 5. Empirická část | 35 |
| 5.1 Představení zkoumané společnosti | 35 |
| 5.2 Výzkumné předpoklady | 36 |
| 5.3 Metodologie výzkumu | 37 |
| 5.3.1 Česká republika ve výzkumu Hofstedeho | 39 |
| 5.4 Způsob zpracování dat | Error! Bookmark not defined. |
| 5.5 Charakteristika základního souboru | 40 |
| 5.6 Sběr dat | 42 |
| 5.7 Vypočet indexu dimenzí | 42 |
| 5.8 Analýza dat | 45 |
| 5.9 Kontrola plnění předpokladu | 49 |
| 6. Závěr | 52 |
| Dimenze kultury podle Fonse Trompenaarse | Error! Bookmark not defined. |
| Seznam literatury | 55 |

1. Pojem kultura

Pro tuto bakalářskou práci je pojem kultura zcela zásadní, proto se mu bude věnovat její první kapitola. Jelikož se v práci bude jednat o určitý typ kultury – kulturu národní a firemní, je důležité pochopit, jak tyto pojmy vznikly a proč jsou aktuální v současnosti.

Původně se kultura spojovala pouze s obděláváním půdy, uchopení kultury jako charakteristiky vzdělanosti poprvé zaznělo v Tuskulských hovorech Cicero (45 př. n. l.), který definoval filozofii jako „kulturu ducha“. V období renesance a humanismu se k definici kultury přidal další obsah – kultura se spojila s člověkem, který začal být uchopen jako nositel moci přetvářet přírodu i sebe sama. Německý historik a právník Pufendorf jako první začal používat pojem kultura bez upřesnění, tedy zahrnul do kultury jazyk, vědu, zvyky atd. V době osvícenství se na kulturu pohlíželo jako na protiklad přírody a synonymum vzdělanosti – pojem získal hodnotící a třídící funkci, oddělující lidi zdokonalujících se nabytím nových znalostí od stagnujících po stránce rozvinutí svých vědomostí. Prvním odstoupením od osvícenského chápání kultury bylo dílo J. G. Herdera „Myšlenky k filozofii dějin lidstva“, kde představil ideji o kultuře jako o nástroji pomocném při adaptaci k prostředí. Kulturu samu o sobě Herder chápe jako nepřetržitý vývoj humanity, přičemž klíčovou roli v tomto procesu hrají tradice v oblasti lidské komunikace – předávání zkušeností a znalostí, aby se mohly rozvíjet dál. Kultura dle názoru Herdera je nedílná součást lidstva, přičemž různá společenství se mohou lišit svou úrovní kultury, zatímco nelze říci, že existuje zcela nekulturní národ. Tato myšlenka je zásadní pro syntézu filozofického pojetí pojmu, který se následně vyvíjel ve dvou směrech.

1.1. Axiologické pojetí kultury

Tato koncepce má své kořeny v humanismu a osvícenství. Její charakteristickým prvkem je to, že hodnotí realitu skrz škálu prvků, přispívajících k rozvoji lidské společnosti. Do kultury se například zahrnuje umění, věda, výchova, literatura. Například I. Kant nahlížel na kulturu jako na dosaženou společenským úroveň svobody, determinovanou morálností.

Proces budování pojetí o pojmu kultura byl v německé filozofii dovršen na konci 19. - počátku 20. století H. Rickertem, patřícím do novokantovské školy. Rickert reagoval na zvyšující se rozsáhlost významů pojmu návrhem na vybudování vědy o kultuře. Tato skutečnost vedla ke vzniku filozofie kultury.

Nejdůležitějšími příznaky této linie vývoje staly použití logicko-analytické poznávací metody a pojednávání o kulturních otázkách v rámci určitého filozofického systému. Výsledkem vzestupu popularity kultury je to, že ve 20. století se problematika kulturních hodnot stala nedílnou součástí většiny filozofických škol. Různorodé koncepce kultury lze pozorovat na půdě fenomenologie (E. Husserl, R. Ingarden aj.), existencialismu (M. Heidegger, K. Jaspers, J.-P. Sartre), filozofické antropologie (A. Gehlen, H. Plessner), personalismu (P. Teilhard de Chardin, J. Maritain), pragmatismu (J. Dewey), realismu (A. N. Whitehead, G. Santayana). Všechny zmíněné směry však nepomohly dosažení jednoznačného vymezení pojmu, jeho rozsahu a definice, stejně tak nedošlo k dohodě o jednotném přístupu ke zkoumání sociokulturních jevů.

1.2. Kultura v antropologii a sociologii

Průkopníkem všeobecné definice kultury je E. B. Tylor, který, vymezil první antropologické znění pojmu ve své práci „Primitivní kultura“ (1871). Definuje pojem jako komplexní celek, skládací se z předávaných mezi generacemi znalostí a veškerých lidských schopností, umění, zvyků a tradic, morálky a práva, které jsou ve společnosti uznávané a osvojené jejími členy (Geist, 1992). Tato definice je klíčová, jelikož na rozdíl od axiologického přístupu nemá hodnotící význam.

Antropologický přístup je ve své podstatě založen na pozorování a popisování. Z pohledu sociologického kultura naopak není pozorovatelná a je definována jako souhrn dynamicky systematizovaných pravidel ve sféře hodnot, norem chování a postojů, sloužících pro přežití skupiny (Lukášová & Nový, 2004).

Taylorovo pojetí kultury bylo uznáváno za validní ve mnoha zemích i když narazilo na odpor ve Francii a Anglii. Ve 20. století se tato definice ukotvila v různých vědách včetně sociologie. Během 20. století docházelo k aktivnímu rozvoji pojetí o kultuře, osobitou variantou studia sociokulturních jevů je koncepce kulturologie L. A. Whitea, díky němuž se pojem „kulturologie“ dostal do společenských věd. Jeho návrh spočíval ve přístupu k studiu kultury jako k nezávislé části reality, tzn. za předpokladu vývoje kultury nezávisle na lidech. V současnosti kulturologii lze definovat jako odraz neustálé diferenciaci a specializaci společenských věd (Soukup, 2004).

O návrh univerzálního přístupu k definování kultury se pokusili A. L. Kroeber a C. Kluckhohn. V roce 1952 provedli rozbor více než 160 existujících definic (Brooks, 2003) a

dospěli k závěru, že kultura je založena na symbolech a zobecnění lidského chování, zahrnuje hodnoty a vzory, kterým se lze učit. V nejširším pojetí je pojem kultura popsán ve Velkém sociologickém slovníku (1996) – „kultura je specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činnosti, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.”

Emilio Willems byl jedním z prvních kdo nahlížel na vymezení pojmu z pohledu sociologie. Dle jeho názoru kulturu lze identifikovat jako souhrn idejí, poznatků a způsobů chování validní pro členy té či jiné skupiny lidí, přičemž proces osvojení těchto prvků vyžaduje mezilidskou komunikaci (Geist, 1992).

Geert Hofstede se opírá o širší pojetí kultury a zahrnuje ji do procesu utváření osobnosti. Kultura dle Hofstedeho je tedy specifický „software mysli“, kterému se jedinci učí v průběhu života na základě dědičné lidské přirozenosti. Kulturu lze tedy uchopit jako „mentální naprogramování“ kolektivu (Hofstede, 2007).

Pomocí uchopení koncepce kultury lze pozorovat a zkoumat podobnost jednotlivců v rámci konkrétní skupiny a jejich odlišnost od příslušníků jiných sociálních skupin. Existuje několik druhů rozdělení kultury na úrovně dle její specifikace, každá z nich je relevantní pro určitý obor. Například pro management je nejrelevantnější kultura organizační a také národní (Lukášová & Nový, 2004). Tyto oblasti jsou podstatné pro tuto bakalářskou práci, proto se jim bude věnovat pozornost v následujících kapitolách.

2. Národní kultura v systému kulturních vrstev

Každý člověk patří do více sociálních skupin, z nichž každá má vlastní sestavu hodnot, pravidel, rituálů a norem chování, tedy má svou kulturu. Mínění jedince se skládá z různých vzájemně propojených kulturních vrstev, přičemž je možné, že kultura jedné vrstvy je v nesouladu s jinou kulturou (Hofstede, 2007).

Hofstede nabídl systém vrstev kultury, mezi které patří (Hofstede, 2007):

- Národní kultura – kultura charakteristická pro zemi původu jednotlivce, může být více či méně konzistentní.
- Regionální kultura – hodnoty, postoje a vzorce chování typické pro menší skupiny v rámci státu založené na sdíleném jazyku a náboženství.
- Kultura na úrovni pohlaví – tato vrstva je založena na odlišnostech kulturních zvyků a vzorců chování u žen a mužů.

- Generační úroveň kultury – zahrnuje mezigenerační kulturní posuny.
- Kultura sociální třídy – kultura založená na specifikách určité sociální třídy, například příležitostech, které mohou využívat její členy, a naopak nevýhodách s danou vrstvou spojených.
- Úroveň kultury organizace – kultura organizace, která je v těsném propojení s kulturou jednotlivců a její uplatnění je založeno na ztotožnění se pracovníků s firemními hodnotami.

Pro cíle této bakalářské práce jsou podstatné úrovně národní a organizační, v této kapitole se bude věnovat pozornost první z nich.

Národní kultura se skládá ze vzdělávacího systému, médií a historie a je tvořena velkým počtem lidí – členů této kultury (Brooks, 2003). Tato kultura je ve své podstatě kolektivním vědomím, zahrnuje do sebe normy a hodnoty, které prochází změnami a přenášejí se od jedné generace do druhé. Národ se pak skládá z lidí, kteří sdílí a přenášejí tyto kulturní prvky a uznávají společenské normy. (Nový, 1996). Je důležité podotknout, že stát nelze automaticky ztotožnit s homogenní národní kulturou – musí být splněn předpoklad převažující jazykové, etnické a náboženské homogenity (Šroněk, 2000). Hofstede v tomto ohledu uvádí myšlenku, že v případě studia jakékoliv sdílené kultury lze hovořit spíše o kultuře těch či jiných společenství nežli států. Tato úvaha se snadno potvrzuje příklady mnoha států, které nejsou kulturně integrovány (Hofstede, 2007). Argumentuje se to skutečností existence národních celků, které se skládají z velice různorodých prvků s odlišnou mírou integrace – jedná se například o mnohojazyčné a mnohonárodnostní státy (Švýcarsko, Belgie, Indie).

2.1. Výzkum národní kultury

Studium národní kultury se zahájil na začátku 60. let 20. století. Badatele Florence Kluckhohn a Fred Strodtbeck se pokusili o operacionalizaci teoretického přístupu ke koncepci hodnot. Výzkum se prováděl na jihovýchodě USA (Brooks, 2003). Nehledě na to, že se výzkum neprováděl ve více zemích lze ho považovat za relevantní pro následující výzkumy z hlediska výstupů. Badatele definovali šest základních pohledů na svět spjatých s kulturním profilem: *povaha jednotlivců, vztah jednotlivců k prostředí, vztah k ostatním lidem, povaha činnosti jedniců, časový aspekt činnosti, prostorový aspekt činnosti* – poslední dimenze byla přidána později (Brooks, 2003).

Tabulka 1: Kulturní dimenze a jejich rozměry (Kluckhohn & Strodtbeck)

| Kulturní dimenze | Pevná škála | | |
|---|---|---|--|
| Vztah k prostředí | Ovládnutí: <i>přesvědčení, že lidé mají potřebu nebo odpovědnost kontrolovat přírodu</i> | Harmonie: <i>přesvědčení, že by lidé měli pracovat s přírodou, aby zůstala zachována harmonie či rovnováha</i> | Porobení: <i>přesvědčení, že se jednotlivci musí podrobit přírodě</i> |
| Vztah k lidem: <i>přesvědčení o společenské struktuře</i> | Individualistický: <i>přesvědčení, že společenská struktura by měla být uspořádána podle jednotlivců</i> | Kolaterální: <i>přesvědčení, že společenská struktura by měla být založena na skupině jednotlivců s relativně stejným statusem</i> | Přímý: <i>přesvědčení, že společenská struktura by měla být založena na skupinách s jasnými a pevnými hierarchickými vztahy</i> |
| Lidské činnosti: <i>přesvědčení o vhodných cílech</i> | Bytí: <i>přesvědčení, že by se lidé měli zaměřit na život v daný okamžik</i> | Stávání se: <i>přesvědčení, že by se jednotlivci měli snažit rozvíjet se v jednotný celek</i> | Konání: <i>přesvědčení, že je třeba snažit se o dosáhnout vytyčených cílů a usilovat o úspěch</i> |
| Vztah k času: <i>míra, jakou minulost, přítomnost a budoucnost ovlivňuje současné rozhodnutí</i> | Minulost: <i>při rozhodování jsou lidé ovlivňováni zejména minulými událostmi nebo tradicemi</i> | Přítomnost: <i>při rozhodování jsou lidé ovlivňováni zejména současnými okolnostmi</i> | Budoucnost: <i>při rozhodování jsou lidé ovlivňováni zejména budoucími možnostmi</i> |

Zdroj: Nardon a Steers (2009: 4)

V roce 1983 na základě výzkumu Kluckhohna a Strodtbecka André Laurent zjišťoval hodnoty manažerů v západoevropských zemích i USA (Brookse, 2003). Laurent měl za cíl potvrdit, že obecně akceptované postoje manažerů v zemi jsou podmíněné národní kulturou.

Z podobného předpokladu vycházel i F. Trompenaars, který navrhnul sedm dimenzí národní kultury na základě jejich seskupení do tří základních dimenzí: vztah k lidem, okolí (přírodě) a času s (Lukášová, 2010).

- **Univerzalismus/partikularismus**

Tento prvek hodnotí míru respektování a dodržování pravidel a norem i v situacích, kdy se to striktně nevyžaduje. Kultury, kde převládá univerzalismus jsou založené na smluvních vztazích, které hrají významně důležitější roli než osobní a formálně nepodložené vztahy. Naopak partikularistické kultury jsou na opačné straně spektru – pravidla zde nejsou tak důležitá jak udržování přátelských vztahů. Platí, že v takové kultuře s větší pravděpodobností

dochází k porušování pravidel, což může vytvářet nežádoucí následky. Naopak výhodou partikularistické kultury je, že se snadněji přizpůsobuje změnám. Zároveň s tím to obnáší pravděpodobnost rychlejší změny pravidel (Lukášová, 2010).

- **Individualismus/kolektivismus**

Pro individualistické kultury je charakteristické soustředění se a prioritizace sebe sama. Zahrnuje to tendenci k samostatné práci její členů, kteří jsou velice citliví k osobním odměnám a pochvale. Lidé s větší ochotou nesou zodpovědnost za výsledky vlastního jednání nežli za společně provedené činy. Opak platí pro kultury kolektivistické. Typická je preference skupinové práce, za kterou skupina chce být odměněna bez zdůrazňování nejlepších její členů. Veškeré rozhodování probíhá taky prostřednictvím kolektivního vyjednávání (Lukášová, 2010).

- **Neutralita/emocionalita**

Dle komentářů Lukášové (2010), jsou členové neutrálních kultur nevýrazní ve svých projevech emocí a myšlenek. Méně často používají aktivní gestikulaci a často jsou vnímáni jako distancovaní a chladní. Oproti tomu lidé žijící v emocionálních kulturách, jak je patrné z názvu, projevují emoce mnohem výrazněji a jsou méně racionální. Používají různé způsoby projevů citů – mají bohatou škálu verbálních a neverbálních způsobů sebevyjádření. Týká se to jak negativních, tak pozitivních emocí.

- **Specifičnost/difuznost**

Specifická kultura je ta, kde lidé se chovají racionálně a věcně. V pracovním prostředí se to projevuje detailním řízením seshora, v soustavě organizace vrchní nadřízení jsou ručiteli dosažení stanovených cílů a dodržení standardů. Normy jednání jsou jasně stanovené a řádně dodržované. Protikladem specifické kultury je kultura difuzní, jejíž členové se často projevují nejasně, což se také odráží na vágní struktuře v rámci pracovního prostředí. Rysem těchto společností často bývá absence struktury jak na úrovni chování, tak v oblasti morálky – chování se odvíjí od aktuální situace místo obecně uznávaných standardů a norem. V pracovním prostředí lidé na vedoucích pozicích se často zabývají spíše vylepšováním než kontrolováním průběhu plnění postavených cílů.

- **Orientace na přisuzování/dosahování**

V této dimenzi se jedná o přístupy k nabytí statusu. Pro kultury orientované na přisuzování je charakteristické získání statusu automaticky po dosažení určitého věku, povolání

či vzdělání nebo také vzhledem k rodinnému původu nehledě na fakticky dosažené výsledky. V kulturách orientovaných na dosahování situace je opačná – zásadní roli hrají výsledky, získané a projevené znalosti, proto prestižnější pozici může dosáhnout kdokoli schopný vynaložit největší úsilí a dosáhnout nejlepšího výsledku (Lukášová, 2010).

- **Orientace podle časové řady: na minulost/současnost/budoucnost**

Z pohledu dané dimenze se kultury rozlišují podle orientaci na tu či jinou etapu života. Kultura zaměřená na minulost je postavená na respektování původu, který se zohledňuje mladšími generacemi při volbě stylu života, povolání, míře dodržování zavedených zvyků. Stejně tak si taková společnost váží starších osob a zakladatelů.

Orientace kultury na přítomnost se vyjadřuje v nalezení nejvhodnějšího pro danou chvíli způsobu chování a reagování. Pro kultury orientované na budoucnost platí sklon k neustálému plánování. V takové společnosti mládí má velkou hodnotu a lidé cení příležitosti, které otevírá budoucnost (Lukášová,2010).

- **Interní/externí orientace**

Tato dimenze orientovaná na měření vztahu příslušníků zkoumané kultury k jejich přírodnímu okolí. Konkrétně se zde zkoumá jejich postoj k vlastní moci nad přírodou, schopnosti mít pod kontrolou svět kolem sebe. Pokud se lidé zdají být orientovaní na sebe nebo svou užší společnost a na okolí nahlíží z nadřazené pozice – jde o kulturu interní. Externí orientace se projevuje v souladu příslušníků kultury s okolním světem, lidé zde jsou empatictější a jsou ochotní se dohodnout na kompromisu pokud dochází k vyjednávání (Lukášová, 2010).

Na otázku, co ovlivňuje vybudování konkrétní kultury Brooks (2003) odpovídá navržením šesti hlavních faktorů: náboženství (často je propojeno s politickým systémem a systémem hodnot), vzdělání, hodnoty, jazyk (hlavní prostředek komunikace a předávání zvyků, vzorců chování a společenských standardů), právní systém a systém politický.

2.1.1. Koncepce G. Hofstedeho

Holandský profesor organizační antropologie a mezinárodního managementu Geert Hofstede se proslavil díky rozsáhlému výzkumu, ve kterém se věnoval rozdílům mezi národními hodnotami. Hofstede se považuje za jednoho z nejhlavnějších badatelů v oblasti interkulturní analýzy.

Svou nejvýznamnější knihu „Culture's Consequences“ napsal na základě zjištění dosažených během obsáhlého výzkumu. Došlo k tomu na konci šedesátých – začátku sedmdesátých let dvacátého století, kdy získal příležitost zpracovat obsáhlou databázi, která se týkala lidských hodnot. Výzkum probíhal v počítačové společnosti IBM a zahrnoval odpovědi 116 000 respondentů, pracujících v 40 zemích. Nabídnutý respondentům dotazník byl přeložen do 20 jazyků. Následně se výzkum zopakoval – nyní se ho zúčastnili představitelé poboček v 10 dalších zemích a počet respondentů byl významně navýšen (Hofstede, 2010).

Hofstede si položil za cíl zodpovědět otázku jaké jsou názory zaměstnanců takto velké mezinárodní společnosti na obecné hodnoty a různé složky jejich pracovního života (Hofstede, 2010). Ukázalo se, že existuje korelace mezi národními kulturami a přístupem pracovníků k různorodým událostem, se kterými se mohou setkat v běžném provozu IBM. Volba této nadnárodní společnosti pro výzkum na toto téma totiž dovolila sledovat rozdíly v názorech lidí, kteří si jsou ve mnoha spektrech podobní, mají však odlišné národnosti (Hofstede, 2007).

Získaná ve výzkumu data byla vyhodnocována pomocí faktorové analýzy a ztělesnily se v knize „Culture's Consequences“ v roce 1980. Základním závěrem výzkumu byla soustava otázek, determinujících kulturní dimenze, které lze aplikovat nejen pro charakterizaci národní kultury, ale také kultury třídní a organizační. Základními dimenzemi se staly: *velké/malé rozpětí moci*, *individualismus/kolektivismus*, *maskulinita/feminita*, *nízká/vysoká míra vyhýbání se moci*. V dalších etapách výzkumu se sestava dimenzí doplnila o dvě další: *dlouhodobá/krátkodobá orientace* a *požitkářství/omezování se*. Tyto změny proběhly v důsledku vyhodnocování dotazníku Chinese Value Survey (CVC) v roce 1991, na němž se také podílel Michael Harris Bond. Tento dotazník vznikl na bázi původního Hofstedeho dotazníku z důvodu specifikace již existujících dimenzí výhradně na západní, což by mohlo komplikovat provedení výzkumu na východě. CVS byl proto přizpůsoben východoasijským realitám. Do nového výzkumu se zapojilo 23 zemí, přičemž ve většině z nich byl současně aplikován neupravený dotazník Hofstedého. Toto rozhodnutí přineslo zajímavá zjištění – ukázalo se, že přizpůsobený asijským zemím dotazník neobsahoval dimenzi *vyhýbání se nejistotě* – tento faktor je považován za typický pro západní svět. Novým, dosud neidentifikovaným faktorem, který se objevil v CSV byl *dlouhodobá/krátkodobá orientace* (Hofstede, 2010).

Příběh další dimenze, která se přidala až s postupem času začal díky vědecké iniciativě badatele bulharského původu M. Minkova, který zahájil vlastní výzkum a vytvořil dimenzi „*požitkářství/omezování*“. Role dimenze spočívala ve zkoumání způsobu, kterým se vybraná

kultura staví k touze po uspokojování potřeb spojených se zábavou a pocitem štěstí. (Hofstede, 2010; Lukášová, 2010).

Pro lepší pochopení přístupu Hofstedého k výzkumu národních hodnot nyní bude představen podrobnější popis navržených dimenzí.

- **Vzdálenost moci**

Dimenze vzdálenost moci charakterizuje vztah mezi lidmi s odlišným mocenským postavením, konkrétně měří míru tolerance a souhlasu těch, kdo se podřizuje, s faktem převládání moci ostatním. V rámci této dimenze se dají stanovit hranice ovlivňování nadřizenými chování podřizených a míry vzdálenosti méně mocných od majících mocnější postavení (Hofstede, 2010).

Kultura s velkou vzdáleností moci je založená na rodinných a přátelských vazbách. Zároveň zde hraje klíčovou roli schopnost ovládat situaci pomocí charismatu. Typická je korupce, která se projevuje v případech, když mocní jedinci využít sílu svého společenského postavení k vyřešení jakýchkoli problémů. Méně mocní zpravidla nesou zodpovědnost za negativní následky činů mocnějších, případně dochází k revolucím a nahrazení vládnoucích (často to nevede k faktickému zvratu systému). V případech, kdy se prokazuje velký odstup od moci lze říci o skutečnosti převládání moci nad právem (Hofstede, 2010).

V tomto směru je důležité a na první pohled podivuhodné zjištění – i když vrstva nadřizených zčásti ovládá životy svých podřizených, poslední determinují míru nerovnoměrnosti rozdělení moci ve společnosti, jejímiž členy jsou. Nerovnost existuje ve všech společnostech, ale v některých z nich míra nerovnosti je větší.

Pozoruhodné je propojení nejvyššího dosaženého vzdělání a zařazení se respondenta na škále této dimenze – nejvyšší hodnoty jsou typické pro lidi s menší kvalifikací, zatímco nízké hodnoty jsou charakteristické pro jedince na manažerských pozicích (Hofstede, 2007). Mezi aspekty, spjaté s kulturami s velkou vzdáleností moci patří například výchova k pokoře, přísné dodržování hierarchického uspořádání jakýchkoliv kolektivů a spoléhání na jasně stanovené pokyny. Dalšími prvky jsou vysoká významnost náboženství. Během výzkumu se ukázalo, že výše popsané charakteristiky jsou pozorovány v asijských, latinskoamerických, východoevropských a afrických zemích. Nízká vzdálenost moci je v zemích na západě (Hofstede, 2007).

V kulturách, kde se naopak projevuje malá vzdálenost moci je život její členů podřízen stanoveným zákonům, čímž se minimalizuje nerovnost v dané společnosti. Mocní jedinci se často vyhýbají projevům svého mocenského postavení skrz typické symboly, ukazující na bohatství – takové chování prospívá důvěryhodnosti a vzájemně přibližuje vrstvy nadřízených a podřízených. Korupce v kulturách s malou vzdáleností moci není přijatelná a její odhalení znamená blokování cesty lidem využívajícím výhody svého společenského postavení na úkor svých podřízených (Hofstede, 2010).

Jelikož v rámci rodiny platí, že rodiče rozhodují o velkém množství aspektů života jejich dětí, dimenze vzdálenosti moci se aplikuje i na rodinné vztahy. Hofstede (2010) prokázal, že kultury s menší vzdáleností moci ovlivňují výchovu dětí v rodinách směrem k rovnoměrnějšímu rozdělení respektu a práv mezi dospělými (mocnými) a dětmi. Projevuje se to ve vstřícnosti rodičů k dětem v situacích, kdy dítě projevuje vlastní názory a zájmy, v podpoře rozvoje dovedností pomáhajících v samostatném zajištění dětmi části vlastních potřeb, tolerantnosti chyb ve prospěch získání dítětem osobní zkušenosti. Podobná strategie výchovy je důležitá pro stanovení osobních hranic dětí a jejich rozvoj směrem k nezávislosti a dobrému sebevědomí. Zároveň se v takové společnosti neočekává, že dospívající děti přebírají zodpovědnost za blahobyt svých rodičů. Kultura s vysokou vzdáleností moci má odraz i ve vzdělávacím systému. Škola podobně rodičům podporuje projevy vlastní iniciativy žáků, od rodiny, žáků a učitelů se očekává ochota se zapojit do společné diskuze a podílet se na úspěšném fungování celého procesu vzdělávání. Z pohledu státu je kladen důraz na podporu základního a středního stupně školského systému. Jedinci vychovaní v podobném kulturním kontextu pokračují v aplikaci již osvojených v dětství hodnot i na své pracovní dráze. přirozená hierarchie, které se nelze vyhnout i v kulturách s nízkou vzdáleností moci se neprohlubuje panovačným chováním nadřízených, Podle Hofstede (2010) zde platí demokratický způsob vyjednávání mez vrstvami v rámci pracovního kolektivu. Důležitým prvkem pracovních vztahů je důvěra mezi manažery a podřízené pracovníky, ochota vést dialog a naslouchat názoru všech členů týmu.

Pro kultury s velkou vzdáleností moci platí pravý opak. Hofstede (2010) zjistil, že rodiny v této kultuře jsou založené na uctívání dětmi nařízení o názorů dospělých, případné nesouhlasy a neposlušnost se společensky odsuzují. Výchova je založená na vedení k nabytí zodpovědnosti za nesamostatné rodiče jejich dospělými děti. Je spravedlivé zmínit, že tento se tento druh kultury vyznačuje velkou mírou vzájemné podpory členů rodiny – v případě potíží se rodina spojuje a obklopuje toho, kdo potřebuje pomoc všem potřebným jak z hlediska emocí, tak věcné

pomoci. Školský systém reflektuje kulturu s velkou vzdáleností moci skrz vzhlížení žáků k učitelům a uznání nezpochybnitelné moudrosti posledních. Od studentů se očekává poslušnost a podřízení se striktnímu vedení učitelů. Státní strategie v oblasti vzdělávacího systému je na rozdíl od kultur s malou vzdáleností moci zaměřena na vysokoškolské vzdělání (Hofstede, 2010). Po přechodu ze školského prostředí do prostředí pracovního se nepřekvapivě zanechává hierarchické a pevně dodržované uspořádání kolektivu. Existuje jasné rozdělení pracovních pozic podle jejich prestižnosti – pracovní pozice manuálního charakteru jsou považovány za mnohem méně důstojné než práce kancelářské (Hofstede, 2010).

- **Individualismus/kolektivismus**

Dimenze podle Hofstedeho (2010) vyjadřuje míru, se kterou se příslušníci dané kultury mají tendenci sdružovat do skupin. Jak je patrné z názvu, individualistická kultura se vyznačuje slabšími vazbami mezi jedinci, kultury kolektivistické se naopak charakterizují velkou mírou začlenění jedinců do skupin toho či jiného charakteru. Platí to pro pevné členství a spojené s tím práva a povinnosti v rodině (v širším slova smyslu), pracovním kolektivu, náboženském společenství. Jako člen té či jiné skupiny člověk se může plně spolehnout na ochranu a podporu jiných členů, zároveň svým zařazením do ní slibuje ostatním svou loajalitu pravidlům a hodnotám uznávaným skupinou. Neznamená to však podobnou otevřenost a empatii k ostatním, spíše naopak – členy kolektivistické společnosti nemají potřebu v navazování přátelství mimo svou skupinu. Pokud se celek rozhodne, že jiná komunita či jednotlivci jsou pro ni nepřátelské, předurčí to názor všech jeho členů. Dá se tedy říci, že komunita významně ovlivňuje psychologii a sebeidentifikaci všech, kdo pod ni spadá v podmínkách kolektivistické kultury. Důležité je dosažení harmonie ve vztahů jedinců uvnitř skupiny, která se však snadno porušuje kvůli porušení pravidel a může se násilně navracet skrz vyvolání pocitu provinilosti u toho, kdo odstoupil od norem.

Okolí hodnotí a respektuje jednotlivce na základě jeho zařazení do určitých skupin, jedinci tedy zodpovídají za jednání ostatních, s nimiž sdílí společné skupinové zařazení. Navazuje se na to propracovaný systém trestů za porušování pravidel a nedůstojné chování z pohledu ustáleného seskupení. Z výsledků Hofstedeho výzkumu vyplývá, že této popsané kolektivistické normy jsou příznačné pro východní společnosti, zatímco individualismus převažuje ve státech západu (Hofstede, 2010). V zemích s tímto typem kultury se projevuje odlišná aplikace formálně stanovených zákonů při hodnocení činů skupin. Tato skutečnost její společnosti odsuzována, naopak se na to pohlíží jako na součást normálního a spravedlivě nespravedlivého fungování společnosti. Může se zdát, že vysoká míra kolektivismu ve

společnosti by mohla být propojena s výraznou mírou dříve popsané dimenze Hofstedého – vzdálenosti moci. Tato úvaha má ve své podstatě předpoklad, že jedinci s vysokou mírou závislosti na skupině tedy na jiných osobách mohou mít potíže s přebíráním zodpovědnosti za vlastní rozhodnutí, proto by mohli vzhlížet k někomu, kdo by měl pravomoc nařizování. Skutečně se prokázalo, že existuje statisticky podložený vztah mezi těmito dvěma škály – velká vzdálenost moci je většinou v koexistenci s kolektivismem, a naopak malá mocenská vzdálenost je propojena s individualistickými sklony. Hofstede (2010) zjistil, že s ohledem na existující výjimky obecně platí, že většina širších rodin v kolektivistických kulturách má patriarchální uspořádání, zatímco nepodrobenost jednotlivců je obvykle provázená menší závislostí na mocenských figurách. Co se týče pohledů na osobu, nadělenou mocí v rámci skupiny, přistupuje s k ní jako k někomu, kdo prosazuje a zastupuje společné zájmy. V pracovním prostředí vždy hraje roli skupinový původ uchazeče o zaměstnání či kandidáta na povýšení. Firmy fungující v takové společnosti by se daly pojmenovat jako rodinné, jelikož se odlišují pevností mezilidských vazeb a hierarchie. V pracovních kolektivech může docházet ke komplikacím, které jsou skoro nemožné ve společnostech individualistických. Například by zde mohl být zdůrazněn etnický či jiný původ zaměstnance, což může mít negativní dopad na jeho začlenění do kolektivu a celkové klima ve firmě. Řízení je zde chápáno jako vedení skupin. Dalším typickým rysem kolektivního charakteru organizační kultury je nepřímé hodnocení zaměstnanců jejich vedením, což koreluje s sebeidentifikací v skupinovém kontextu, tudíž s menší potřebou v individuálním ocenění (Hofstede, 2010).

Rodiny v individualistických společnostech jsou zpravidla nukleární, vzdálenější příbuzní se nepovažují za někoho, s kým by se mělo často setkávat či počítat se s jejich názory a rady. Obecně platí, že se identita dětí v takové společnosti buduje bez silné návaznosti na okolí. Na rozdíl od společností kolektivistických se ve společnostech individualistických neprojevuje závislost navazování přátelství na příslušnosti k nějaké skupině či jiných faktorech kromě vlastní vůle jedince. Dá se tvrdit, že se v takové kultuře nespolehá na nikoho, kromě samého sebe, platí to i v případě rodinných vztahů, kde se očekává, že dítě po dosažení určitého věku bude schopné žít plně nezávisle (Hofstede, 2010). Podobná ovšem má reflexi i v přístupu učitelů k žákům – je běžné přistupovat k dětem během výuky individuálně, s ohledem na jejich potřeby, zájmy a talenty. Podobný vztah nadřízených k podřízeným se zachovává i v pracovním prostředí – každý zaměstnanec je ohodnocen podle výkonů a očekává respekt vůči sobě i přes možné osobnostní konflikty. Typická je absence přátelských vztahů na pracovišti ve smyslu jejich založení na neformální komunikaci, v práci se vše podřizuje vzájemnému respektu a uznávání stanovených mezi strany smluvních podmínek (Hofstede, 2010). Pokud dochází

k porušení stanovených společenských norem, zodpovědný za tuto skutečnost jedinec pociťuje vinu, aniž by byl k tomu dotlačován okolím. Všichni totiž respektují vlastní soukromí a hranice ostatních.

- **Maskulinita/feminita**

Dimenze maskulinita měří míru zastoupení ve společnosti hodnot a vzorců chování typických pro ženy nebo muže. Konkrétně to znamená rozsah požadavku na asertivního nebo naopak skromného chování v dané kultuře (Hofstede, 2010).

Tato dimenze existuje za předpokladu všeobecně platných genderových rolí. Hofstede (2010) tvrdí, že se ve společnostech méně či více moderních zachovala koncepce mužských a ženských rolí, která se zprostředkovává v procesu socializace za pomoci rodiny, vrstevníků, médií. Od mužů se očekává schopnost zodpovídat za blahobyt celé rodiny a zdatnost v oblasti její veřejného zastoupení rodiny. Muži jsou od dětství vedeni k bojovnosti a odolnosti jak psychické, tak fyzické.

Feminní společnosti dle dimenzí Hofstedeho (2010) předpokládají skromné chování její členů bez ohledu na pohlaví. Specifický je předpoklad podobného a multifunkčního stylu uvažování a chování u žen a mužů. To znamená, že by se oba pohlaví měly věnovat praktické a emoční složce při výchově dětí, v stejné míře by se měli podílet na výdělečné činnosti. Podporuje se projevování emocí, tak kupříkladu se považuje za vhodné a normální projevování smutků či bolesti skrz pláč jak u dívek, tak u chlapců, přičemž násilné projevy v duchu fyzické agrese jsou odsuzovány znovu u obou pohlaví. Ambiciózní chování není podporováno, projevuje se to například ve snížené náročnosti vyučujících k výkonům žáků. Dokonce může docházet k většímu podporování slabších studentů, což samo o sobě nemůže motivovat ostatní ke snaze o nadstandartní výkon. Pokud však se objevují jedinci, toužící po vyniknutí, často se potýkají s negativní reakcí okolí, poněvadž se takové chování zdá být do určité míry agresivní. Ve feminin kultuře se stírají hranice mezi genderovým rozdělením v oblasti životních priorit (kariéra nebo rodina apod.). Jelikož se kultura jmenuje feminin, existuje řada oblastí, ve kterých žena má určitá privilegia ve srovnání s muži. Týká se to například otázek rodiny, konkrétně její početnosti. Ve feminních společnostech převládá řešení konfliktu pomocí trpělivého vyjednávání, schopnosti se vcítit v situaci oponenta a snaze dosáhnout kompromisu. City mají významnou roli ve všech oblastech života včetně pracovní. Jelikož tato kultura nevykazuje významné zastoupení dosažení kariérní špičky v žebříčku hodnot její členů, je typická prioritizace volného času nad kariérou. To obnáší velký počet menších firem, kde jsou často

lepší a těsnější mezilidské vztahy nežli v korporátech. Práce často nebývá smyslem života a vykonává se pro uspokojení základních potřeb. Jelikož feminin společnosti kladou důraz na rovnost mužů a žen, poslední mají větší zastoupení ve firmách se srovnání s kulturou maskulinní. Podíl žen zastávajících odborné pozice je ve feminních společnostech vyšší než v těch maskulinních (Hofstede, 2010).

V maskulinních společnostech platí jiná pravidla. Zde se pohlavní role od sebe výrazně odlišují. Pokud se jedná o rodinu, otcové by měli uvažovat fakticky, zatímco matky jsou citlivější. Obecně by muž měl být více citlivější a asertivní, oproti tomu od ženy se očekává empatie a jemnost. Samozřejmě jsou k tomu lidé vedení od dětství – chlapcům se zakazují projevy jakékoliv zranitelnosti, naopak se zdůrazňuje a podporuje určitá míra vzdorovitosti. Dívky mohou bez jakéhokoli omezení rozvíjet škálu svých emočních reakcí na smutek, radost, bolest atd., nemají však povolení se chovat jankovitě. Podobně jako ve společnostech feminních zde o velikosti rodiny rozhoduje ten, podle jehož pohlaví je kultura pojmenována (Hofstede, 2010). Systém školství je často přizpůsoben pohlavím a nabízí odlišné školní plány pro dívky a chlapci. V maskulinních společnostech dle výzkumných závěrů Hofstedeho (2010) je neúspěšnost ve sféře vzdělávání brána velice negativně, proto ti, kteří nezvládají studijní plán cítí silný tlak a nemohou očekávat emoční podporu ze strany vyučujících či rodičů. Pokud jedinec ustojí morální tlak, je motivován k co nejlepšímu výkonu, podporuje se soutěživost a skromnost se bere spíše jako slabost charakteru. Podobně je tomu i v oblasti kariérních orientací se častěji volí pracovní cesta, vedoucí k většímu ocenění okolím a lepšímu finančnímu ohodnocení či perspektivy růstu. Učitel ve škole či manažer ve firmě vždy rozdává jasné instrukce, o kterých není vhodné diskutovat. Pracovníci jsou vždy cílevědomí, jelikož práce často bývá hlavním smyslem života. Platí to však výhradně pro muže, žena si může zvolit jinou cestu a věnovat se pouze rodině. Pokud v maskulinní kultuře dochází ke konfliktům je malá pravděpodobnost dosažení kompromisu (Hofstede, 2010).

Dimenze feminity či maskulinity kultury je zajímavá tím, že její protipóle nejsou stejnorodé při jejich uplatněních v různých zemích. Hofstede díky svému výzkumu, zjistil, že zatímco rysy feminní kultury si vzájemně podobají napříč zeměmi, maskulinní hodnoty se mohou odlišovat podle státu, kde se pozorují. Týká se to vztahu k emocionálním hodnotám a pohlavním rolím. Hodnoty žen se totiž zdají být více stejnorodé bez ohledu na geografickou polohu. Hodnoty mužů jsou práce tém, co determinuje společnost jako feminin nebo maskulinní podle toho, do jaké míry se přibližují konzistentním vzorcům uvažování a chování žen. Zatímco ve výrazně maskulinních společnostech se zženštilé chování považuje za tabu pokud se

provozuje muži, feminin společnosti se přibližují ke skoro stejnému chování, projevu emocí a vztahu k životním hodnotám obou pohlaví (Hofstede, 2010).

Dimenze maskulinity a feminity mají dopad především na to, jak společnost přistupuje ke slabým a silným – zda je zvykem odměňovat za výkon či podporovat v případě neúspěchu. Dalším faktorem, který spadá do této dimenze je to, jak se stavi společnost k okolnímu světu. Na státní úrovni by se to mohlo determinovat buď pomocí jiným zemím, které jsou v nějakém aspektu znevýhodněné, nebo naopak ozbrojení a snaha o dosažení nejvýhodnějšího světového postavení často na úkor ostatních. Případné mezinárodní konflikty se v maskulinních společnostech řeší násilně. V oblasti vnitřní politiky se feminní kultura projevuje v usilování o vylepšení sociálního systému, maskulinní společnost tlačí na ekonomický výkon. Dalším příkladem je vztah k přírodě – feminní společnost bude spíše ochraňovat přírodu zatímco maskulinní se usiluje o její podřízení (Hofstede, 2010).

- **Vyhýbání se nejistotě**

Dimenze, měřící míru vyhýbání se nejistotě je vytvořena s cílem zjištění mezí v oblasti tolerance nečekaných situací, používaných nástrojů k prevenci takových případů. Konkrétně společnosti, kde je tento index vysoký mají nízkou snášenlivost nejistoty, neznámých nebo nových prvků, proměnlivosti. Lidé v kulturách s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě jsou naopak naladění neutrálně či pozitivě vůči novým věcem a jevům, cítí se méně ohroženě kvůli výskytu jakékoli nejistoty (Hofstede, 2007). vysoký index svědčí o úzkostném stavu společnosti v případě podobných situací.

Ve snaze o co nejvíce předvídatelnou budoucnost se v kultuře s velkou mírou vyhýbání se nejistotě tvoří hodně zákonů a předpisů chování. Zákony se podřizují realitě a jsou cílené na skutečné, ne pouze formální uspořádání společnosti (Hofstede, 2010). Občanská angažovanost v takových kulturách je často vyšší než v kulturách na opačném konci spektru. Jsou zde populární různorodá občanská hnutí, politika je ve středu zájmu mnoha z členů společnosti. Není tomu však proto, že by občané chtěli kontrolovat plnění zákonů vládou, spíše naopak k ní mají důvěrný vztah a podílejí se na politickém dění z důvodu zájmu o lepší fungování. Taková společnost často bývá konzervativní a stanovená pravidla se mění pouze v případech nevyhnutelné nutnosti, čemuž předchází zpochybnění společností vlastních schopností (Hofstede, 2010).

Jak tomu bylo o dříve představených dimenzích, zde také platí pravidlo, že se dimenze a její projevy uplatňuje v různých sférách života. Pokud se dospělí domnívají, že svět je nebezpečný,

vychovávat v podobném duchu i své potomky. Podobný přístup omezuje setkání se s situacemi, které jsou nové, tudíž se zkušenost několika generací nemusí od sebe významně lišit. Dbá se na dosažení životní jistoty a dodržování pravidel, které mají vést k blahobytu a celkové spokojenosti. Pokud se nejistotě nejde vyhnout, považuje se za nebezpečné v takové situaci projevit agresi nebo jiné emoce, jelikož výsledek podobného chování není předvídatelný. Emoce sami o sobě nejsou něčím zakázaným, ale mohou se projevovat v bezpečném prostředí.

Národy prokazující slabou míru vyhýbání se nejistotě s k podobným situacím staví jako k normálnímu průběhu života. Nálada v rodinné sféře bývá uvolněná a dětem se dopředu nenařizuje, čemu se mají striktně vyhýbat – pravidla nejsou na popředí výchovy (Hofstede, 2010). Lidé žijící v podmínkách této kultury jsou více vystaveni stresu a úzkostem. V průběhu studia jedinci s malým vyhýbáním se nejistotě preferují tvůrčí úkoly, kde mohou definovat průběh, délky a závěr práce podle okolnosti a vlastního uvážení. Vzdělávací systém je založen na kladném hodnocení iniciativy žáků, podpoře kreativity, originalitu názorů a schopnosti je obhájit. Komunikace vzdělávacích institucí a rodin studujících je zpravidla aktivní a oboustranná.

Školství v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě je založeno na strukturovaných a zřídka se měnících výukových plánech, zahrnujících detaily jako délka a způsob plnění jednotlivých úkolů. Kreativita není vysoce oceněna a studenti se obvykle cítí komfortněji když se od nich požaduje jasná a jediná správná odpověď (k takovým úlohám se lze snadněji připravit a znovu se vyhnout nejistotě). Komunikace s rodiči je spíše jednosměrná – rodiče mají plnou důvěru v jeho kvalifikaci. Stejně tak není vítáno vyjádření studentem názoru protichůdného názorům vyučujícího (Hofstede, 2010). Po přechodu do pracovního prostředí se jedinci odlišují od představitelů s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě větší vytrvalostí na jedné pozici či v jedné firmě (často přes neshody s vedením či kolegy). Tato sféra podobně ostatním je řízena svodem formálních pravidel, které se vždy dodržují (i v případě jejich nefunkčnosti). Vedoucí věnují většinu času běžnému provozu nežli strategiím, což může vést k pomalému rozvoji firmy. Při náborů nových zaměstnanců se klade důraz na plnění formálních požadavků – je málo pravděpodobné, že by se uchazeč s nedostačujícím vzděláním dostal na pracovní pozici i přes schopnost se rychle učit či talent. V kultuře, která se nevyhýbá nejistotě je tato situace možná. Zde platí, že zaměstnanec nese vlastní zodpovědnost za prodělanou práci a vedení se více věnuje strategiím vývoje na úkor kontroly plnění úkolů běžného provozu (Hofstede, 2010).

- **Dlouhodobá/krátkodobá orientace**

Jak již bylo zmíněno, tato dimenze byla přidána později, jelikož původní výzkum, provedený v západních zemích neodhalil rozdíly v odpovědích respondentů v tomto spektru. Výzkumně se prokázala všeobecná schopnost se přizpůsobit okolnostem. Když se výzkum provedl na východě, ukázala se tendence k většímu respektování zavedených zvyků a tradic a stabilitě.

Cílem této dimenze je zjistit zaměření kultury podle časového horizontu. Dlouhodobá orientace se dle Hofstedeho projevuje důraz na výsledky a události v budoucnu, zatímco pro krátkodobou orientaci je typické zaměřování se na okamžitý výsledek. Dlouhodobá orientace je obvyklá pro asijské kultury, krátkodobá se vyskytuje v USA, Latinské Americe, některých afrických zemích (Hofstede, 2010).

Kultury krátkodobě orientované se více drží zavedených norem a čekají rychlou odměnu za vynaložené úsilí. Tradiční způsob života se projevuje v přístupu k výchově dětí, na které se podílí nejen rodiče, ale také vzdálenější příbuzní. Kromě tlaku na dodržování pravidel zde existuje tendence k utrácení pro co nejrychlejší uspokojování potřeb. Je to odůvodněno snahou o dosažení společensky uznané úrovně života (touha nebýt horší než ostatní).

Dominance dlouhodobého zaměření se projevuje v šetrném zacházení se zdroji. Není zde tlak na okamžitý výsledek, lidé jsou ochotní pracovat na dosažení cílů v dlouhodobém časovém horizontu. Je zajímavé, že přes toleranci nedodržení kulturních tradic v oblasti uzavření manželství míra rozvodů zde není vysoká. Je tomu tak navzdory názoru, že manželství ztrácí hodnotu, pokud se v něm vytratila láska. Výchova dětí je založena na rozvoji, ne uspokojování momentálních přání dítěte (Hofstede, 2010).

- **Požitkářství/sebeomezování**

Tato poslední dimenze byla přidána do teorie až v roce 2010. Podobně předchozí dimenzí byla navržena v návaznosti na pozdější výzkumy. Kromě toho se prokázala jejich korelace – požitkářství je charakteristickým rysem krátkodobě orientovaných kultur, zatímco dlouhodobá orientace většinou znamená šetrnost. Požitkářství spočívá v tendenci k užívání si života skrz co nejrychlejší uspokojování potřeb. Zdrženlivost naopak souvisí omezováním individuálních tužeb ve prospěch dodržování norem. Často to vede k nižší úrovni štěstí ve společnosti – člověk v kultuře sebeomezování se necítí mocným nad svým životem, necení svůj volný čas tak, jak tomu je v kultuře požitkářství. Zde může docházet k omezení sportovních aktivit, lidé jsou

zahlčené rutinními úkoly a plány. Svoboda slova s takových společnostech také nenabývá velkou hodnotu (Hofstede, 2010).

Společnosti požitkářské jsou založené na potřebě sebe projevu a vyžadují svobodu slova, která se projevuje například v otevřeném poskytování zpětné vazby kolegům i nadřízeným. V takových kulturách se tolik nedbá na dodržování pořádku, důležitější je pocit štěstí, dostatek času na věnování se koníčkům a přátelům. Také platí, že pracovníci s menším váháním opouští práci v případě, že je neuspokojuje z toho či jiného hlediska (Hofstede, 2010).

Data o hodnotách této dimenzi jsou k dispozici pro 93 zemí světa. Výsledky měření lze zobecnit do závěru, že za zdrženlivější země lze považovat asijské a východoevropské státy a také muslimské země. Vysokého bodového hodnocení zde dosáhly Severní a Jižní Amerika, západoevropské země a některé státy Afriky.

3. Firemní kultura, její význam a funkce

Firemní neboli organizační kultura ve své podstatě je souborem „základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010). V anglo jazyčné literatuře se častěji zmiňuje název corporate culture neboli organizační kultura v českém překladu, lze se setkat i s pojmem corporate culture – podniková kultura (Lukášová, 2010). V českém kontextu se pojem organizační kultura pojí spíše na studium managementu, zatímco mimo Českou republiku se tímto pojmem rozumí také souhrnné studium chování neziskové organizace. V této práci se obě české verze pojmu budou používat jako synonyma.

V literatuře termín podniková kultura byl zmíněn v šedesátých letech minulého století. Do popředí se však pojem dostal až v osmdesátých letech ve spojení s tzv. japonským hospodářským zázrakem – myslí se tím ekonomický růst Japonska do poloviny sedmdesátých let, kdy každoroční nárůst DPH přesahoval 10 %. Úspěch japonské ekonomiky stal motivujícím faktorem pro studium managementu a posun kupředu zavedených na západě manažerských stylů (Lukášová, 2010). Ještě jedním impulzem pro aktivní studium podnikové kultury byla publikace Hlavním podnětem byla kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (Peters & Waterman, 1982), ve které se vyslovila myšlenka o existenci určitých kvalit, které musí obsahovat firemní kultura pro dosažení úspěchu.

Smircich v publikaci Lukášové (2010) uvádí základní přístupy, kterými se obvykle podniková kultura popisuje. První z nich je přístup interpretativní přístup, který svým původem sahá do antropologie a nahlíží na kulturu organizace jednoduše jako na „něco, čím organizace je“. Kultura se podle tohoto úhlu pohledu skládá z veškerých prvků, které se v ní dají nalézt – tedy obsahuje vizi, veškeré postoje a uznávané hodnoty, předpisy chování a normy komunikace. Organizace samotná se popisuje jako systém sdílených hodnot a symbolů, které jsou zprostředkovány pomocí určitých symbolů. Dalším přístupem je přístup objektivistický, který vymezuje kulturu jako „něco, co organizace má“. V tomto případě se kultura považuje za jasně daný organizační prvek, který má stejnou povahu jako například struktura této organizace. Kultura je významná součást firmy, jelikož má vliv nejen na samotné fungování, ale také na výkonnost organizace, která je klíčovým výstupem a důvodem její existence. Řídící pracovníci mají moc a nástroje pro utváření a proměnu kultury. „Páky“, kterými se dá kultura ovlivňovat jsou formální a neformální, jako například symboly, specifické rituály apod. (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Ve spojení s organizační kulturou se často mluví o „programování mysli“ (Hofstede, 2007). Jelikož jakákoliv organizace se zakládá za účelem dosažení cílů a nosí formální či neformální charakter, lze mluvit o tom, že její členy jsou „naprogramovány“ shodným způsobem a tím se odlišují od ostatních (Giddens, 1997).

Existuje velké množství definic tohoto pojmu, jedním z nejuznávanějších je pojetí organizační kultury Scheina, který popisuje organizační kulturu jako soustavu „základních a rozhodujících představ, která určita skupina nalezla a vytvořila <...> v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se pak osvědčily, že jsou chápány všeobecně platně“ (Schein, 1992). Noví členové organizace do ní vstupují za očekávání, že se s firemními hodnotami ztotožní, proto je nástup nového členu týmu zajímavou událostí z hlediska jeho vlastních, předem vybudovaných hodnot a zvyku a jejich souvislostí z představami firmy. Důležitými prvky definice pojmu je jeho spjatost se skupinou lidí nikoli jako jednotlivců, ale celku. Dalším významným bodem je přítomnost určitých rituálů a znaků, praktikovaných v konkrétním časovém rozmezí a udržování vztahy mezi členy organizace.

3.1 Význam podnikové kultury

Kulturu organizace nelze jednoznačně změřit nebo ohodnotit. Je však jasné, že silná kultura standardizuje chování její členů a může nahradit formální pravidla a předpisy. Pokud skupina se skládá z lidí, kteří si ztotožnili společná pravidla a normy s vlastními hodnotami, znamená to, že mají možnost snadno odhadnout, co od nich ostatní příslušníci skupiny

očekávají (Hofstede, 2007). Zároveň je potřebné, aby kultura měla možnost a schopnost se vyvíjet a tím reagovat na okolní a vnitřní změny (Brooks, 2003).

Výzkum Hofstedeho o kterém byla řeš v předchozí kapitole nejen odhalil prvky národní kultura, ale taky vztah různých kultur k síle kultury organizační. Například v zemích, kde obecně převládá individualistická kultura a předpisy seshora nejsou vítány se na silnou organizační kulturu nahlíží s nedůvěrou (Hofstede, 2007).

3.2 Funkce firemní kultury

Existuje řada názorů ohledně toho, jaké funkce firemní kultura může mít. Zobecnit by se daly do následujících bodů (Lukášová, 2010)

- Organizační kultura řídí a ovládá konflikty vevnitř organizace. Jelikož tvoří společný prvek pro celý kolektiv, může stát významným omezujícím faktorem v případech, kdy dochází ke konfliktu zájmů či názorů jednotlivců, kteří se podílejí na fungování organizace.

- Kultura v organizaci pomáhá mít dění firmy pod kontrolou a je garantem propojenosti různých firemních odvětví. Kultura stanoví a zprostředkuje priority, normy, hodnoty, které by měly být vnímány a respektovány všemi členy firemního kolektivu. Pokud tomu tak opravdu je, usnadňuje se komunikace, což přispívá harmonickému fungování a prosperitě. Zároveň se stává chování jednotlivců v rámci firmy předvídatelnější a jasnější pro ostatní.

- Organizační kultura je neomezeným a mocným zdrojem motivace zaměstnanců. Pocit sounáležitosti, podpora ostatních členu kolektivu a sebe ztotožňování pracovníka s jeho rolí v organizace pomáhá zaměstnanci pochopit, proč práci dělá a předchází pracovnímu vyhoření.

- Pokud v organizaci panuje silná kultura, organizace se stává více konkurenceschopná a efektivní. V takovém případě je tvořena pevným propojením lidí, pracujících na společném cíli, vzhlížejících k společným hodnotám a konajících ve vzájemném souladu. Je to významná výhoda pro každou organizaci, nelze ji však dosáhnou během krátkého období.

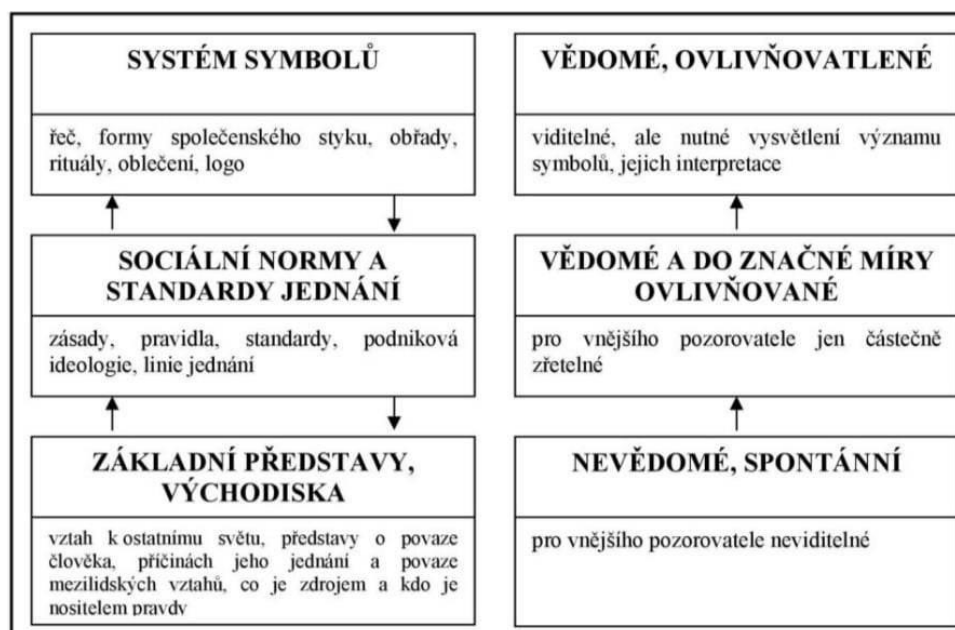
- Podniková kultura má kladný vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců. To, že členy organizace mají společné názory a myšlenky zmírňuje jejich nejistotu. Nemusí vynakládat úsilí, aby se rozhodli, jak mají konat nebo co si mají o konkrétní situaci myslet. Tím se snižuje počet jejich starostí, což vede ke zvýšení úrovně spokojenosti.

-

3.3 Složení podnikové kultury – koncepce Scheina

Schein nabídl schématické zobrazení podnikové kultury. Skládá se z systému symbolů, sociálních norem a standardů jednání – pohledu na práci a zaměstnance, základních představ a východisek – celkového pohledu na okolí. To, jak se organizace vztahuje k okolnímu světu se odráží v její postavení vůči okolním jednotkám – zda firmě hrozí nějaké riziko nebo se jí naopak otvírají příležitosti atd. Důležité jsou představy firmy o lidech a jejich povaze, jelikož každou firmu tvoří lidé a to, jak se zachovávají v té či jiné situaci přímo ovlivňuje osud podniku. Na to se navazuje představa o tom, jak by měl vypadat vztah mezi jedinci a jaké faktory se podílejí na jeho uspořádání a dodržování.

Obrázek 1: Podniková kultura dle koncepce Scheina



Zdroj: Nový, T. (1993) Podniková kultura a identita

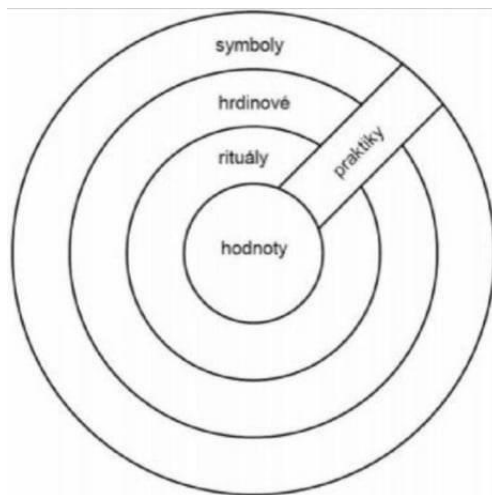
Z obrázku je patrné, že jednotlivé úrovně neexistují nezávislé. Základy podnikové kultury se vyvíjí s časem buď pod vlivem okolních i vnitřních faktorů nebo záměrně (Bedrnová & Nový, 2002). Střední úroveň kultury je tvořena psanými i formálně nefixovanými pravidly, je založena na zvykách, hodnotách její členů, jejich morálce a loajalitě, přístupu k obchodním partnerům i klientům. Nejvyšší stupeň podnikové kultury je nejvíce ovlivnitelný záměrným zásahem a také je nejvíce zřejmý pro okolí. Sem patří organizace pracovních procesů a pracovišť, logo, rituály a ostatní veřejné projevy organizace (Bedrnová - Nový a kol., 1998). V pravé části obrázku jsou poznámky o průběhu utváření a projevech vůči okolí základní, střední a vyšší úrovně. Zatímco základní představy se vytváří zcela vevnitř organizace, vyšší úrovně jsou částečně otevřené pro okolí a vytvářejí představu o firmě a její kultuře.

V literatuře se také hovoří o racionalistickém, funkcionalistickém a symbolickém. První z nich je založena na metaforickém zobrazení organizace v podobě stroje, kde kultura slouží pro efektivní dosažení organizačních cílů. Funkcionalismus neboli funkcionalistický přístup rozumí organizaci jinak a vidí ji jako system, kde kultura je pomocný prvek pro plnění funkcí organizace. Tento přístup je v současnosti považován za nejpřesnější, za zmínku však stojí i třetí, a to symbolický přístup. V rámci symbolistického nahlížení na organizaci a její kultury se mluví o lidském systému, jehož cílem je pochopit a osvojit organizační symboly.

Podniková kultura se může zdát těžce uchopitelná v konkrétních vymezeních a pojmech, jelikož zahrnuje mnoho vágních pojmů. Přesto však je důležitá pro existence a prosperitu firmy jak z ekonomického hlediska, tak z pohledu vnitřního klimatu a spokojenosti zaměstnanců (Armstrong, 2007). Často firemní kultura nebývá vyjádřena slovy, heslem, které by každý zaměstnanec byl schopen vyslovit. Je však vyjádřena v atmosféře firemního kolektivu, její charakteru, průběhu jejího dění, stylu přemýšlení její členů a jejich vztahu k organizaci jako celku, jehož součástí jsou (Vysekalová, 2009). Ehrhart, Schneider & Macey (2013) uvádí seznam důležitých charakteristik, které musí podniková kultura mít aby se takto mohla jmenovat. Patří sem její sdílnost a stabilita, sada specifických symbolů a tradic. Kultura každé organizace musí mít objem a být výjimečná. Pokud kultura obsahuje uvedené prvky, může a nevyhnutelně bude ovlivňovat nebo dokonce řídit zavedený způsob vedení zaměstnanců a komunikaci napříč úrovněmi. Životnost a síla kultury je v přímé závislosti od míry, do které ji zaměstnanci rozumějí a ztotožňují se s ní (Krninská, 2002).

Významným prvkem pro studium organizační kultury je teorie E. Scheina o firemní struktuře, která je znázorněná ve tvaru cibulového diagramu. Vnější část firemní struktury je tvořena symboly, hrdiny a rituály. Část kultury organizace, která nemůže být přímo pozorovaná zvenku je její hodnoty, které lze však odvodit od praktik členů firmy, tedy provozovaných praktik.

Obrázek 2: Cibulový diagram – projevy firemní kultury



Zdroj: Hofstede. G. (2006). *Kultury a organizace: Software lidské mysli*

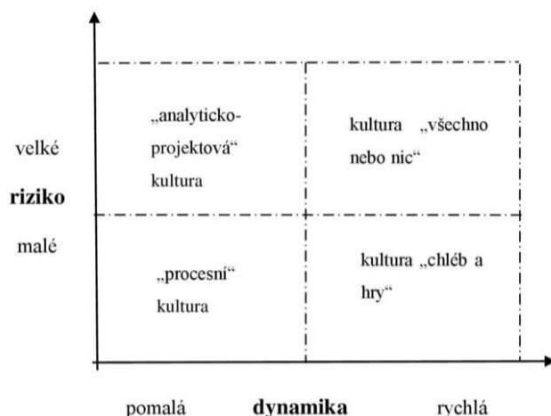
3.4 Typologie podnikové kultury

Existuje několik druhů typologií firemní kultury, všechny mají za cíl zpřehlednit a ztělesnit ve vybraných dimenzích realitu, která se vevnitř a v okolí firmy odehrává, pomáhají porovnat firmu s nabídnutým modelem a snadněji předpovídat její vývoj a úspěšnost vzhledem k podobnosti či odlišnosti od základních modelů (Bedrnová, Nový a kol., 1998) Nejvíce přínosná je typologie organizační struktury pro management zkoumané firmy, jelikož dávají možnost porovnat reální dění ve firmě s případnými očekávanými a výzvami okolního světa. Modely podnikové kultury pomáhají vyvíjet nové diagnostické nástroje (Lukášová, 2010).

V literatuře se vyskytuje tři hlavních druhy typologií: založená na vztahu k organizační struktuře (R. Harrisona a Ch. Handyho), opírající se na míru vlivu okolního světa na firmu a reakci organizace na prostředí (E. Deal a A. A. Kennedyho), typologie struktury z pohledu chování firmy (Hall a W. Bridgese).

V této práci jako příklad bude představena jedna z nejpoužívanějších typologií T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Dle zvolené typologie je organizační kultura chápána jako nejvíce ovlivněna „širším sociálním a podnikatelským prostředím“, ve kterém se firma nachází a se kterým přichází do kontaktu. Jeden z faktorů vlivů okolí na firmu je rychlost reakce, kterou trh poskytuje firmě. Další vliv je povaha konkurence na trhu, zpětné vazby trhu, který na změny reaguje buď velmi rychle, nebo naopak příliš pomalu. Autoři této konceptu se opírali o zkušenost posouzení početného množství firem a vymezili čtyři základní kultury, které jsou představeny na obrázku 3.

Obrázek 3: Typologie kultury: koncepce Deal a Kennedyho



Zdroj: Bednářová & Nový (2002)

- Kultura „všechno nebo nic“ (kultura „ostrých hochů“)

Tato kultura je nejvíce temperamentní ze všech. Vyskytuje se v podmínkách velkého vnějšího rizika a rychlé dynamiky okolí. Je založena na individualismu. Pro ni je typické hodnocení zaměstnanců výhradně podle jejich výkonů. To znamená, že každý má šanci být rychle uznán a případně povýšen díky dosažení pracovních úspěchů, zároveň s tím je vždy vystaven riziku rychlého pádu při selhání. V tomto typu kultury není místo pro sentimenty a empatii. Ten, kdo chce prosperovat musí tvrdě a rychle pracovat, aby měl šanci na úspěch. Zároveň s tím v této kultuře není důležité pohlaví zaměstnance, každý se může stát hrdinou.

- Kultura „chléb a hry“ (kultura „přátelských experimentů“)

Autoři koncepci tak pojmenovali kulturu, ke které dochází v podmínkách rychlé reakci okolí na firemní impulzy za podmínek nízké míry rizikovosti. Tento typ kultury se dá dobře srovnat s týmovou prací v klasickém slova smyslu. Znamená to, že členové v této kultuře aktivně komunikují a mají společný plán a strategii reakci na poptávku okolí. Základem této kultury je nápad, který může být vysloven kýmkoli, aniž by došlo ke konkurenci vevnitř týmu či projevům závisti.

- „Analyticko-projektová kultura“ (Kultura jízdy na jistotu)

Jak je patrné s výše představeného schématu, tato kultura existuje ve velice rizikovém prostředí a při pomalé reakci okolí. Její charakterním rysem je obzvlášť vysoká citlivost k chybám. Nabízené předpoklady totiž neumožňují jejich rychlé napravení. Zatímco „ostří hoši“ si můžou dovolit rychlou reakci se sázkou na velký úspěch, organizace s touto kulturou by za takové jednání mohla zaplatit příliš velkou cenu. Veškeré kroky jsou promyšlené dopředu a detailně rozpracované. Kariérní růst v takové kultuře nebývá rychlý.

- „Procesní kultura“ („kultura mašliček“)

Tato kultura se nejčastěji vyskytuje v organizacích státního aparátu, jelikož jsou v nekonkurenčním prostředí a nemohou očekávat dynamickou odezvu okolí. V případě takové organizace hlavní roli hraje pozornost a opatrnost, která se po zaměstnancích požaduje ne kvůli možnému riziku pro organizaci v případě dopuštění se chyby, ale vzhledem k uchování stanoveného standardů. Přístup ke školením mají pouze jedinci, které mají určité postavení v hierarchie organizace, kterého lze dosáhnout jenom skrz dodržení odpovídajících tomu kroků a procedur.

4. Způsoby diagnostiky organizační kultury

Výzkum firemní kultury je populárním nástrojem pro odhalení přírody konfliktů v pracovním kolektivu, harmonizaci komunikaci firmy s prostředím, navýšení její výkonnosti, volbu správné firemní strategie, plánování změn a fúze. Všechny zmíněné procesy má na starost vedení, které často nemůže nahlédnout do jádra organizace a neví, zda se kultura v organizaci vyvíjí správným směrem. V případě, že došlo k nesouladu nominálních a fakticky sdílených mezi pracovníky hodnot, cílů, názorů a jiných kulturních prvků navržené změny nebo prosazované firemní strategie nemusí mít kladný dopad na jejím fungování. Dokonce se může stát, že neověřený dopředu zásah organizaci uškodí. Podobné situace byly popásány například Cameronem a Quinnem (1999).

Diagnostika kulturního obsahu organizace často je schopna výrazně zjednodušit rozhodování manažerů, zkvalitnit mezilidské vztahy na pracovišti a přispět k celkově kladným následkům. Aby výzkum byl přínosný, musí se dodržet vhodná výzkumná metoda. Dále budou představené základní možnosti provedení výzkumu organizační kultury.

4.1 Kvalitativní výzkumná metoda

Kvalitativní výzkumná metoda obecně má jak nedostatky, tak výhody. Tento přístup ke sběru dat je založen na volném dotazování bez předem stanovené hypotézy. Korelace se hledají až poté, co jsou data nasbíraná (Švaříček & Šed'ová, 2014). Jelikož se v případě kvalitativního výzkumu nabízí možnost doplnění původní sady otázek na jakékoliv etapě výzkumného procesu často bývá kvalitativní výzkum považován za příliš pružný, tedy výzkum, který by mohl být přizpůsoben cílům výzkumníka (Hendl, 2016).

Sběr dat je obvykle časově náročný a pracný, jelikož probíhá současně s analýzou dat. Mezi nevýhody této výzkumné metody patří obtížnost opakování výzkumu vzhledem k tomu, že výsledek je vždy ovlivněn mnoha faktory, které často nelze zaručit. Pro kvalitné provedení výzkumu je nezbytné mít dostatečné množství dat a transparentní metodologii (Hendl, 2016).

Výhodou kvalitativního výzkumu je, že se jev zkoumá velice podrobně, což nabízí možnost nalezení velkého množství souvislosti (Ferjenčík, 2000). Tato výzkumná metoda je citlivější ke kontextu výzkumu, který může být zohledněn při analýze získaných dat. Je to vhodný nástroj pro zkoumání menších sociálních skupin a interakcí v nich (Hendl, 2016).

Některé ze zmíněných výhod se v určitých podmínkách považují za nevýhodu. Například, výsledky takového výzkumu nelze zobecnit nebo aplikovat v jiném prostředí. Nedá se ho použít v případě, kdy se zjišťuje platnost hypotézy a v neposlední řadě stojí za zmínku to, že kvalitativní výzkum může být snadno ovlivněn výzkumníkem (Švaříček & Šedřová, 2014).

4.1.1 Pozorování

Pozorování přináší bohatou škálu dat, od pozorovatele se však vyžaduje vysoká míra kompetence – jelikož jde o cílené stopování zkoumaného jevu, výzkumník musí být schopen všechno správně zaznamenat. Pozorování může být zúčastněným a nezúčastněným. Z názvu je jasné, že v prvním případě se výzkumník zúčastňuje pozorovaného procesu během delší doby a zapisuje poznámky o jeho průběhu. V druhém případě se jev sleduje bez zásahu. Pro vytváření záznamů se může použít zvukový nahrávač, což pomáhá se vyhnout úniku podstatných informací během následného zpracování získaných dat.

4.1.2 Hlubkový rozhovor

Na hlubkový rozhovor se výzkumník připravuje zpracováním jeho scénáře, který se skládá z okruhu témat, kterých se rozhovor bude týkat. Tento druh nestandardizovaného výzkumu je využíván v případě citlivých témat, kdy za významné se považuje nejen verbální projev respondenta, ale také jeho neverbální reakce.

4.1.3 Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor se podobá rozhovoru hloubkovému – z technického uhlu pohledu probíhá stejně, zahrnuje však údaje o interakcích dotazovaných. Kvalitně provedený výzkum tohoto druhu je velice bohatý z pohledu výsledků, je však obtížné podobný rozhovor organizovat, moderovat v potřebném směru a vést záznam.

4.1.4 Analýza dokumentů

Za document se považuje jakýkoliv psaný záznam o událostech, které se odehráli ve zkoumané organizaci či měly na ni vliv. Tato metoda se často využívá jako pomocná pro další kvalitativní či kvantitativní metodu, aby se její výsledky mohly zařadit do kontextu.

4.2 Kvantitativní výzkumní metoda

Kvantitativní výzkum se běžně využívá při ověřování připravené teorii a stanovených hypotéz. Obvykle je založena na již připravených proměnných – probíhá tedy za pomoci dedukce. Samotný výzkum má za cíl ověřit přítomnost a sílu vztahu mezi determinovanými proměnnými, které jsou nejčastěji měřené numericky (Švaříček & Šed'ová, 2014). Pro toto měření je zásadní, aby otázka byla položena správně – ovlivňuje to zda výzkumník dostane validní odpověď. Důležitá je i reliabilita hodnoty, tedy že proměnná zanechává svou hodnotu pokud nedošlo k její změně (Hendl, 2016).

Kvantitativní výzkum bývá experimentální a neexperimentální. V prvním případě nedochází ke změně situaci výzkumníkem, při neexperimentálním výzkumu se mění nezávislé proměnné, které jsou ve výzkumu sledovány (Hendl, 2016).

Kvantitativní výzkum má své meze. Pokud respondenti pracují s předloženým dotazníkem samostatně, výzkumník neví, kdo dotazník ve skutečnosti vyplnil, zda položené otázky byly pochopené správně. Obecně platí, že se v případě tohoto výzkumu jedná o reduktivní zkoumání – znamená to, že určitá část reality výzkumem nebude zohledněna, byť možná podstatná (Ferjenčík, 2000).

Zároveň má ale velké výhody – výsledky výzkumu se dají zobecnit, kvantitativní výzkum umožňuje ověření konkrétních hypotéz, je účinný pro dotazování velkého počtu lidí a

nevyžaduje tolik úsilí jako výzkum kvalitativní. Díky numerické podobě výsledků jsou interpretovány jednoznačně, výzkumník tedy výsledky nemůže ovlivnit (Hendl, 2016).

5. Empirická část

V empirické části této bakalářské práce bude věnována pozornost výzkumu zaměřenému na posouzení souvislosti české národní kultury a kultury českého podniku, expandujícího do zahraničí. Cílem je zjistit, zda firemní hodnoty jsou v souladu s hodnotami státu jejího původu. Pro výzkumní cíle byl využit dotazník G. Hofstedeho VSM 2013, který byl vyplněn pracovníky českých poboček zvoleného podniku. Po operacionalizaci dat bylo provedené srovnání hodnot každé z měřitelných dimenzí s hodnotami prokázanými ve výzkumu G. Hofstede pro Českou republiku. Provedený výzkum by mohl být užitečný pro posuzování orientaci firmy na národní hodnoty v případě hodnocení její fungování na českém trhu. Výsledky výzkumu také mohou být použité pro posouzení hodnotových orientací členů pracovního kolektivu a jejich souladu s hodnotami, ke kterým firma cílí.

Podrobněji o cílech a metodách výzkumu bude řečeno v následujících kapitolách.

5.1 Představení zkoumané společnosti

Pro výzkum byla zvolena česká rodinná firma, která se zabývá ruční výrobou a prodejem kakaa, čokolády a cukrovinek. Společnost byla založena v roce 2011 v Praze, kde se momentálně vyrábí produkce a nachází 6 prodejen. V procesu vývoje společnosti na českém trhu došlo k otevření dalších prodejen v zahraničí: Ománu (Maskat), Německu (Kassel), Španělsku (Madrid), Spojených arabských emirátech (Dubaj), Japonsku (Tokio). Firma expandovala na mezinárodní trh částečně z důvodu toho, že v České republice obchod s čokoládou ne vždy byl jednoduchý – místní poptávka v oblasti čokolády není založena na kvalitě zboží, jak tomu je na některých jiných trzích. Navíc Česká republika nepatří mezi významné výrobce čokolády a produktů z kakaa, proto na tuzemském trhu se firmě dovedlo setkat s konkurencí (švýcarská a belgická čokoláda). Z těchto důvodů bylo rozhodnuto o aktivním navazování mezinárodních vztahů – je to další možnost získání větší stability. Neusiluje se však o mezinárodní či jakoukoliv jinou spolupráci za každou cenu. Pro vedení firmy je důležité, aby se na jméně jejich podniku podílel člověk, který má stejné hodnoty.

Vizi společnosti je obnova jména Česka ve světě čokolády, přičemž firma klade důraz na období 1. republiky, kdy Česko vynikalo v oblasti zpracování kakaové hmoty. Důležitými hodnotami pro firmu dle veřejného prohlášení jejího vedení je navýšení potenciálu transformace. Při výrobě a poskytování služeb se prioritizuje vysoká kvalita výrobků a jejich výjimečnost. Dalším důležitým prvkem ve výrobě je eliminace škody přírodě a vyhýbání se vykořisťování.

Podíly společnosti vlastní manželé (49 a 51 %). Firma zaměstnává 35 zaměstnanců, roční obrat činí 40 milionů korun, přičemž v posledních letech došlo k jeho snížení v důsledku cestovních omezení, spojených s pandemií COVID-19. Produkce dané firmy je z velké části orientovaná na turisty.

K prohlášeným firemním hodnotám patří:

- radost – pro firmu je důležité, aby pracovníci měli svou práci rádi
- pokora – oč členů pracovního kolektivu se očekává sebeidentifikace jako součástí firemního celku, jehož součástí koexistují v těsném propojení
- sebeúcta a respektování ostatních
- svoboda – firma cení vlastní iniciativu zaměstnanců a očekává, že se zařazují do firemní struktury na základě své dobré vůli a svobodného rozhodnutí
- odpovědnost – zde je kladen důraz na odpovědnost zaměstnanců za vlastní činy
- pozitivní přístup – pro firmu je zásadní, aby zaměstnanci viděli v případných komplikacích spíše výzvy než problémy
- sounáležitost s pracovním týmem – významnou hodnotou společnosti je schopnost a ochota jejich členů pracovat v týmu

Pomocí studia dokumentů, interview, sociálních sítí a dalších informačních kanálů je možné se pokusit o typizaci firemní kultury podniku. Potýká se s poměrně velkou konkurencí a také je zařazen do oblasti trhu, která je citlivá na změny, které se odehrávají ve světě. Vedení firmy zaujímá aktivní pozici a neustále hledá nové cesty vývoje. Ve vztahu ke vnějšímu prostředí by se firemní kultura dala popsat jako analyticko-projektová kultura (Kultura jízdy na jistotu). Tato firemní kultura existuje v rizikovém a konkurenčním prostředí, přičemž reakce okolí na změny a transformace firmy je poměrně pomalá. Umožňuje to plánování a budování dlouhodobé strategie, zároveň ale komplikuje rychlé napravení případných chyb.

5.2 Výzkumné předpoklady

Cílem tohoto výzkumu je analýza výsledků měření získaných prostřednictvím využití kvantitativního dotazníkového šetření. Výzkumným cílem je měření dimenzí národní kultury pracovníků pražských poboček české firmy, působící také v zahraničí. Výzkum se zaměřuje na odhalení, zda posun firmy směrem na mezinárodní trh ovlivnil národní dimenze firemní kultury prostřednictvím porovnání naměřených hodnot s hodnotami platnými pro Českou republiku. Dalším cílem je zjistit, zda se naplňují prohlášené firmou hodnoty skrz národní hodnoty její členů.

Hypotézy

H1: Dimenze měřící míru individualismu má hodnotu nižší než 50.

Stanovení této hypotézy je založeno na předpokladu, že se zaměstnanci identifikují s firemní hodnotou, prohlašující důležitost fungování pracovního kolektivu jako týmu a sebeidentifikace pracovníků jako součástí firemního celku.

H2: Pro firmu je charakteristické slabé vyhýbání se nejistotám.

Očekávání potvrzení této hypotézy je založeno na skutečnosti, že firma vyslovuje požadavek na schopnost zaměstnanců čelit nejistotám.

H3: Dimenze požitkářství ve firmě nabývá vyšších hodnot, než je typické pro národní českou kulturu.

Hypotéza je stanovena na základě důrazu firmy na svobodu a štěstí její zaměstnanců.

H4: Ve firmě je menší míra maskulinity než v české národní kultuře.

Tato hypotéza je stanovena za předpokladu, že se zaměstnanci firmy ztotožňují s firemní hodnotou, prohlašující důležitost respektování ostatních v pracovním prostředí.

5.3 Metodologie výzkumu

Výzkum se prováděl metodou dotazníkového šetření s využitím The Values Survey Module 2013 – dotazníku, obsahujícího 30 otázek (viz Příloha1). Dotazník byl vyvinut Geertem Hofstedem a slouží pro měření a vzájemné porovnávání hodnot, které se vyvíjely pod kulturním vlivem národnosti respondenta. 24 otázky měří 6 kulturních dimenzí, zatímco 6

ostatních otázek mají demografický charakter (Hofstede, 2013). Výsledky výzkumu zobrazují zobecněnou tendenci hodnotové orientace nositelů té či jiné kultury na škále od 0 do 100.

Otázky zahrnuté do dotazníku jsou rozdělené do smyslových skupin, každá z nich měří jednu ze šesti dimenzí. Korelační vztah mezi otázkami, měřícími odlišné kulturní prvky většinou nebyl prokázán (Hofstede, 2013). Autor dotazníku ho poskytuje veřejnosti pro účely dalšího použití, varuje však před jeho nesprávnou aplikací. Dotazník není vhodný pro porovnání jedinců nebo organizací (Hofstede, 2013). V této bakalářské práci dotazník nebyl použit zcela tradičním způsobem. Nešlo tedy o porovnání kulturních rozdílů zemí, ale aplikaci národní kultury v rámci firmy a samotnou kulturou, ze které firma pochází. Tato skutečnost však neporušuje doporučení Hofstedeho, jelikož nejde o porovnání dvou firem, ale kulturního kontextu firmy a její souladu s národní státní kulturou.

Otázky 1–14 jsou vyjádřeny ve formě tvrzení, které respondent má ohodnotit podle důležitosti z jeho úhlu pohledu. Míru souhlasu lze uvést na škále od 1 do 5. Otázky 15–20 zjišťují frekvenci vyskytu těch či jiných situací a pocitů v životě respondenta, který na ně odpovídá pomocí bodu na škále („vždy“ – „nikdy“). Následující část dotazníku obsahuje tvrzení, s nimiž dotazovaný může „rozhodně souhlasit“, „rozhodně nesouhlasit“ či zvolit jednu z prostředních variant. Poslední část dotazníku zjišťuje demografické údaje – pohlaví, věk, počet let absolvovaného vzdělání a taky národnost, státní příslušnost a pracovní zařazení.

Jak již bylo zmíněno, dotazník VSM 2013 je zaměřen na šest dimenzí:

- Power Distance Index (PDI) – vzdálenost moci
- Individualism Index (IDV) - individualismus
- Masculinity Index (MAS) – maskulinita
- Uncertainty Avoidance Index (UAI) – vyhýbání se nejistotě
- Long Term Orientation Index (LTO) – dlouhodobá orientace
- Indulgence versus Restraint Index (IVR) – požitkářství

Podrobný přehled dimenzí je představen v kapitole 2.1.1.

5.3.1 Česká republika ve výzkumu Hofstedeho

Dotazník Hofstedeho byl aplikován na českou populaci, v představeném grafu jsou zobrazené hodnoty měřených dimenzí.

Obrázek 5: měření české kultury pomocí Hofstedeho dotazníku



Zdroj: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>

První ukazatel (PDI) je v české kultuře má poměrně vysoké skóre (57). To znamená, se jedná o společnost hierarchicky uspořádanou. V praxi se to projevuje v toleranci mocenského postavení lidmi, které záskali postavení podřízených. Jelikož výzkum probíhal v organizačním prostředí, da se říci, že hierarchické uspořádání v pracovní sféře svědčí o poměrně výrazné nerovnosti ve společnosti. Pracovníci i členy takové kultury očekávají instrukcí a málokdy projevují vlastní iniciativu.

Dimenze měřící míru individualismu (IDV) také získala vysokou hodnotu (58). Tato skutečnost vypovídá o zaměření jedinců na sebe sama, je typické, že pracovní vztahy v takové kultuře jsou založené na formálních a vzájemně výhodných smluvních podmínkách. Příslušníci této kultury preferují samostatnou práci, neradí berou zodpovědnost za ostatní.

Měření maskulinity (MAS) ukazuje, že česká kultura patří do více maskulinních. Lidé zde považují práci za smysl života, proto se o vysněnou pozici může bojovat. V takové kultuře se cení výkon a asertivita.

Položka UAI (vyhýbání se nejistotě) má vysoké skóre. Země vykazující vysokou míru zastoupení tohoto ukazatelu ve své kultuře netolerují netradiční chování a nemají rádi nové prvky. Lidé zde jsou vázaní na pravidla a tvrdou práci, potřebují se cítit bezpečně a mít určitá očekávání od budoucnosti.

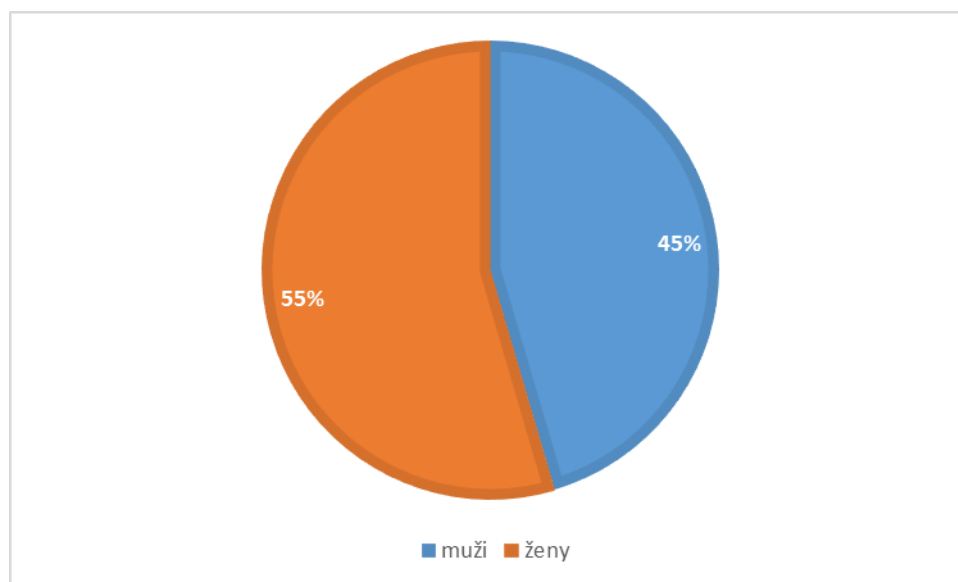
LTO neboli dlouhodobá orientace má také vysoké hodnocení (70). je to důkazem pragmatičnosti české kultury. Lidé zde věří, že pravda velmi závisí na situaci, kontextu a čase. Prokazují schopnost dlouhodobě dodržovat tradice a mají silný sklon k šetření. Věří, že pro dosažení dobrého výsledku je nutná vytrvalost.

Jediný nízký ukazatel pro kulturu v Česku je ten poslední, konkrétně IVR – požitkářství. Tvoří jen 29 bodů, což svědčí o převážně pesimistickém naladění v této kultuře. Na rozdíl od společností požitkářských se zde necení volný čas a uspokojování jiných potřeb, než základních se chápe jako nepotřebný přepych. Lidé s touto orientací mají dojem, že jejich jednání je omezeno společenskými normami.

5.5 Charakteristika základního souboru

Základní soubor pro provedený výzkum byl tvořen z řadových zaměstnanců a vedení firmy. Genderové složení je znázorněno na obrázku 4, celkový vzorek obsahoval 6 žen a 5 mužů.

Obrázek 5: Genderové rozložení celkového vzorku respondentů



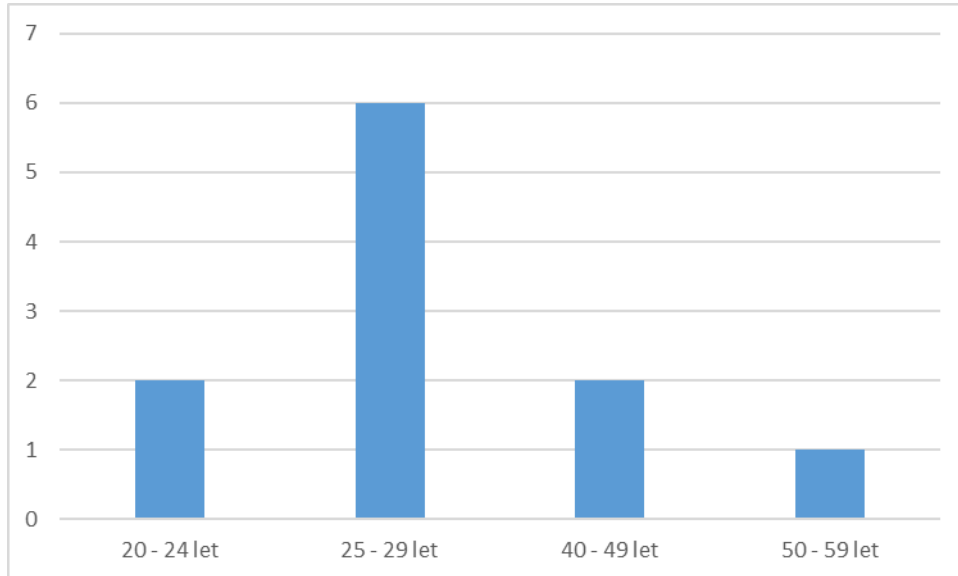
Zdroj: autor

Z pohledu věku byly zastoupeny pouze některé skupiny:

- 20 – 24 (2)
- 25 – 29 (6)
- 40 – 49 (2)

- 50 – 59 (1)

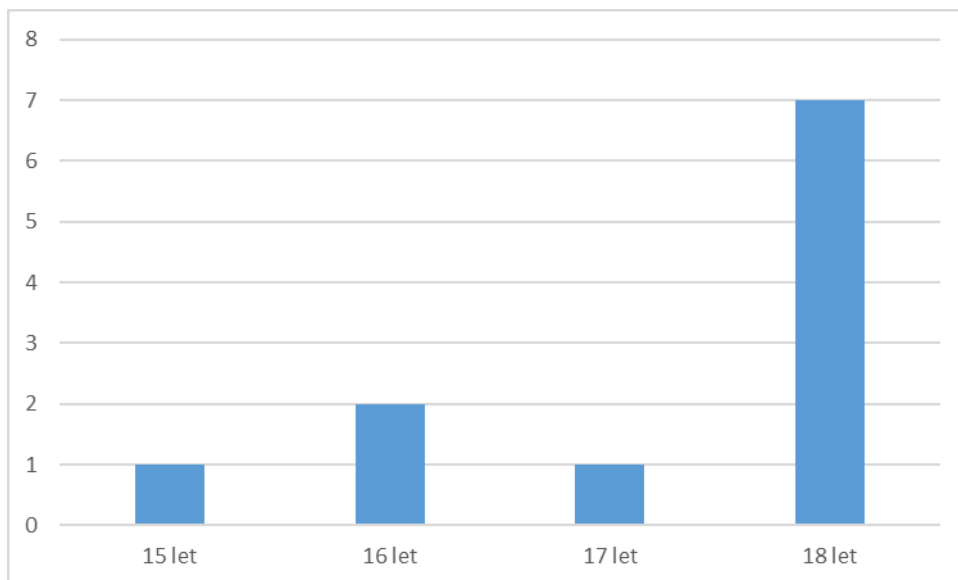
Graf1: věkové skupiny respondentů



Zdroj: autor

Z pohledu délky vzdělání se jsou respondenti rozdělení do čtyř skupin, nikdy však neabsolvoval méně než 15 let formálního vzdělání.

Graf2: délka studia respondentů



Zdroj: autor

5.6 Sběr dat

Členové českých poboček vybrané organizace byly osloveny osobně tazatelem. Část respondentů vyplnila dotazník samostatně a následně ho zaslala prostřednictvím internetu. Většina dotázaných však vyplnili dotazník v přítomnosti tazatele. Druhá cesta se prokázala jako efektivnější, jelikož respondenti měli možnost upřesnit princip fungování měřicí škály, garantovaně vyplňovali dotazník samostatně a návratnost odpovědí byla vyšší než v případě online komunikace. Pozoruhodné byly i některé jiné poznatky, spojené s procesem vyplňování dotazníku (doba trvání, komentáře apod.), které však nejsou předmětem výzkumu a bakalářské práce.

Celková návratnost dotazníku, vypočítaná poměrem poskytnutých a vyplněných dotazníků je 73 %, celkový vzorek respondentů, jejichž dotazníky mohly být do výzkumu zahrnuté je 11. Vzorek není dostatečně velký pro spolehlivé výsledky měření, proto se výzkum dá považovat za hrubou představu o kulturních prvcích organizace.

5.7 Vypočet indexu dimenzí

Jednotlivé ukazatelé měřící národní kulturu prostřednictvím dotazníku VSM 2013 lze vypočítat podle vzorců, které autor poskytuje pro veřejnost (Hofstede, 2013). Pro lepší pochopení je níže uveden příklad výpočtu průměru jedné z otázek.

Tabulka 2: Ukázka výpočtu průměrné hodnoty

| Otázka 08 | | |
|-------------------|---------|----------------|
| množství odpovědí | odpověď | počet odpovědí |
| 40 | 1 | 40 |
| 25 | 2 | 50 |
| 6 | 3 | 18 |
| 2 | 4 | 8 |
| 1 | 5 | 5 |
| 74 | | 125 |

Zdroj: autor na základě Hofstedeho (2013)

Z výpočtu vyplývá, že průměrná hodnota pro otázku 08 je $125/74 = 1,69$.

Pokud dochází k záporné hodnotě nějaké z dimenzí, lze do vzorců dosadit konstantu C, která vychýlenou hodnotu posune na škálu od 0 do 100 – v takovém případě se konstanta dosazuje i na porovnávanou hodnotu (Hofstede, 2013, s. 7-9).

Pro výpočet hodnoty PDI – míru mocenského odstupů, se používá vzorec:

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

V tomto a následujících vzorcích platí, že m07, m02 atd. jsou průměry otázek podle jejich pořadí a C – konstanta.

Index se pohybuje v od 0 (velice nízká míra zastoupení dimenze v kultuře) do 100 (vysoké zastoupení ukazatele) (Hofstede, 2013).

Výpočet indexu individualismu:

$$\mathbf{IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)}$$

Čím nižší je hodnota indexu, tím je kultura více kolektivistická. Čím víc se výsledek blíží k 100, tím větší je tendence k individualismu (Hofstede, 2013).

Vzorec pro výpočet indexu masculinity:

$$\mathbf{MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)}$$

Vysoká hodnota (blížící se ke 100) svědčí o společnosti s maskulinní kulturou, nízká – o kultuře feminní (Hofstede, 2013).

Index vyhýbání se nejistotě:

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

Index se pohybuje mezi 0 (slabé vyhýbání se nejistotě) a 100 (silná netolerance nejistoty) (Hofstede, 2013).

Vzorec pro výpočet sklonu k dlouhodobé orientaci:

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

Index má hodnotu na škále od 0 (krátkodobé zaměření) do 100 (dlouhodobé zaměření) (Hofstede, 2013).

Index míry požitkářství:

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

Hodnota blížící se k 0 vypovídá o požitkářství, k 100 – ke zdrženlivosti (Hofstede, 2013).

5.8 Analýza dat

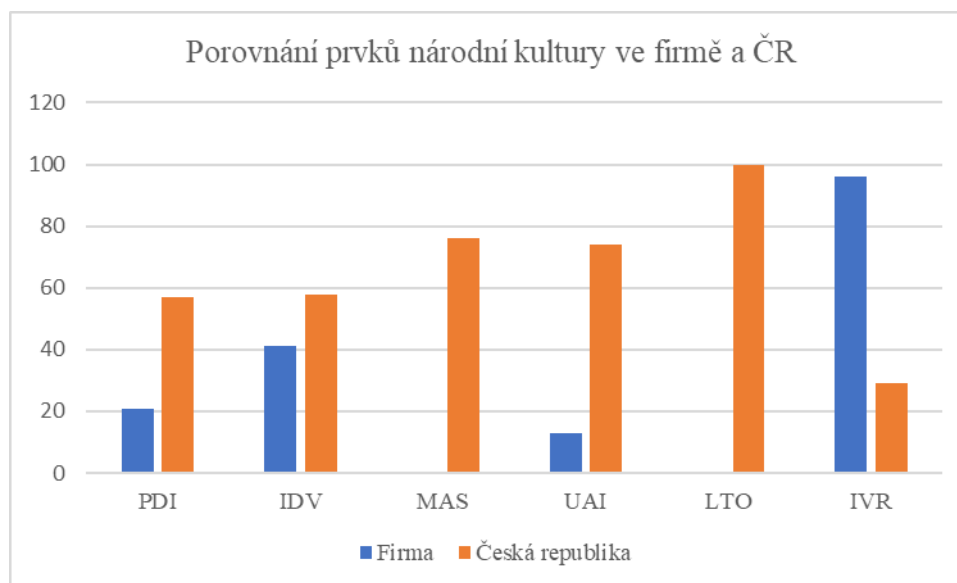
Na základě vyplněných respondentů dotazníků byly vypočítány jednotlivé indexy národní kultury.

| | Firma | Česká republika | Konstanta |
|-----|-------|-----------------|-----------|
| PDI | 21 | 57 | |
| IDV | 41 | 58 | |
| MAS | -19 | 57 | 19 |
| UAI | 13 | 74 | |
| LTO | -42 | 70 | 42 |
| IVR | 96 | 29 | |

Zdroj: autor, podle Hofstede, 2013

Po nasazení konstanty výsledky měření vypadají následovně:

Graf3: Porovnání prvků národní kultury ve firmě a ČR



- PDI – vzdálenost moci

Dimenze vzdálenosti moci má odlišný charakter v české společnosti a v kultuře českých zaměstnanců vybrané organizace. Zatímco pro státní kulturu je typické, že charisma má občas větší váhu než schopnosti, podřízení se nevzdorují vůči svému postavení a hierarchické uspořádání společnosti se vždy dodržuje, firemní kultura v tomto hledisku je kulturou s malou vzdáleností moci. Znamená to, že pro členy zkoumané firmy kultura vysoké nerovnosti není blízká. Dá se předpokládat, že se nadřízení nechovají povýšeně k jiným zaměstnancům a nepotřebují dávat najevo jaké mají postavení v rámci firmy. Většina zaměstnanců se shodla na prioritizaci neformálních vztahu napříč strukturálními vrstvami pracovního kolektivu. Znamená to, že se jejich preference korelují s hodnotami firmy – osobní sounáležitost s pracovním týmem a pozitivní naladění. Potvrzuje se to i množstvím fotografií a jiných příspěvků které firma sdílí s veřejností prostřednictvím sociálních sítí. Vedoucí jsou pravými členy kolektivu, často se zúčastňují každodenního provozu, mezi kolegy a nadřízené se praktikuje týkání.

- IND – individualismus/kolektivismus

V porovnání s ostatními dimenzemi tato složka národní kultury v rámci společnosti je v relativní shod s kulturou celostátní i když se kultura firmy překlání na stranu individualismu. Znamená to, že zaměstnanci jsou hodnoceni podle výkonu tedy spravedlivě, dodržuje se podmínka vzájemného respektu mezi kolegy. Pokud však firma usiluje o rodinnou atmosféru vevnitř podniku – má prostor pro rozvoj.

- MAS – maskulinita/feminita

Tato dimenze je jednou ze dvou, čí hodnota klesla do záporných hodnot, přičemž pro českou kulturu platí poměrně vysoká míra maskulinity. V praxi to znamená, že se k sobě členy kolektivu chovají vstřícně, neshody či nedorozumění nepřecházejí do roviny konfliktů. Tato skutečnost potvrzuje, že firemní hodnotou je vzájemný respekt a láska. Lze tedy očekávat, že pracující ve firmě zaměstnanci se s firemní kulturou ztotožňují a cítí se v ní dobře, pokud v maskulinní české společnosti zvolili podobné zaměstnání.

- UAI – vyhýbání se nejistotám

V české kultuře platí vysoké skóre tohoto ukazatele, zatímco zvolená pro výzkum česká firma vykazuje tendenci k otevřenému postoji vůči novým věcem. Není divu – firma se aktivně rozvíjí, navazuje nové pracovní vztahy s představiteli jiných odvětví a nebojí se riskovat. Od zaměstnanců se zde očekává vlastní iniciativa a proaktivní přístup k novým výzvám. Znamená to že správní lidé se ocitli na správném místě.

- LTO – dlouhodobá/krátkodobá orientace

Kultura v České republice je výrazně náchylná k dlouhodobé orientaci. Projevuje se to v ohleduplném přístupu k vlastním finančním prostředkům, pracovní vytrvalosti ochotní pracovat na dosažení cílů v dlouhodobém časovém horizontu. Výsledky firemního výzkumu svědčí o opačných trendech (Hofstede, 2010). Firemní kultura všeobecným tendencím a cílů k cílům v blízké budoucnosti.

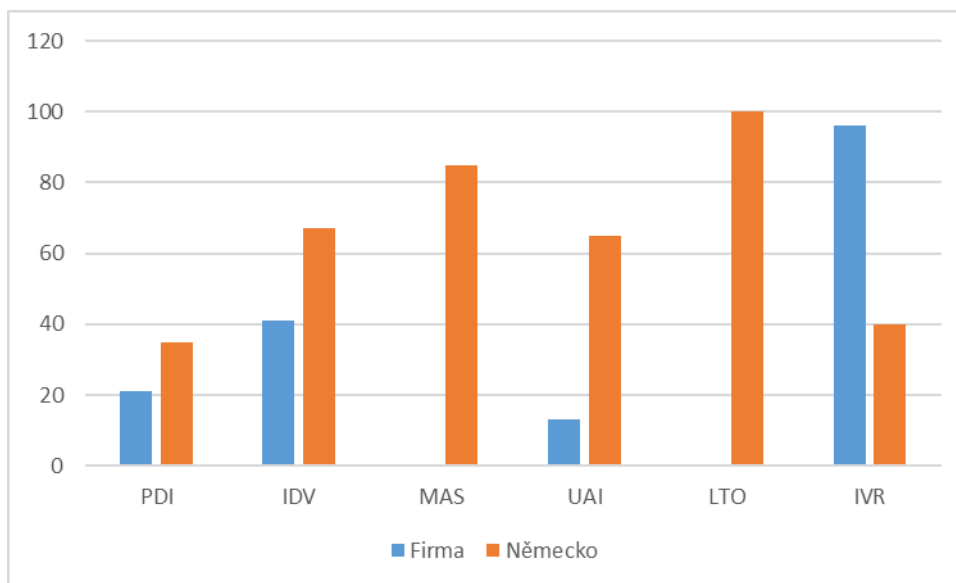
- IVR – požitkářství

Koeficient požitkářské kultury ve zkoumané organizaci je velice vysoký. Je to v nesouladu s kulturou státní, která se determinuje sklonem k sebeomezování. Na druhou stranu se to shoduje s předchozí hodnotou – požitkářství je charakteristickým rysem krátkodobě orientovaných kultur. Zaměstnanci tedy prioritizují vlastní čas a duševní pohodu. Pro českou kulturu však není zvykem dbání na uspokojení potřeb, lidé jsou ve větší míře spořivé a neumějí si užívat každý den života.

5.8.1 Vliv národních hodnot na firemní kulturu v souvislosti s národní kulturou státu umístění poboček

Vzhledem k tomu, že vybraná výrobní a obchodní společnost má své prodejny mimo Českou republiku může být zajímavým porovnání projevů národní kultury na kultuře společnosti ve vzájemném porovnání s dimenzemi národních kultur Německa, Španělska Spojených států a Japonska. Toto srovnání může odhalit, zda se firemní kultura je ve větší shodě s kulturou nějaké z uvedených zemí. Pro vedení společnosti by tento poznatek mohl nabídnout jiný uhel pohledu na firemní strategii v oblasti mezinárodního obchodu. V rámci této bakalářské práce není možné získat data od zaměstnanců zahraničních poboček, proto se bude vycházet z předpokladu, že čeští zaměstnanci ve svých odpovědích odrazili skutečný stav žebříku hodnot firmy.

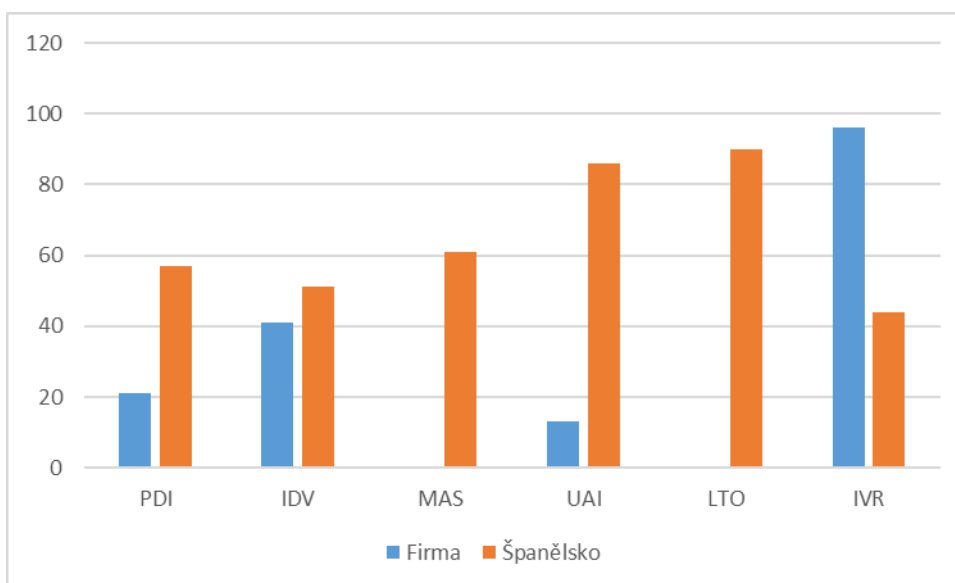
Porovnání prvků národní kultury české firmy s národní kulturou Německa



Zdroj: autor

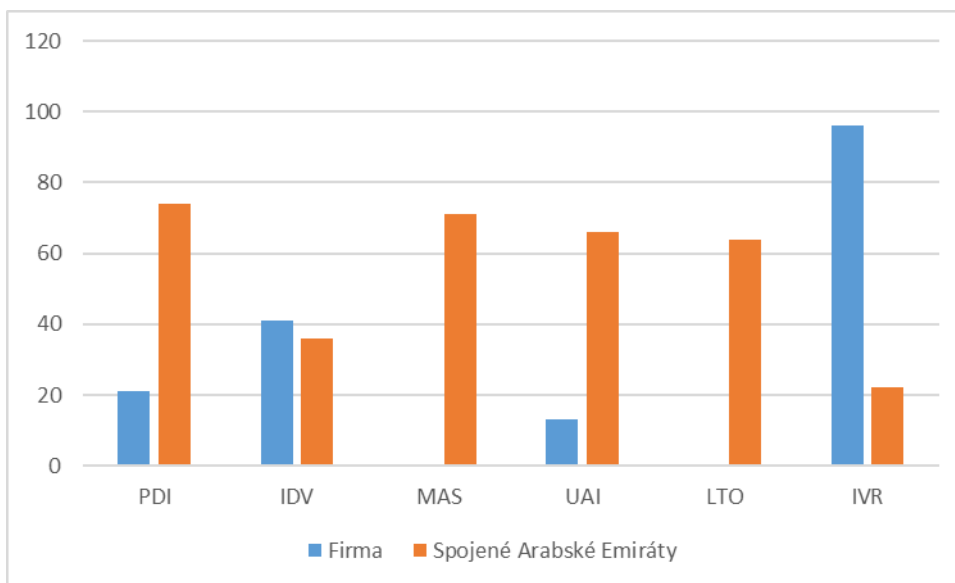
Na první pohled je zřejmé, že v porovnání s Českou republikou se úrovně vzdálenosti moci ve firemní kultuře a národní kultuře Německa podobají více. Německá a česká kultura si jsou však podobné stupněm maskulinity v porovnání s výraznou feminností firemní kultury. Obecně lze hodnotit národní kulturu dvou sousedních států jako poměrně podobnou. Navazuje se na to podobná souvislost kultury v vyvoleném podniku a těchto dvou zemích.

Porovnání prvků národní kultury české firmy s národní kulturou Španělska



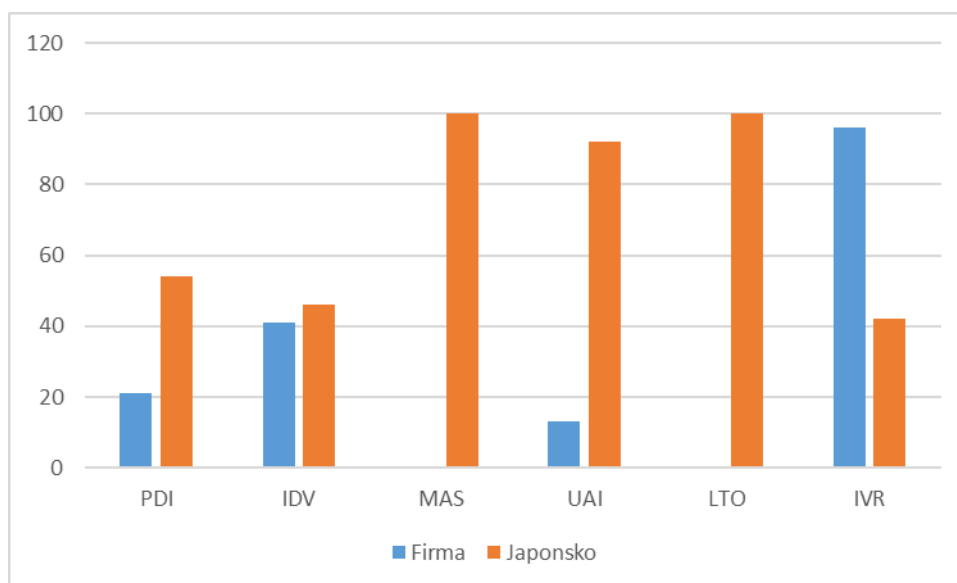
Španělská národní kultura je o něco méně maskulinní, nedá se však říci, že je feminním jak je tomu v případě kultury zkoumané firmy. Španělsko podobě Česku a Německu je orientováno na dlouhodobý horizont, pro firemní kulturu platí pravý opak. Největší schodu lze pozorovat o proměnné, hodnotící míru individualismu. Ve Španělsku je o něco větší a její odlišnost od kultury firemní je podobná odlišnosti české kultury od kultury podnikové ve stejné dimenzi.

Porovnání prvků národní kultury české firmy s národní kulturou Spojených Arabských Emirátů



Porovnání kulturních prvků kultury Spojených arabských emirátů a české firmy je zřejmé, že se od sebe výrazně odlišují. K největší shodě však dochází v úrovni individualismu.

Porovnání prvků národní kultury české firmy s národní kulturou Japonska



Při porovnání kultury zaměstnanců české firmy a Japonska se znovu projevuje shoda pouze v jednom aspektu, a to v nízké míře individuality. Skóre ostatních dimenzí se od hodnot naměřených v podniku významně liší, pokud nejsou na opačném konci měřicí škály.

5.9 Kontrola plnění předpokladu

Nebylo by správně tvrdit, že představený v této bakalářské práci výzkum národních rysů ve firemní kultuře je plně reprezentativní. Zároveň je pozoruhodným experimentem, který ukázal možnosti národního výzkumu Hofstede v podmínkách poměrně malé firmy. Po zpracování získaných dat je možné potvrdit či vyvrátit stanovené před výzkumem hypotézy.

První z nich „Dimenze měřící míru individualismu má hodnotu nižší než 50“ se výzkumně potvrdila, čímž naplnila očekávání sklonu kolektivismu. Je možné, že tato hodnota navazuje na výrazně feminní kulturu. Členy pracovního kolektivu chtějí mít dobré mezilidské vztahy a neuznávají přílišnou soutěživost v kolektivu.

Druhá hypotéza „Pro firmu je charakteristické slabé vyhýbání se nejistotám“ se potvrdila podobně. Je možné, že zaměstnanci jsou k takovému přístupu vedení nebo si zvolili práci, kde se uplatňují jejich osobní hodnoty. V každém případě v této kultuře na popředí stojí otevřenost novým zkušenostem a překvapením.

Třetí hypotéza zněla „Dimenze požitkářství ve firmě nabývá vyšších hodnot, než je typické pro národní českou kulturu“. Skutečnost, ověřena během výzkumu to potvrzuje.

Hypotéza byla stanovena na základě firemních hodnot, které jasně vyzývaly k podobnému přístupu k životu. Ukázalo se, že zaměstnancům je tento pohled na svět blízký.

Čtvrtá a poslední hypotéza „Ve firmě je menší míra maskulinity než v české národní kultuře“ se také potvrdila. Firemní kultura je dle výsledku výzkumu výjimečně feminní zatímco česká národní kultura je výrazně maskulinní.

6. Závěr

Tato bakalářská práce je věnována výzkumu firemní kultury, její propojení s národní kulturou České republiky (poněvadž se jedná o českou firmu) a kultury zemí, kde se firma angažuje. Úkolem práce je odhalit pohled zaměstnanců a vedení firmy na podnikové hodnoty a jejich propojenost s obecnými kulturními prvky vybraných oblastí.

V první části práce je představen přehled zásadních pojmů a koncepcí: kultura a její typologie, způsoby diagnostikování kultury a její význam. Centrální pro tuto bakalářskou práci je teorie Geerta Hofstedeho, jehož dotazník byl využit pro popis firemní kultury skrz dimenze, determinované národností respondentů. Tato koncepce byla detailně popsána v první části práce, jelikož se o ni opíral provedený empirický výzkum. Volba této výzkumné metody a koncepci se odvíjela od širokého spektru údajů o několika desítkách národních kultur, které tento typ výzkumu nabízí.

V kapitolách, věnujících se představení zvolené pro provedení výzkumu organizace jsou shrnuté informace o obchodních partnerech, motivech rozhodování firemního managementu, morálních zásadách podnikatelů a okolnostech, které pomáhají či brání podniku v jeho prosperitě. Na základě získaných poznatků firemní kultura byla typizována dle koncepce Deala a Kennedyho jako kultura analyticko-projektová.

Empirická část práce začíná položením výzkumných hypotéz:

- Dimenze měřící míru individualismu má hodnotu nižší než 50.
- Pro firmu je charakteristické slabé vyhýbání se nejistotám.
- Dimenze požitkářství ve firmě nabývá vyšších hodnot, než je typické pro národní českou kulturu.
- Ve firmě je menší míra maskulinity než v české národní kultuře.

Zde se vysvětluje metodologický postup při vyhodnocování získaných dat, popisuje národní kultura České republiky dle hodnocení metodou Hofstedeho. Vzhledem k nedostatečné velikosti základního souboru výsledků provedené studie lze brát jako hrubý náhled do firemní kultury, který však může být rozvíjen a aplikován pro větší počet respondentů. Výstupem provedeného výzkumu jsou indexy národních kultur, odhalující jejich odraz v kultuře firemní. Získané údaje byly porovnány s národními kulturami České republiky a jiných států, ve kterých se prodává produkce zvolené společnosti. Výzkumně se prokázala odlišnost organizační kultury od všech národních kultur, zapojených do srovnávací analýzy. Nejvíce odlišující se dimenze jsou míra maskulinity a dlouhodobost orientace. Oba ukazatele nabývají ve firemní kultuře

minimálních hodnot, zatímco kultury národní jsou maskulinní a dlouhodobě orientovaní. Ve firemní kultuře je výrazně vychýlená dimenze požitkářství, národní kultury dosažené do porovnání jsou naopak sebeomezující.

Shody a odlišnosti vymezených ukazatelů poskytují informaci o promítání rysů národní kultury na fungování moderního českého podniku. Provedený výzkum může být podnětem pro pokračování akademického bádání v tomto směru. Práce také může být využita analyzovaným podnikem pro zmapování vnitřního klimatu organizace, plánování firemní strategie a ocenění její kultury.

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Brooks, J. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- Budějovicích.*
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). USA: Thousand Oaks.
- Hofstede, G. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill.
- Chan K., W., & Mauborgne, R. (2015) *Blue ocean. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kim S. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých*
- Lukášová, R. & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Grada Publishing as.

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

Nový, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. (1. vyd). Praha: Grada Publishing.

Seznam literatury

Shchein, E. H. (1999). *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3. vyd). USA: Jossey Bass Wiley.

Soukup, V. (2004). *Dějiny antropologie: encyklopedický přehled dějin fyzické antropologie, paleoantropologie, sociální a kulturní antropologie*. Praha: Karolinum.

Šroněk, I. (2000) *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

Švaříček, R., & Šedřová, K. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Vyd. 2.). Praha: Portál.

Veber, J., & kol. (2014). *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Vysekalová, J, Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Grada Publishing a.s.

V S M 2013

VALUES SURVEY MODULE 2013 Česká verze dotazníku

VOLNĚ ŠÍŘITELNÉ PRO VÝZKUMNÉ ÚČELY
PRO ŠÍŘENÍ V RÁMCI KOMERČNÍCH PUBLIKACÍ JE NUTNÝ SOUHLAS

Vydáno v květnu 2013
Copyright © Geert Hofstede BV
www.geerthofstede.eu

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 1

Zamyslete se nad ideálním zaměstnáním, které byste chtěl(a) mít, bez ohledu na Vaše stávající zaměstnání. Jak by pro Vás bylo při výběru Vašeho ideálního zaměstnání důležité... (zakroužkujte, prosím, jednu hodnotu u každé otázky):

1 = maximálně důležité
2 = velmi důležité
3 = neutrální
4 = méně důležité
5 = nedůležité

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. mít dostatek času pro osobní a rodinný život | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. mít přímého nadřízeného, kterého můžete respektovat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. uznání za dobře odvedenou práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. mít jistotu zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. pracovat s příjemnými lidmi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. dělat zajímavou práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. podílet se se svým nadřízeným na rozhodování týkající se Vaší práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. žít v žádoucí (vysněné) oblasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. mít práci uznávanou rodinou a přáteli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. mít možnost povýšení v zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Do jaké míry jsou pro Vás důležité v rámci Vašeho soukromého života následující položky: (zakroužkujte prosím jednu hodnotu u každé otázky):

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. udržovat dostatek volného času pro zábavu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. nenáročnost: mít jen pár přání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. být velkorysý(á) k druhým lidem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. skromnost (neutrácet více, než je potřeba) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 2

15. Jak často se cítíte nervózní nebo vypjatý(á)?
1. vždy
 2. obvykle
 3. někdy
 4. zřídka
 5. nikdy
16. Považujete se za šťastného člověka?
1. vždy
 2. obvykle
 3. někdy
 4. zřídka
 5. nikdy
17. Zabraňují Vám jiní lidé nebo okolnosti v tom, abyste dělali to, co doopravdy chcete?
1. ano, vždy
 2. ano, většinou
 3. někdy
 4. ne, zřídka
 5. ne, nikdy
18. Jak se cítíte v posledních dnech?
1. velmi dobře
 2. dobře
 3. normálně
 4. špatně
 5. velmi špatně
19. Jak hrdí jste na to být občanem Vaší země?
1. velmi hrdý(á)
 2. celkem hrdý(á)
 3. relativně hrdý(á)
 4. ne moc hrdý(á)
 5. vůbec na to nejsem hrdý(á)
20. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí odporovat svému nadřízenému (nebo student svému učiteli)?
1. nikdy
 2. zřídka
 3. někdy
 4. většinou
 5. vždy

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 3

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení? (prosím zakroužkujte právě jednu odpověď v každém řádku):

- 1 = rozhodně souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nevím
- 4 = nesouhlasím
- 5 = rozhodně nesouhlasím

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Dobrým manažerem může být i ten, kdo nemusí mít přesnou odpověď na jakoukoli otázku, kterou na něj jeho podřízený vznese ohledně své práce. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Trvalé úsilí je nejjistější cestou k výsledkům. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Organizační struktury, ve které mají někteří pracovníci dva nadřízené zároveň, by se mělo za každou cenu vyhnout. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Pravidla organizace nebo podniku by se neměla porušovat. A to ani pokud je pracovník přesvědčen, že by výsledek byl v souladu se zájmy organizace. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 4

Několik údajů o Vás (pro statistické účely):

25. Jste:

1. muž
2. žena

26. Kolik je Vám 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 nebo více

27. Kolik let formálního vzdělávání jste absolvoval(a) (počínaje základní školou)?

1. 10 let nebo 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 nebo více

28. Jaké zastáváte zaměstnání?

1. Neplacené zaměstnání (včetně studentů prezenčního studia)
2. Nekvalifikovaný nebo částečně kvalifikovaný manuální pracovník
3. Všeobecně zaškolený kancelářský pracovník nebo sekretářka
4. Odborný řemeslník, technik, IT-specialista, zdravotní sestra, umělec, apod.
5. Akademický pracovník
6. Vedoucí pracovník/manažer jednoho nebo více řadových zaměstnanců
7. Vedoucí pracovník/manažer jednoho nebo více vedoucích pracovníků/manažerů

29. Jaká je vaše státní příslušnost?

30. Jaká je vaše národnost (při narození, pokud se liší od 29)?

Děkuji mnohokrát za spolupráci.