

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Vliv multietnického a multikulturního prostředí na provoz a řízení firmy

Bc. Kateřina Outlá

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Outlá**
Osobní číslo: **E17828**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vliv multietnického a multikulturního prostředí na provoz a řízení firmy**
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je popsat a na konkrétním příkladu ukázat, jakým způsobem probíhající demografické změny a proces globalizace ovlivňují firemní prostředí a firemní strategii. Tyto faktory vedou k tomu, že při řízení firmy s větším počtem zaměstnanců je nutné přihlížet k jejich etnické, kulturní i věkové diverzitě.

Osnova:

- Demografické změny a globalizace v průběhu historie.
- Demografické změny a globalizace v současnosti.
- Firma a demografické změny a globalizace.
- Konkrétní případ.

Rozsah grafických prací: –
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

EVANGELU, J., E., GASPARICS, Z. Manažerská komunikace v multikulturním prostředí. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-199-3.
JANATKA, F. Podnikání v globalizovaném světě. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
PREISSOVÁ, A., CICHÁ, M., GULOVÁ, L. Jinakost, předsudky, multikulturalismus: možnosti a limity multikulturní výchovy. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3287-8.
ROSINSKI, P. Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
SARTORI, G. Pluralismus, multikulturalismus a přistěhovalci: esej o multietnické společnosti. 1. vyd. Praha: Dokořán, 2005. ISBN 80-7363-022-2.




Vedoucí diplomové práce: Mgr. Libor Koudela, Ph.D.
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018



doc. Ing. Rožena Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 13.12.2018

Kateřina Outlá

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Mgr. Liboru Koudelovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady, jež mi poskytl v průběhu jejího zpracování. Mé poděkování patří také zástupcům společnosti ABC s.r.o. za ochotu a pomoc při zpracování výzkumu a poskytnutí důležitých informací.

ANOTACE

Tato práce se zabývá zkoumáním vlivu demografických změn a globalizace na kulturu a strategii organizací, které tak musí být přizpůsobeny vznikajícímu multikulturnímu a multietnickému prostředí. Shrnuje teoretické poznatky týkající se národní a podnikové kultury a jejich propojení, následně je ověřuje analýzou konkrétního podniku. Součástí analýzy jsou informace získané jak ze strany společnosti, tak ze strany jejich zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

multikulturalismus, multiethnicita, národní kultura, podniková kultura, interkulturní komunikace

TITLE

The Impact of Multicultural and Multi-ethnic Environment on Operation and Management of a Company

ANNOTATION

This work examines the influence of demographic changes and globalization on the culture and strategy of organizations, which must be adapted to the emerging multicultural and multi-ethnic environment. It summarizes the theoretical knowledge about national and corporate culture and their interconnection, which is then verified by the analysis of the selected enterprise. The information for the analysis is obtained from both the company and its employees.

KEYWORDS

multiculturalism, multiethnicity, national culture, organizational culture, intercultural communication

OBSAH

Úvod	10
1 Teoretická část	12
1.1 Historie multikulturalismu a multietnismu	12
1.2 Definice pojmu etnikum	12
1.3 Definice pojmu kultura	13
1.4 Národní kultura	14
1.4.1 Dimenze národní kultury.....	14
1.4.2 Dimenze národní kultury a Česká republika	16
1.4.3 Další rozdělení národní kultury	19
1.5 Podniková kultura	21
1.6 Střety kultur	24
1.6.1 Kulturní šok.....	26
1.6.2 Interkulturní komunikace	27
1.6.3 Interkulturní komunikace v prostředí organizace.....	28
1.7 Kultura a management.....	29
1.7.1 Nadnárodní korporace	29
1.7.2 Management v nadnárodních korporacích	30
1.7.3 Organizační a národní kultura v nadnárodních korporacích	32
1.7.4 Management a organizační kultura v nadnárodních korporacích	33
2 Praktická část.....	35
2.1 Základní informace o společnosti.....	35
2.2 Podniková kultura společnosti ABC s.r.o.....	36
2.2.1 Rozvoj a vize společnosti ABC s.r.o.....	36
2.2.2 Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.	37
2.2.3 Interkulturní komunikace ve společnosti ABC s.r.o.	41
2.2.4 Kultura a management ve společnosti ABC s.r.o.....	43
2.3 Analýza podnikové kultury společnosti ABC s.r.o.	45
2.3.1 Tvorba a struktura dotazníku.....	45
2.3.2 Pretest dotazníku	46
2.3.3 Distribuce dotazníku	46
2.3.4 Výsledky dotazníkového šetření	47
2.4 Vlastní doporučení.....	58
Závěr	61
Seznam použité literatury	63
Seznam příloh.....	66

SEZNAM ILLUSTRACÍ A TABULEK

Graf 1 Hodnoty dimenzí národní kultury pro Českou republiku.....	17
Graf 2 Národnostní složení zaměstnanců (nejpočetnější skupiny).....	40
Graf 3 Složení respondentů podle pohlaví.....	48
Graf 4 Věkové složení respondentů.....	49
Graf 5 Složení respondentů podle doby působení ve společnosti.....	49
Graf 6 Složení respondentů podle státního občanství.....	50
Graf 7 Přístup respondentů k jednotlivým tématům kulturních dimenzí.....	51
Graf 8 Přístup respondentů ke kulturnímu šoku.....	53
Graf 9 Pravidelnost čtení firemního časopisu.....	54
Graf 10 Názor respondentů na akce multikulturního charakteru.....	55
Graf 11 Využití nabídky výuky cizích jazyků.....	56
Graf 12 Vliv národní a podnikové kultury v profesním životě respondentů.....	56
Graf 13 Vztah respondentů k multikulturnímu prostředí společnosti.....	57
Obrázek 1 Schéma mocenské podnikové kultury.....	22
Obrázek 2 Schéma funkční podnikové kultury.....	23
Obrázek 3 Schéma úkolové podnikové kultury.....	23
Obrázek 4 Schéma osobní podnikové kultury.....	24
Obrázek 5 Schéma interkulturního setkávání.....	25
Obrázek 6 Matice kulturního rizika.....	34
Obrázek 7 Orientační organizační struktura mateřské společnosti.....	38
Obrázek 8 Orientační organizační struktura společnosti ABC s.r.o. (Divize 1-3).....	39
Tabulka 1 Tabulka četností odpovědí na otázku 8.....	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EEC	European Economic Community
EIC	East India Company
EPRG	Ethnocentrism, Polycentrism, Regiocentrism, Geocentrism
EU	Evropská unie
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
HEIC	Honourable East India Company
NAFTA	North American Free Trade Agreement
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
WTO	World Trade Organization
z.s.	zájmové sdružení

ÚVOD

Tato diplomová práce pojednává o problematice vlivu multikulturního a multietnického prostředí, tj. takového, kde se mísí různé národnosti, etnika, jazyky, zvyklosti a další, na každodenní provoz a manažerské rozhodování v dané společnosti. Aktuálnost tématu dokazuje neustále se rozšiřující působnost nadnárodních korporací, stejně jako narůstající hodnoty zahraniční zaměstnanosti.

Důvodem vzniku nadnárodních korporací a rostoucí tendence zahraniční zaměstnanosti je především globalizace, proces neustálého propojování světa, který zásadně ovlivňuje také trh práce. V dnešní době, kdy je běžné stěhovat se za prací do jiného státu, tak dochází k častému mísení různých kultur a k jejich střetu jak v osobním, tak profesním životě.

Motivací ke zpracování tohoto tématu je jeho detailní poznání a prozkoumání na základě analýzy konkrétní společnosti a pochopení fungování multikulturních společností v reálných situacích.

Cílem práce je na konkrétním příkladu popsat a ukázat, jakým způsobem probíhající demografické změny a proces globalizace ovlivňují provoz a strategii firmy působící v mezinárodním prostředí. Tyto faktory vedou k tomu, že při řízení firmy s větším počtem zaměstnanců je nutné přihlížet k jejich etnické, kulturní a věkové diverzitě, spočívající v odlišnosti zvyků, tradic, norem chování (multikulturalismus) a dalších kulturních charakteristik, jako jsou jazyk, společné dějiny, náboženství apod. (multietnicita).

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V úvodu teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy – etnikum a kultura, jednak z historického hlediska a zároveň je uvedena jejich platná definice. Následující část pojednává o typech národní kultury, na konkrétním příkladu České republiky jsou vysvětleny její typické znaky podle studie nizozemského odborníka Geerta Hofstedeho. Pátá kapitola teoretické části se zabývá tématem podnikové kultury z hlediska jejich typů a vlastností.

Střety různých kultur jsou předmětem dalšího oddílu. Jeho obsahem je jednak detailní popis procesu globalizace, dále pak vysvětlení jevu, vyskytujícího se při příchodu jedince do cizí země, tzv. kulturního šoku. Další ze stěžejních podtémat práce – interkulturní komunikace, vychází právě z mezikulturního setkávání. Objevuje se jak v situacích každodenního života, tak v prostředí organizace, působící na mezinárodním trhu.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá propojením kultury a managementu v prostředí nadnárodních korporací a uvádí základní přístupy v řízení takové společnosti. Stejně tak je

zmíněno porovnání organizační a národní kultury, které zásadně ovlivňuje chování zaměstnanců uvnitř společnosti.

Na poznatky získané v teoretické části práce navazuje část praktická, která se opírá o analýzu konkrétní firmy, jež je z důvodu požadavku vedení společnosti zástupně označena jako společnost ABC s.r.o. V úvodu praktické části je tato společnost detailněji představena, ve druhé části je podrobně zkoumána její podniková kultura na základě pozorování a rozboru interních dokumentů v oblastech rozvoje a vize společnosti, její organizační struktury, procesu interkulturní komunikace a také propojení podnikové kultury a managementu. Výzkum pomocí pozorování a studování interních dokumentů je doplněn o dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, jehož výsledky jsou popsány a graficky zobrazeny. Poslední část práce tvoří shrnutí a vlastní doporučení autorky, vycházející z výsledků analýzy.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Historie multikulturalismu a multietnicity (Heywood, 2008)

Definovatelná historie multikulturalismu a multietnicity sahá již na přelom 16. a 17. století, kdy existovala Osmanská říše, rozkládající se kolem Středozemního moře. Právě v tomto období byla říše na svém vrcholu a sdružovala mnoho dnes existujících samostatných států. Ke střetu kultur tak docházelo na každodenní bázi a už tehdy se lidé museli vyrovnat s různými kulturními odlišnostmi pramenícími z historie.

Dalším příkladem, historicky bližším, jsou Spojené státy na počátku 19. století, kdy bylo postupně rozšiřováno jejich území od východu směrem na západ a znovu se tak střetávalo mnoho různorodých kultur.

K postupně se rozvíjející myšlence multikulturalismu dozajista přispěla také migrace obyvatelstva v průběhu a po skončení druhé světové války, kdy byl zaznamenán její prudký nárůst a přesun velkého počtu lidí z východních zemí především na západ. Další příčinou migrace byl rozpad koloniálního systému po druhé světové válce, kdy státy jako je Vietnam, Indie, Indonésie, ale i mnoho dalších vyhlásily nezávislost na koloniálních mocnostech, mezi které patřily především Francie, Velká Británie a Nizozemsko.

Samotný pojem „multikulturalismus“ byl ale použit až o více než sto let později v Kanadě, kde sloužil k označení „specifického přístupu k problému kulturní rozrůzněnosti“ (s. 325), což vedlo později v roce 1988 dokonce k přijetí prvního multikulturního zákona (v originálu: *Canadian Multiculturalism Act*), kladoucího důraz na respektování společnosti včetně její rozmanitosti v oblasti jazyka, zvyků, náboženství apod.

Podobně jako Kanada na tom byla také Austrálie, kde byl v roce 1973 oficiálně zaveden pojem multikulturalismus, a zároveň docházelo ke sdružování migrantů do skupin, které se snažily o zachování kultury, především jazyků a kulturního dědictví.

Obecně se dá říci, že v širším měřítku se tento pojem objevil na počátku 80. let 20. století a postupně byl rozšířen do celého světa. Začátkem 21. století pak pronikal multikulturalismus a multietnicita do legislativy většiny států Evropské Unie.

1.2 Definice pojmu etnikum

Pro pojem etnikum není jednoduché najít přímočaré a komplexní vysvětlení, avšak jedná se o jednu z možností pohledu na lidskou rozmanitost. Etnikum je možné definovat jako sociální skupinu lidí, která se vyznačuje společným jazykem, náboženskou vírou nebo také kulturou.

Jedinci příslušící této skupině se od ostatních skupin liší mimo jiné hodnotami a tradicemi, které jsou dlouhodobě udržovány a předávány mezi generacemi, vedoucími k uvědomění si vlastní identity, příbuzenství a příslušnosti k určité skupině. (Rumsey a Hartcourt, 2012)

Často dochází k záměně pojmu „etnikum“ a „národ“, avšak toto připodobňování není zcela správné. Zatímco etnická skupina představuje uskupení vzniklé z historického hlediska, národ je seskupení jedinců hlásících se ke společné národnosti, tj. příslušnost k určitému národu. Jak je vidět, jsou pojmy skutečně vzájemně provázány, i když národ může být zároveň tvořen několika různými etniky. Z tohoto důvodu lze pojem etnikum a od něj odvozené výrazy označit za obecnější než pojem národ. (Průcha, 2010)

1.3 Definice pojmu kultura

Podobně jako etnikum, nemá ani pojem kultura jasně vymezenou a všemi využívanou definici. Oba pojmy jsou si navíc velmi blízké, jsou na sobě závislé a jeden z druhého vyplývají. Zatímco etnikum představuje uskupení jedinců se společnými hodnotami, tradicemi, jazykem atd., kulturu můžeme vidět jako hmotné projevy, které jednotlivé etnické skupiny vytváří. Kultura je součástí běžného života každého z nás a představuje celou řadu procesů a jevů, vyskytujících se ve všech sférách, ať už se jedná o podnikovou kulturu, politickou kulturu nebo kulturu společenskou. Právě proto je velice obtížné přesně vymezit význam tohoto pojmu, a i když se o to mnoho vědců a odborníků v minulosti pokoušelo, a stále pokouší, neexistuje jediná platná definice, existuje jich celá řada.

Z všeobecného hlediska lze různé definice pojmu kultura rozdělit do dvou oblastí (Evangelu a Gasparics, 2013):

- **Širší pojetí:** Podíváme-li se obecně na pojem kultura, pak označuje všechny statky vytvořené lidským rodem, ať už se jedná o statky materiální (př. nemovitosti) či duchovní (př. umění). Někdy podle tohoto rozdělení hovoříme také o materiální a duchovní kultuře.
- **Užší pojetí:** V užším slova smyslu je kultura chápána jako určitá charakteristika, která spojuje členy dané společnosti. Může se jednat například o společný jazyk, chování, zvyky, tradice, hodnoty národů nebo jiných skupin. Všechny tyto aspekty jsou shrnuty do pojmu „národní kultura“, který bude podrobněji rozebrán v následující kapitole.

V některých literárních pramenech je možné se setkat s definicí pojmu kultura v tzv. nejužším pojetí. V tomto případě je kultura označením pro umění, to znamená různá umělecká díla jako jsou obrazy, písně, sochy, knihy a další. Problémem je, že nejužší pojetí se částečně překrývá s pojetím v širším slova smyslu, a je tak obtížné je v některých situacích rozlišit.

1.4 Národní kultura

Kultura společnosti, jinak nazývaná jako „národní kultura,“ „národní mentalita“ nebo „národní charakter,“ je chování skupiny lidí, kterou spojují tradice, normy, jazyk a mnoho dalších artefaktů, jež sdílejí. Jak uvádí Rosinski (2009), proces globalizace a dalších demografických změn, které se kolem nás v současné době vlivem přirozeného vývoje odehrávají, mají za následek postupně klesající význam národní kultury. Je typické, že se především mladší generace stále více odklání od hodnot, které je s jejich národem spojují a orientují se spíše na individuální hodnotový žebříček, sociální postavení a politické názory.

1.4.1 Dimenze národní kultury

Analýzou národní kultury se dlouhodobě zabýval nizozemský vědec Geert Hofstede, který popsal pět základních charakteristik, ovlivňujících chování dané společnosti, při čemž se tato společnost (národ, skupina lidí) přiklání vždy k jedné z protikladných stran této charakteristiky. Dimenze národní kultury, charakterizované G. Hofstedem, zmiňují ve svém díle Evangelu a Gasparics (2013) a z důvodu přehlednosti následující podkapitoly bude jejich rozdělení zachováno. Zároveň budou představeny i názory jiných odborníků, včetně samotného autora tohoto nástroje.

Pět dimenzí národní kultury podle Hofstedeho (Evangelu a Gasparics, 2013, s. 14-19):

Rozdělení národní kultury do pěti dimenzí uskutečnil Geert Hofstede na základě dotazníkového šetření, které provedl v několika desítkách mezinárodních poboček technologické společnosti IBM, jejíž sídlo se nachází v USA. Celkem shromáždil odpovědi od více než 100 tisíc zaměstnanců a na jejich základě definoval pět níže zmíněných dimenzí národních kultur:

1. Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

První z pěti dimenzí se týká přístupu dané společnosti k riziku a nejistotě. Popisuje, jak lidé reagují na změny a jak se chovají v případě, že nejsou jasně stanovené podmínky pro učinění

rozhodnutí. Podle Hofstedeho se různé společnosti, případně národy, dají rozdělit do dvou skupin.

První skupinou jsou ti, kteří přistupují k riziku a nejistotě negativně a snaží se jim vyhnout. Takové kultury vytvářejí různá pravidla a normy, která jim pomáhají nastalé krizové situace řešit a zároveň mají zavedené postupy, jimiž se v těchto případech řídí. Na druhé straně jsou společnosti, které k řešení problémů přistupují proaktivně. Každou nastalou situaci se snaží zhodnotit a vyřešit jedinečným způsobem a na rozdíl od první skupiny se riziku a nejistotě záměrně nevyhýbají.

Konkrétním příkladem je Řecko, země, která má silnou motivaci vyhýbat se riziku a nejistotě, na druhé straně Dánsko přistupuje k této problematice spíše opačně.

2. Vzdálenost mocenských pozic

Pod tímto pojmem si lze představit jakousi mezeru mezi představiteli dvou různých společenských vrstev nebo vzájemného postavení, která se projevuje ve všech oblastech společenského života. Typickým příkladem jsou mocenské pozice v rámci podniku. Ať už se jedná o vztah mezi manažerem a podřízeným nebo manažerem a ředitelem společnosti, v různých podnicích mezi nimi vznikají odlišně velké a podstatné odstupy společenského charakteru.

Společnost, pro kterou je typická menší vzdálenost mocenských pozic funguje na relativně přátelském postavení dvou lidí, případně skupin lidí, a i když tato skutečnost může přinášet celou řadu výhod, v rámci podnikové kultury se často jedná spíše o problém pro obě zúčastněné strany. Opakem je společnost s velkými vzdálenostmi mocenských pozic, pro kterou jsou důležitá jasně daná pravidla řízení ve vztahu podřízený – nadřízený. Tato pravidla jsou všemi přijata, a nikdo nepopírá jejich platnost.

Velký mocenský odstup nalezneme například ve Francii, pro Irsko je typická nižší míra mocenského odstupu.

3. Míra individualismu/kolektivismu

Třetím kritériem Hofstedových dimenzí národní kultury je míra individualismu a kolektivismu. „Tato dimenze vyjadřuje rozsah závislosti jednotlivce na kolektivu (rodině, firmě aj.) a míru volnosti pro jeho vlastní iniciativnost.“ (Průcha, 2010, s. 35)

Pro individualistické kultury je charakteristické, že se většina jedinců nebo jejich uskupení zaměřuje na vlastní rozvoj, prosazují si své zájmy a snaží se poukazovat na své úspěchy. Na

opačně straně spektra jsou pak kolektivistické společnosti, které si zakládají především na dlouhodobém budování vztahů, jež jsou základem pro jejich fungování.

Jako příklad individualistické země můžeme uvést Holandsko, zatímco zemí s typicky kolektivistickým chováním je Jižní Korea.

4. Převaha maskulinních/femininních hodnot

Podobné hledisko představuje vliv maskulinních nebo femininních hodnot, které bývá ve společnosti označováno za jedno z nejkontroverznějších. Jedná se o rozlišování chování s převážně mužskými či ženskými vlastnostmi, vycházejícími z charakteristik jednotlivců – muže a ženy.

Maskulinní společnosti, jako je například Japonsko, se vyznačují vlivem typicky mužských prvků jako je průbojnost nebo soutěživost. Oproti tomu kultury s femininním charakterem odráží především myšlenku rovnoprávnosti obou pohlaví ve všech sférách. Příkladem země s převážně femininními postoji společností je Finsko. (Průcha, 2010)

5. Krátkodobá/dlouhodobá orientace

Posledním z pěti dimenzí je krátkodobá či dlouhodobá orientace. Ta vyjadřuje, zda společnost inklinuje spíše k činnostem, které jí přinášejí užitek až po uplynutí určité doby nebo se raději orientují na aktivity krátkodobé. Toto rozdělení vychází z dlouhodobé odlišnosti pohledu a hodnot tzv. „východního myšlení“ a „západního myšlení“, při čemž pro skupinu států spadajících do první zmíněné kategorie je typická orientace na dlouhodobé utváření a dosahování cílů, zatímco u druhé je zaměřenost spíše na naplňování cílů v blízké budoucnosti. (Průcha, 2010)

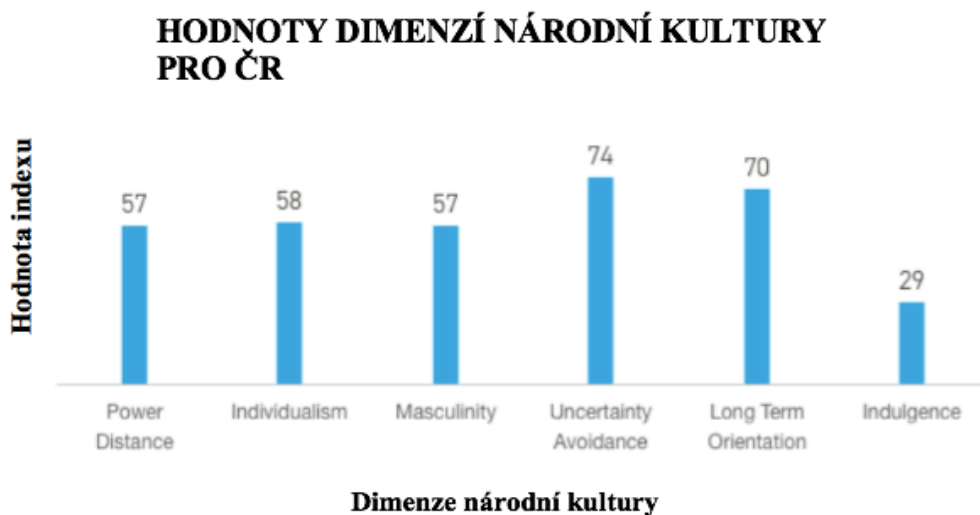
Jako dlouhodobě orientovanou zemi, představující model „východního myšlení“, můžeme označit Čínu nebo Jižní Koreu, zemí s krátkodobou orientací a „západním myšlením“ je Kanada.

1.4.2 Dimenze národní kultury a Česká republika (Hofstede Insights, 2018)

Původní Hofstedeho analýza, obsahující výsledky pouze pro některé země, byla později rozšířena i na soubory dalších států včetně České republiky. V dnešní době existuje webové rozhraní, kde je možné nalézt kvantitativní indexy pro jednotlivé kulturní dimenze daného státu a vzájemně je porovnávat s hodnotami jiných zemí. Oproti výše zmíněným pěti dimenzím národních kultur je na tomto webu dimenzí celkem šest. Původní model byl doplněn ještě o dimenzi vyjadřující vztah k požitkářství, resp. zdrženlivosti. Ta vyjadřuje pohled na uspokojování lidských potřeb, spojených se zábavou a celkovou spokojeností ze života.

Zatímco na jedné straně jsou společnosti, které věří, že uspokojování těchto potřeb by mělo probíhat volně bez jakýchkoliv omezení, zdrženlivě orientované společnosti se domnívají, že je třeba řídit se zavedenými společenskými normami.

Na základě hodnot indexů (rozpětí 0–100) každé z šesti dimenzí je možné popsat společnost určitého státu z obecného hlediska. Na grafu 1 jsou vyobrazeny hodnoty pro Českou republiku a níže detailněji popsány.



Graf 1: Hodnoty dimenzí národní kultury pro Českou republiku

Zdroj: upraveno podle Hofstede Insights (2018)

1. Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Vysoká hodnota 74 této dimenze naznačuje, že česká společnost má vysokou tendenci vyhýbat se nejistotě a riziku. V tomto ohledu je na tom podobně jako například náš jižní soused Rakousko, které má v této dimenzi hodnotu 70. Pro obě země je typické, že mají pevně zakódované postoje a hodnoty a jsou spíše netolerantní k netradičnímu chování a myšlenkám. Zároveň vyznávají a vyžadují nejruznější pravidla, řády, přesnost a pocit bezpečí. Na druhou stranu může být v takové společnosti často bržděna inovace a technologický pokrok. Tím se liší od dalších našich sousedů, Německa a Slovenska, kteří jsou k riziku, resp. nejistotě shovívavější. Na vrcholu této pomyslné škály je pak Polsko, jehož vztah k riziku je vyjádřen hodnotou 93, tedy velkou snahou vyhnout se nejistotě.

2. Vzdálenost mocenských pozic

Jak je vidět z grafu, z hlediska mocenské vzdálenosti má Česká republika relativně vysoké skóre 57, vyjadřující, že se jedná o hierarchickou společnost, což znamená, že místní obyvatelé jsou ve většině smířeni a přijímají takovéto rozdělení společnosti. To stejné platí pro uspořádání v rámci organizace, kde Češi očekávají jasné rozdělení rolí, určení pravomocí a přiřazení konkrétních úkolů. Předpokládá se, že manažer má v tomto případě v rukou veškerou moc, ale zároveň je ke svým podřízeným benevolentní.

3. Míra individualismu/kolektivismu

S konečnou hodnotou 58 je česká společnost považována za individualistickou, což vyjadřuje předpoklad, že se každý stará sám o sebe a své nejbližší okolí. Pochybení tohoto předpokladu je spojeno s pocitem viny a ztráty sebeúcty. Z pohledu podnikové kultury je typickým příkladem smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kariérní postup, založený na modelu zásluh a řízení společnosti v rukou jednotlivců.

4. Převaha maskulinních/femininních hodnot

Podobné skóre jako v předchozím bodě získala česká společnost z hlediska maskulinních/femininních hodnot a je tedy zemí spíše maskulinního charakteru. Pro tu je běžné, že dlouhodobým smyslem života jedinců je práce, od manažerů se očekává, že budou činit většinu zásadních rozhodnutí a zároveň budou prosazovat zájmy svého týmu, ve kterém je kladen důraz na spravedlnost. Hospodářská soutěž a konflikty jsou řešeny různými nařízeními, a především bojem proti nim.

5. Krátkodobá/dlouhodobá orientace

Z tohoto pohledu dosahuje česká kultura druhého nejvyššího skóre a je tedy značně pragmatická a dlouhodobě orientovaná. Pro takovou společnost platí, že lidé věří, že pravda je závislá na situaci, kontextu a času. Dokáží přizpůsobit své tradice a postoje nově vzniklým podmínkám, avšak zároveň kladou důraz na zajištění a investice do budoucna. Klíčovým prvkem jejich chování je šetrnost a vytrvalost při dosahování výsledků.

6. Požitkářství/zdrženlivost

Šestou a poslední doménou, která byla k původním přidána v roce 2010, je míra požitkářství, resp. zdrženlivosti, kde česká společnost dosahuje ze všech dimenzí nejnižší hodnoty, a to 29. Obecně se český národ tedy nepřiklání k požitkářství a je v tomto směru spíše zdrženlivý. Výsledku napovídají již zjištění z předešlých dimenzí a také obecně známá česká povaha, která je typicky pesimistická a cynická. Na rozdíl od požitkářských společností nekladou zdrženlivé

národy velký důraz na volný čas a odpočinek, což se odráží na jejich životním postoji. Mají pocit, že jsou omezeny společenskými normami a měly by jim své chování přizpůsobovat. Požitkářství pro ně v zásadě představuje něco nesprávného.

1.4.3 Další rozdělení národní kultury

Geert Hofstede je považován za jednoho z předních odborníků, zabývajících se problematikou národní kultury, avšak tomuto tématu se věnuje i celá řada dalších autorů, kteří ve svých dílech přinášejí odlišný pohled na její rozdělení. Tři další příklady jsou uvedeny v následující kapitole.

Kulturní duality

Jak uvádí Armstrong (2007), rozdělením kultur se zabývali také autoři Bento a Ferreira a výsledkem jejich práce z roku 1992 bylo zjištění několika protichůdných chování, které od sebe odlišují dvě různé národní kultury. Jsou jimi:

- rovnost vs. nerovnost
- jistota vs. nejistota
- kontrolovatelnost vs. nekontrolovatelnost
- individualismus vs. kolektivismus
- materiální (věcná) vs. personální orientace

Každá dvě kritéria tvoří hraniční body škály a představují dvě extrémně odlišné kultury. Většina kultur se však nachází mezi nimi.

Specifické a difúzní kultury (Evangelu a Gasparics, 2013)

Výše zmínění autoři ve svém díle uvádějí rozdělení národní kultury podle toho, jak jedinci nakládají se svým životem. Pro specifickou kulturu je typické, že lidé dbají na pevné rozlišení a oddělení jednotlivých oblastí života jako jsou například práce a volný čas, při čemž v dané oblasti se soustředí pouze na úkony, do ní zapadající. To znamená, že v pracovní době řeší pouze problémy a situace profesního charakteru, zatímco ve volném čase se naplno věnují své rodině, zájmům apod. Tento druh kultury je charakteristický pro naše západní sousedy – Němce, pro něž je běžné oddělování pracovního a osobního života ve všech sférách.

Opakem specifické kultury je kultura difúzní. Ta se vyznačuje tím, že jednotlivé oblasti života nejsou jasně oddělené. Jako příklad můžeme uvést kulturu českou. Celá řada českých zaměstnanců nedokáže jasně odlišit profesní stránku života od té osobní, což může způsobovat

komplikace. Obzvláště v případě, kdy dojde ke střetu s kulturou specifickou, pro kterou je kultura difúzní neprůhledná a zmatečná, nebo v případě, že má manažer v týmu zástupce obou kultur, kdy pak musí s každým jednat individuálně.

S difúzní kulturou bývá spojován silný komunikační kontext, na který je třeba dbát při výměně informací. Komunikační styl tohoto druhu kultury bývá často nepřímý a nejednoznačný, což předpokládá určitou schopnost příjemce informace pochopit sdělení prostřednictvím dalších znaků, jako jsou gesta, emoce, oční kontakt atd.

7 kulturních dimenzí podle Fonse Trompenaarse (Nový a Schroll-Machl, 2005)

Na rozdělení specifických a difúzních kultur, stejně jako na Hofstedeho členění navazuje klasifikace kulturních dimenzí do sedmi kategorií, tak jak ho učinil Fons Trompenaars, nizozemsko-francouzský teoretik, zabývající se zkoumáním národní kultury a mnoha dalších podobných témat.

Dvě ze sedmi dimenzí: individualismus/kolektivismus a specifické a difúzní kultury byly již výše v textu zmíněny, proto bude vysvětleno pouze zbývajících pět:

Universalistické/partikularistické kultury

První dimenze se zabývá existencí a dodržováním všeobecných pravidel lidstva v různých kulturách. Zatímco universalistické kultury dbají na a požadují striktní dodržování těchto pravidel, partikularistické kultury se řídí okolnostmi a své chování jim přizpůsobují.

Neutrální/afektivní kultury

Chování kultur a vyjadřování emocí na veřejnosti je předmětem dalšího dělení. Neutrální kultury své emoce před ostatními spíše potlačují a obracejí se k věcně daným argumentům. Na druhé straně afektivní kultury jsou více temperamentní a nebojí se svůj názor vyjádřit i prostřednictvím emocí, jako jsou smích, vztek či zloba.

Dosažený/připisovaný status

Společenský status je důležitý ve všech kulturách, avšak rozdílný pohled je uplatňován na jeho získání. Na jedné straně existují kultury, které uznávají dosažení společenského statusu na základě osobních úspěchů, ale i neúspěchů v průběhu života. Druhý pohled představují kultury, které jsou orientovány spíše na připisování společenského statusu díky rodině, do které se jedinec narodí, zda se narodí jako muž nebo žena atd.

Orientace na přírodu

Zajímavým hlediskem, o které rozšiřuje Trompenaars pohled na kulturní dimenze, je vztah jednotlivých kultur k přírodě. Při své analýze zjistil, že se vyskytují dva druhy společnosti – jedni, kteří věří, že příroda nezávisí na člověku a snaží se ji tak kontrolovat a poznávat pomocí různých technologií a výzkumů. Druhá skupina žije v souladu s přírodou a věří, že je její součástí.

Orientace v čase

Kultury je možné na základě orientace v čase rozdělit celkem do třech skupin: ty, co jsou orientované na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Mezi kultury orientované na minulost můžeme zařadit například Čínu, pro jejíž obyvatelé je velmi důležitá historie a kulturní dědictví národa. Kultury orientované na přítomnost žijí silou momentálního okamžiku a příliš se nezaobírají ani minulostí, ani budoucností. Typickým příkladem takové kultury je USA. Poslední skupinu tvoří dlouhodobě časově orientované státy jako například Portugalsko, jehož společnost dbá na dosahování budoucích cílů.

Jak již bylo uvedeno, kromě Hofstedeho se rozdělení národních kultur věnuje mnoho dalších odborníků. Přináší do jisté míry odlišný pohled, avšak význam Hofstedeho klasifikace do pěti dimenzí je zásadní pro porovnání několika zemí, případně jiných společenských uskupení. To je důležité při výběru správných postupů v rámci podnikové kultury, která bude popsána v následující kapitole.

1.5 Podniková kultura

Jelikož nás kultura provází v průběhu celého života a je součástí všech jeho sfér, v případě společných charakteristik skupiny lidí, pracujících v rámci jedné společnosti, hovoříme o tzv. podnikové kultuře.

Podnikovou kulturu, často také nazývanou jako firemní, je velmi obtížné definovat, a to proto, že může mít stejně jako kultura národní několik dimenzí. Podobně se tento pojem vysvětluje rozdílně v závislosti na daném vědním oboru.

Typy podnikových kultur podle Charlese Handyho

V knize *Firemní kultura* (Brooks, 2003) autor popisuje rozdělení podnikové kultury do čtyřech typů podle jejich struktury. Jeho zjištění předpokládá, že organizační struktura má značný vliv na další aspekty podniku a nelze tedy úplně oddělit podnikovou kulturu

a organizační strukturu, jak tomu bývá u jiných autorů. Rozdělení závisí na mnoha faktorech, jako jsou „organizační velikost, centrum moci, typy a úrovně technologie a znaky pracovního prostředí“ (s. 222).

Mocenská kultura

Tento typ kultury je podle Handyho typický pro podnikatelské firmy, které jsou menší a moc je tak soustředěna do středu, často do rukou vlastníka (viz obrázek 1). Komunikace v rámci mocenské kultury bývá spíše neformálního charakteru a pro zaměstnance je typické, přijmout hodnoty a vize daného podniku rychleji než ve větších organizacích. Všichni směřují za společným cílem a nechybí ani vzájemná důvěra mezi všemi stupni organizační struktury.

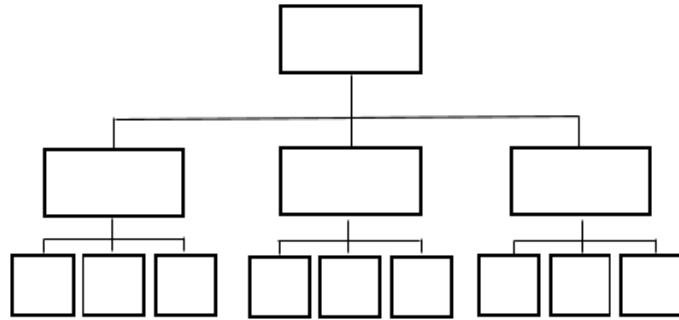


Obrázek 1: Schéma mocenské podnikové kultury

Zdroj: upraveno podle Brooks (2003, s. 223)

Funkční kultura

Na druhé straně jsou funkční kultury, nejčastěji se vyskytující ve velkých podnicích, mnohdy i mezinárodního charakteru, kde je většina moci soustředěna do rukou užšího managementu. Za rozhodování a řízení firmy je zodpovědné menší množství lidí, kteří reportují nejvyššímu vedení organizace, proto je možné se v těchto podnicích setkat se znatelně vyšší mírou byrokracie, než je tomu u firem s mocenskou kulturou. Podoba organizační kultury je vyobrazena na obrázku 2. Jak je vidět, organizace jako celek je rozdělená do různých oddělení, která tvoří několik zaměstnanců, příp. specialistů s jasně danými funkcemi. Komunikace probíhá většinou na formální úrovni a typické stabilní prostředí přináší problémy při adaptaci větších změn. Díky velikosti firmy zaměstnanci pociťují bezpečí a sílu organizace.

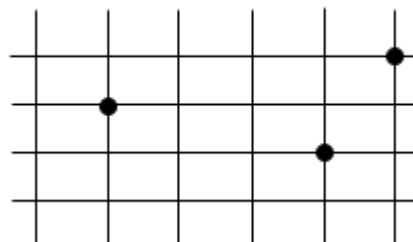


Obrázek 2: Schéma funkční podnikové kultury

Zdroj: upraveno podle Brooks (2003, s. 223)

Úkolová kultura

Třetím typem podnikové kultury dle definice Handyho, tak jak je zobrazena na obrázku 3, je úkolová kultura, zaměřena na konkrétní projekt. Tento typ je k vidění u maticové organizační struktury, kde se zaměstnanci zodpovídají více než jednomu nadřízenému, přičemž jeden z nich má formální roli (sledování docházky, platové ohodnocení, výkonové ohodnocení) a ostatní jsou vedoucí právě probíhajících projektů. To se odráží právě u tohoto typu podnikové kultury, kde neexistuje jedno centrum moci, ale několik, nacházejících se na průsečících přímkách, které představují jednotlivé zodpovědnosti. Pro úkolovou kulturu a maticovou organizační strukturu je typická pružnost a lepší přizpůsobivost ke změnám než např. u funkčního typu, stejně jako odbornost jednotlivých pracovníků.



Obrázek 3: Schéma úkolové podnikové kultury

Zdroj: upraveno podle Brooks (2003, s. 223)

Osobní kultura

Pro osobní kulturu je nejpodstatnějším prvkem jednatel. Stejně jako u mocenské kultury, probíhá komunikace na neformální úrovni a řízení jednotlivců probíhá pouze z formálního

hlediska. Obvykle se jedná o uskupení profesionálů, např. v oblasti účetnictví nebo advokacie. Jak je vidět z obrázku 4, organizační struktura v tomto případě spíše neexistuje a každý jednotlivec se snaží o naplnění osobního cíle, ne společného cíle organizace.



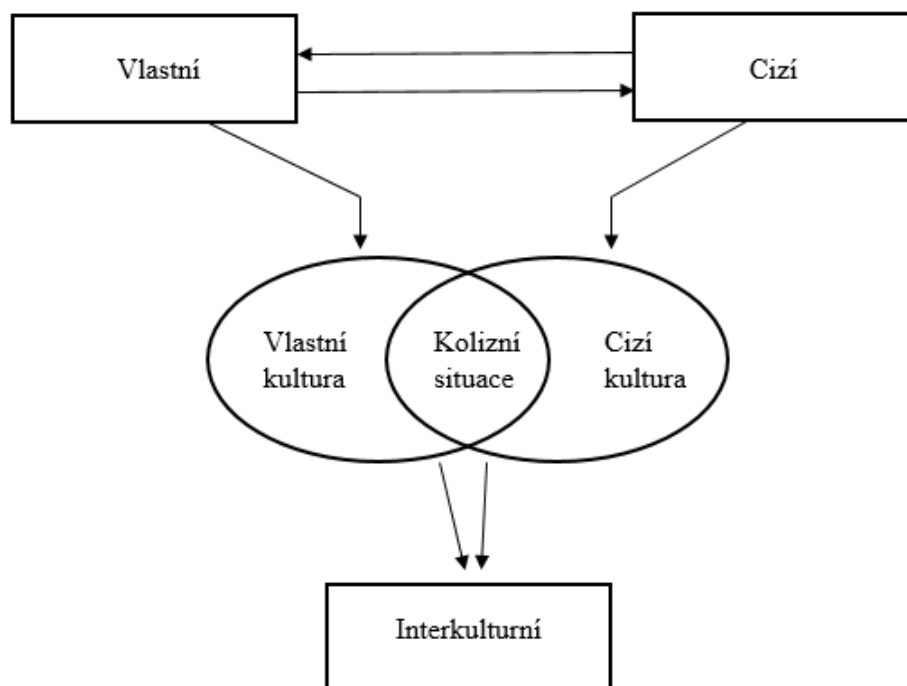
Obrázek 4: Schéma osobní podnikové kultury

Zdroj: upraveno podle Brooks (2003, s. 223)

Vztah podnikové a národní kultury je obecně popsán v knize *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí* od autorů Evangelu a Gasparics (2013, s. 35): „Určité typy firemní kultury jsou velmi vhodné a téměř doplňující pro jisté typy národních kultur; jiné typy firemních kultur mohou být s národními navzájem téměř nekompatibilní.“

1.6 Střety kultur

Aby bylo možné pochopit problematiku interkulturního setkávání, je nejprve nutné vysvětlit pojmy vlastní a cizí kultura. Na obrázku 5 je vyobrazena situace setkání dvou kultur, označených jako vlastní a cizí, a dále postupný vývoj jejich vztahu. Z počátku jsou obě kultury striktně odděleny a vykazují tzv. monokulturní chování, kdy se žádná z nich té druhé nepřizpůsobuje a řídí se pouze svými zvyklostmi. V momentě, kdy se začnou obě kultury postupně sbližovat, vznikne mezi nimi prostor, který je charakterizován pocitem nejednoznačnosti, neurčitosti a novosti pro obě strany (kolizní situace). Vyústěním této situace je buď vzájemné přizpůsobení obou kultur, kdy si každá strana uvědomí rozdíly a potřebu kompromisu, nebo v horším případě dojde k tlaku jedné strany na přizpůsobení. Ideální je první situace, jelikož jejímž výsledkem je efektivní interkulturní spolupráce obou kultur.



Obrázek 5: Schéma interkulturního setkávání

Zdroj: upraveno podle Nový a Schroll-Machl (2005, s. 33)

Zkoumání střetů jednotlivých kultur je poměrně novou záležitostí, a to proto, že mezikulturní rozdíly se ve větším měřítku objevily až s rozvojem mezinárodního obchodu, zahraničních investic, s dostupností nových technologií, rozšířením mezinárodních organizací apod. O těchto a mnoha dalších faktorech hovoříme jako o globalizaci.

Proces globalizace

Globalizace je dlouhodobý proces, při kterém dochází k integraci jednotlivých zemí, ale především jejich obyvatel. Z historického hlediska hovoříme o třech etapách tzv. moderní globalizace, která je charakterizována liberalizací, vědecko-technickým pokrokem a politickými změnami. Globalizace proniká do všech oblastí života, kromě kulturní především do ekonomické nebo environmentální.

Začátek první etapy moderní globalizace se datuje ke konci 19. století a je charakterizován nárůstem toku zboží, kapitálu a také lidí v důsledku rozvoje dopravy a snížení obchodních bariér. Proces globalizace byl částečně přerušen a utlumen jednak probíhajícími světovými válkami a také velkou hospodářskou krizí, která mezi lety 1929-1939 zasáhla celý svět. V letech 1950-1980 pak probíhala druhá vlna moderní globalizace, pro kterou je typický vznik různých

mezinárodních uskupení jako je GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*, česky: Všeobecná dohoda o clech a obchodu), EEC (*European Economic Community*, česky: Evropské hospodářské společenství), NAFTA (*North American Free Trade Agreement*, česky: Dohoda o severoamerickém volném obchodu), WTO (*World Trade Organization*, česky: Světová obchodní organizace) a mnoho dalších. Na druhé období navazuje etapa, jež pokračuje až do současnosti. Třetí vlna moderní globalizace je ovlivněna především rozvojem informačních technologií a samovolným rozdělením světa do dvou základních skupin zemí: rozvinuté a rozvojové (ty můžeme dále dělit na více a méně globalizované).

Pokud hovoříme konkrétně o globalizaci kultury, která zásadně ovlivňuje mezinárodní management, je nutné si uvědomit, že i v této oblasti dochází k integraci a roste tak úroveň sdílení podobných kulturních hodnot, zároveň se však postupně vytrácejí historické rozdílnosti. V návaznosti na podnikovou kulturu je pak nejdůležitější znalost kulturního prostředí, která vede k efektivní komunikaci. To potvrzují ve své myšlence Evangelu a Gasparics (2013, s. 27): „Pro efektivní vzájemnou interkulturní komunikaci je zapotřebí uvědomit si rozdíly, popsat je, vysvětlit jejich původ a možné projevy, pochopit je.“ Aby bylo možné dosáhnout synergie v mezinárodním prostředí, je podle autorů nutná také sebereflexe a poznání vlastní kultury. Pokud chceme poznat a pochopit ostatní kultury, je totiž zásadní předně poznání sebe samých.

1.6.1 Kulturní šok

Se stále postupující globalizací je čím dál běžnější, že se především mladí lidé volně pohybují napříč státy a v některých se dokonce usadí a rozhodnou nějakou dobu žít. V případě delšího zahraničního pobytu pak není nezvyklé prožívat pocity osamocení, vyčlenění z kolektivu, stesku atd., což je možné označit jako tzv. kulturní šok. Ten se obvykle objevuje při pobytu v zahraničí v délce 6 měsíců a více. Jedná se o běžnou psychologickou reakci, která je doprovázená stresem a negativními myšlenkami. To, do jaké míry jedince zasáhne kulturní šok, záleží na mnoha faktorech: ovládacím systému, intropersonálních faktorech, biologických faktorech, interpersonálních faktorech, prostorových a časových faktorech nebo faktorech nejistoty. (Mikuláščík, 2010)

Nový a Schroll-Machl (2005, s. 65) definují kulturní šok jako: „souhrnné označení pro všechny negativně pociťované psychické jevy, které se objevují u lidí nejrůznějšího typu při přestupu do jiné kultury.“ Zároveň zmiňují práci dalších autorů (Furnham a Bochner, 1986), kteří na základě analýzy dospěli k rozlišení 6 faktorů přispívajících ke kulturnímu šoku. Dva z nich, označovány jako „pull“ (přitahující k vlastní kultuře), jsou stesk po partnerovi, rodině,

přátelích a ztráta statusu, získaného v domácí kultuře. Další čtyři, tzv. „push“ (odpuzející od cizí kultury), jsou námaha, jelikož musíme vyvinout úsilí, abychom se nové kultuře přizpůsobili; bezmocnost; zmatení rolí, ať už se jedná o roli vlastní nebo ostatních lidí kolem a stále větší vnímání odlišností norem, hodnot, ale také chování.

Podle Mikuláščíka (2010, s. 277) probíhá kulturní šok v několika fázích:

Fáze kulturního šoku

- 1. Počáteční euforie** – vstřebávání všeho nového okolo nás, trvá cca 3 týdny
- 2. Podrážděnost, osamocenosť, zoufalství až nepřátelství** – začínáme vnímat rozdílnosti dvou kultur, trvá 3 měsíce až rok
- 3. Postupné přizpůsobování** – snažíme se sžít s novou kulturou
- 4. Adaptace nebo biculturalismus** – nepociťujeme kulturní rozdíly, v nové zemi se cítíme jako doma

Dále zmiňuje stejný autor tzv. reverzní kulturní šok (někdy také označován jako reintegrační krize), který je sice méně obvyklý, ale může se objevit u jedinců, kteří v zahraničí stráví delší dobu a do své vlasti se vrací jako „cizinci“.

1.6.2 Interkulturní komunikace

„Komunikace představuje nejdůležitější formu sociální interakce, a proto má při střetávání kultur základní význam.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 52) Interkulturní komunikací se rozumí komunikace v situaci, kdy se setká více rozdílných kultur, a tyto kultury mohou mít zásadní vliv na průběh i výsledek daného procesu.

Historie interkulturní komunikace se datuje již k samotnému počátku lidské civilizace, kdy docházelo k setkávání různých kultur, etnik a národů. Na počátku byla účastníky komunikace nejvíce pocíťována odlišnost jazyková, avšak i naši předci od sebe dokázali odlišit rozdílné postoje, chování a normy. Známý je například postoj starověkých Řeků, kteří považovali ostatní národy za „barbary“, a to především kvůli jazykovému nedorozumění a odlišnosti. Takovýchto příkladů může být v historii nalezena celá řada a stejně tak se podobné situace běžně vyskytují v dnešním světě, i když v tomto případě je na kulturní odlišnost často nahlíženo také z pozitivního hlediska. (Průcha, 2010)

Jak uvádí Mikuláščík (2010), migrace je dnes běžným jevem a je spojená s integrací lidstva a podnikových organizací, tedy procesem globalizace. Dochází tak k častějšímu setkávání

různých kultur, a proto je nezbytné naučit se komunikaci na mezinárodní úrovni, ať už v osobním či profesním životě.

Tento výrok potvrzuje také Průcha (2010), který tvrdí, že to, zda je jednání o obchodu na mezinárodní úrovni úspěšné či ne, záleží především na tom, jak efektivní je komunikace jednatelů, příslušících k jiným kulturám. Odlišnosti různých kultur se týkají jak verbální, tak nonverbální komunikace:

Verbální komunikace

Budeme-li hovořit o verbální komunikaci, tedy prostřednictvím samotného jazyka a řeči, rozlišujeme kultury s nízkým a vysokým komunikačním kontextem. Nízký komunikační kontext je typický pro severské země (Dánsko, Finsko, Island, Norsko, Švédsko) a dále také pro Německo, Holandsko nebo Švýcarsko a vyznačuje se explicitním vyjádřením daného sdělení. To znamená, že vše, co má být komunikováno, včetně případného nesouhlasu, je sděleno konkrétně a jednoznačně a posluchač si nemusí nic odvozovat ani domýšlet.

Oproti tomu vysoký komunikační kontext je využíván ve Francii, Itálii, Japonsku, Číně nebo Španělsku a jeho podstatou je nepřímé sdělení dané skutečnosti, které je potřeba k úplnému pochopení doplnit o poznatky vycházející z kontextu. Může se jednat například o nonverbální komunikaci nebo vyhýbání se přímočaré odpovědi.

Nonverbální komunikace

Každé z etnik a také kultur má navíc typický projev pomocí nonverbální komunikace, tedy mimoslovních sdělení, vyjádřených jako gesta, mimické projevy nebo oční kontakt. V tomto ohledu jsou oproti evropské kultuře odlišné především projevy asijských národů. Pro ty je například běžné vyhýbání se očnímu kontaktu, jelikož přímý pohled do očí považují za neslušný, zatímco v Evropě je tomu naopak. Stejně tak se liší projevy poděkování, rozpačitosti, spokojenosti a mnoho dalších.

1.6.3 Interkulturní komunikace v prostředí organizace

Komunikace v rámci podnikové kultury představuje důležité téma dnešní doby. Kulturu podniku určují společné hodnoty, zvyky, názory a pravidla, které jsou uznávány jednak pracovníky uvnitř organizace, zároveň však dávají obraz pro okolní prostředí. Podniky vzniklé na území jednoho národa vykazují většinou národně kulturní orientaci, avšak změna může nastat v případě, kdy se podnik stane součástí mezinárodní společnosti nebo se rozhodne své aktivity rozšířit na mezinárodní trh. V takovém případě se všichni pracovníci setkají s pozitivním i negativním přínosem a mohou projít i určitou formou kulturního šoku (viz

kapitola 1. 5. 1.). Na jedné straně je interkulturní prostředí pro zaměstnance přínosem nových úkolů, zvyků, pracovních postupů atd., na straně druhé zároveň psychickou zátěží, přinášející velkou míru stresu a nejistoty. „Nabízejí se jim nové sociální skupiny a hodnotová měřítká, která jim otevírají další možnosti k sociálnímu srovnávání podle výkonu, schopnosti, názorů, norem a pravidel chování atd. a poskytují nové možnosti sociální identity.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 98)

V dnešní době se běžně setkáváme s jedinci, kteří znají mají znalost více než jednoho jazyka, a dokážou tak bez problému komunikovat s ostatními kulturami a etniky. Proto z hlediska verbální komunikace nedochází tak často ke střetům jako v případě nepochopení nonverbálního stylu komunikace.

Další zajímavou myšlenku týkající se problematiky interkulturní komunikace v prostředí organizace zmiňuje ve své knize *Kultura v mezinárodním podnikání* Šroněk (2001), kde uvádí, že zaměstnanci s obecným zaměřením jsou citlivější na kulturní odlišnosti a vnímají je více než pracovníci se specializací na konkrétní obor, kteří snadněji najdou společnou řeč, a to i s naprosto odlišnými kulturami. Spojuje je nejen podobné vzdělání a odborný slovník, ale také totožná profesní kultura. Díky té se jim daří potlačit kulturní rozdíly v ostatních sférách. Podobně tomu může být v mezinárodních organizacích, kde je kladen důraz na společné vzdělávání uvnitř firmy a neustálé utužování vztahů a zaměstnanci z různých zemí jsou tak zvyklí na dodržování pravidel společné podnikové kultury.

1.7 Kultura a management

1.7.1 Nadnárodní korporace

Rozmach nadnárodních korporací je trendem novodobých dějin, navazující na výše zmíněný proces globalizace. Jak uvádí Pichanič (2002, s. 48): „Nadnárodní společnost je taková firma, která provozuje výzkum, výrobu, prodej či jiné aktivity v různých zemích světa, nikoli pouze tam, kde má svou centrálu“. Už podle definice je jasné, že nadnárodní korporace jsou dnes již běžnou součástí života a vyskytují se ve všech sférách a odvětvích.

Historie nadnárodních korporací sahá do 17. století, kdy Britská východoindická společnost (v originálu: *East India Company (EIC)*, *Honourable East India Company (HEIC)* nebo *British East India Company*) zprostředkovávala mezinárodní obchod s asijskými komoditami, jako je čaj, různé druhy koření, tkaniny nebo šperky. Podobný princip funguje i dnes a důvodem vzniku nadnárodních korporací je především hledání nových trhů pro prodej zboží či služeb nebo přesunutí výroby do ekonomicky výhodnějšího či efektivnějšího prostředí. Společnost tak může

ušetřit na výrobních nákladech díky realizaci hromadné výroby nebo těžit z lokálních trhů s monopoly. I když může vznik mezinárodní korporace přinášet celou řadu výhod jak pro společnost samotnou, tak také pro zemi, kde se rozhodne usadit; bývá tento typ podniku často kritizován kvůli vyskytujícím se problémům, jako jsou dětská práce, daňová optimalizace prostřednictvím daňových rájů nebo zneužívání postavení k ochraně vlastního trhu. (ManagementMania.com, 2015)

Podle serveru Investopedia (2017) patří mezi deset největších nadnárodních korporací podle celkových příjmů za rok 2016: Wal-Mart, StateGrid, Sinopec Group, China National Petroleum, Toyota, Volkswagen Group, Royal Dutch Shell, Berkshire Hathaway, Apple a Exxon Mobil. Například Wal-Mart, který se umístil v roce 2017 na první pozici operuje ve 28 zemích, kde obsluhuje téměř 12 000 poboček, při čemž zaměstnává více než 2,3 miliony lidí.

Pro pochopení strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů je důležité vysvětlení třech pojmů: lokální zaměstnanec, zaměstnanec třetí národnosti a především tzv. expatriant. Původ lokálního zaměstnance se shoduje s umístěním pobočky dané společnosti (tzn. pro nadnárodní korporace působící v České republice jsou lokální zaměstnanci Češi), zatímco pokud se národnost zaměstnance neshoduje ani s místem pobočky, ani s místem centrály společnosti, hovoříme o zaměstnanci třetí národnosti (tj. např. zaměstnancem české pobočky francouzské nadnárodní společnosti je Němec). Původ expatrianta neboli zaměstnance mateřské společnosti je shodný s jejím sídlem, ale práci vykonává v zahraničí. Dnes se stále častěji setkáváme s případem, kdy jsou do místních poboček dosazováni manažeři ze zahraničí, a to především z mateřských poboček. (Dvořáková a kol., 2012)

1.7.2 Management v nadnárodních korporacích

Typický manažer v mezinárodní korporaci se od manažera v domácím podniku, operujícím pouze na místním trhu, liší dovednostmi, které se označují jako tzv. *cross-cultural leadership* (v překladu: řízení napříč kulturami). Ty tvoří podstatnou složku kompetencí manažera s mezinárodním týmem, jelikož se při vykonávání své práce každodenně setkává s různými kulturami a etniky. V každé nadnárodní korporaci je manažer do jisté míry ovlivněn přístupem domácí země podniku k managementu, zahrnující nejen firemní kulturu, ale také sdílené hodnoty. Podle toho, jaký postoj management jako celek uplatňuje pak můžeme rozdělit nadnárodní korporace do čtyřech typů, tak jako to udělal ve svém modelu EPRG odborník v oblasti globalizace a mezinárodních společností Howard V. Perlmutter (Pichanič, 2002 a Dvořáková a kol., 2012):

- **Etnocentrický přístup**

Tento přístup upřednostňuje ve všech oblastech řízení korporace pravidla v souladu s kulturou země, kde se nachází centrála společnosti. Etnocentricky smýšlející podniky věří, že management dané země je ten nejvhodnější a nejefektivnější k dosažení podnikových cílů. Aby tomu tak skutečně bylo, dochází k dosazování expatriantů do vrcholových i nižších manažerských pozic, což může přinášet několik výhod i nevýhod. Expatrianti jsou považováni za nositele podnikové kultury, a proto mohou být přínosem především v době, kdy se firma rozhodne proniknout na nový trh. Na druhé straně může dojít k jejich nepřizpůsobení se místní kultuře a zároveň demotivaci lokálních manažerů, kteří ztrácejí vidinu a možnost kariérního růstu.

- **Polycentrický přístup**

Pro polycentrický přístup platí, že je opakem etnocentrického a tudíž je založen na znalostech a dovednostech lokálních manažerů, o které nadnárodní společnost opírá své postupy a styl řízení. Místní pobočky získávají při zavádění, ale i nadále od mateřské společnosti velkou dávku důvěry a své jednání tak přirozeně přizpůsobí lokální kultuře a zvykům. Často se jedná o řešení levnější, jelikož není třeba přesun pracovní síly ze zahraničí, avšak překážkou může být například jazyk nebo celková neefektivní komunikace mezi pobočkou a centrálou.

- **Regiocentrický přístup**

Regiocentrická strategie, někdy označována jako regionálně-centrická, vychází z předpokladu, že organizace upřednostňuje získávání pracovníků z celého regionu. Mezinárodní organizace často působí v rámci tzv. geografického regionu. Jako příklad může být uvedeno rozlehlé Rusko nebo zaměstnanci ze Španělska, působící v organizaci ve španělské oblasti Latinské Ameriky. Jedná se o přístup na pomezí mezi etnocentrickou a polycentrickou strategií, směřující ke strategii geocentrické.

- **Geocentrický přístup**

Geocentrická neboli globální strategie nezohledňuje v rámci podnikové struktury propojení národností a výkonnosti. Do jednotlivých pozic jsou zaměstnáváni pracovníci na základě jejich dovedností, nikoli předsudků, vycházejících z národnostního původu. Výjimkou není ani dosazování zaměstnanců ze třetích zemí, tedy těch, kteří nepochází ani z místa centrály společnosti, ani dané pobočky. Tento přístup je v praxi považován za optimum a v současnosti je stále více využíván. Jeho výhodou je jednak usnadnění adaptace na kulturní rozdílnosti, stejně jako kulturní rozdíly samotné, které jsou využity ve prospěch firmy (např. mnohačetné

jazykové znalosti). Pro jednotlivé zaměstnance je důležitá znalost multikulturního prostředí, stejně jako jejich talent.

Jak uvádějí někteří autoři, pro efektivní řízení firmy je nezbytná rovnováha mezi jednotou v rámci generálního řízení poboček a odlišností, týkající se lokálních kulturních a jiných specifík společnosti, ve které firma operuje. Tento poznatek shrnuje Armstrong (2007, s. 107) do výstižného hesla: „myslet globálně a jednat lokálně“. Jak dále zmiňuje, k dosažení rovnováhy je nutné, aby firma měla jasně určené klíčové aktivity a věděla tak, ve kterých se musí soustředit především na globální, a ve kterých na lokální hledisko.

Zlehka odlišný pohled přináší Brunet-Thornton (2010), který argumentuje výzkumy, jež prokázaly, že pro zaměstnance nadnárodních organizací je přednější národní kultura, jinak označována také jako lokální než organizační kultura společnosti.

1.7.3 Organizační a národní kultura v nadnárodních korporacích

Kromě národní kultury, ovlivňuje chování lidí uvnitř nadnárodní korporace také organizační neboli podniková kultura, tedy souhrn společných hodnot, norem a postojů, projevující se nejen v chování členů organizace, ale také v jejich materiálních i nemateriálních výtvořech. (Lukášová a Nový, 2004) Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012) existují tři přístupy k zhodnocení vlivu národní a organizační kultury na fungování organizace, které budou shrnuty v následujících bodech:

- **Vliv národní kultury je silnější než vliv organizační kultury**

První přístup se přiklání k tvrzení, že silnější vliv má národní kultura, která tak ovlivňuje procesy v organizaci, včetně těch řídicích. To, jak zaměstnanci vystupují, jaké mají názory, hodnoty nebo normy, je obrazem jejich národní kultury.

- **Organizační kultura se rozvíjí v kontextu s národní kulturou**

Dalším přístupem ke vztahu národní a podnikové kultury je ten, který se opírá o tvrzení, že organizační a národní kultura jsou dvě zcela odlišné složky, které jsou na sobě nezávislé a pouze se vedle sebe rozvíjející. Dá se říci, že lidé v běžném životě fungují dle zásad své národní kultury, zatímco v profesním životě se řídí především prvky podnikové kultury.

- **Vliv organizační kultury je silnější než vliv národní kultury**

Podstatou třetího přístupu je myšlenka, že z různých národních kultur vznikají také různé organizační kultury, jejichž hranice jsou však od hranic národní kultury jasně definované. Při

vykonávání práce jsou pak zaměstnanci spíše ovlivňováni kulturou organizační, zatímco národní ustupuje do pozadí, ale není z rozhodování zcela vyloučena.

Podle autorů je tedy nezbytné při utváření efektivní strategie jasné odlišení těchto dvou kultur, avšak zároveň je třeba mít neustále na mysli jejich vzájemný vliv. Ke střetu národních a podnikových kultur nedochází jen z hlediska zaměstnanců, ale také například dodavatelů nebo zákazníků dané organizace, proto je pro nadnárodní korporace zásadní znalost multikulturního kontextu nejen při formování organizační kultury.

Co se týká modelů organizační kultury, vycházejí z přístupů k managementu v nadnárodních korporacích tak, jak byly uvedeny v kapitole 1.7.2.

1.7.4 Management a organizační kultura v nadnárodních korporacích

Rozhodování o organizační kultuře je důležité zejména v situaci, kdy dochází v podniku k větším změnám, ale výjimkou nejsou ani každodenní situace. Manažeři v nadnárodních korporacích by měli mít jistotu, že členové jejich týmu dodržují pravidla a normy stanovené kulturou organizace, aby bylo předcházeno nejrůznějším střetům.

V souvislosti s řešením problémů managementu organizace může být přínosná analýza její kultury. Jak uvádí Lukášová a Nový (2004), v zásadě se může jednat o tři druhy problémů: výkonnost organizace a s ní spojená funkčnost organizační kultury, tvorba strategie nebo změna organizační struktury v souvislosti s obsahem podnikové kultury nebo strategická spolupráce (fúze, akvizice) vyžadující kompatibilitu kultur daných organizací.

Při analýze **výkonnosti podniku** je třeba se zaměřit na funkčnost podnikové kultury ze dvou hledisek, interní a externí. To znamená detailně poznat nejen kulturu uvnitř organizace, ale také vzhledem k vnějším partnerům. Zatímco pro interní funkčnost kultury organizace je možné nalézt obecné předpoklady, které mohou mít pozitivní vliv na výkonnost podniku, pro externí funkčnost tato možnost neexistuje, a je tak důležité její nastavení managementem podniku. Aby mohla být skutečně posouzena správnost obsahu stávající podnikové kultury, je třeba vytyčit obsahové body ideální kultury. Na základě jejich srovnání se skutečným stavem pak dojdeme k rozdílům, které mohou významně ovlivňovat výkonnost korporace. Definování ideální organizační kultury může být buď v rukou externí firmy, kdy odborní konzultanti dojdou na základě různých postupů k její specifikaci, nebo se toho mohou ujmout samotní manažeři podniku. V takovém případě je však důležité, aby jejich ideální představa byla v souladu se strategií organizace a nejednalo se spíše o jejich osobní vizi.

Jestliže dochází v organizaci k **vytváření či výrazným změnám na úrovni firemní strategie**, je důležitá analýza obsahu organizační kultury, nejlépe ještě před zahájením formulace nové strategie. Při důkladné analýze dojde ke zjištění kulturních potenciálů a kulturních rizik. I když se jedná o náročný úkol, je zkoumání obsahu podnikové kultury pro zavádění jakýchkoliv větších změn v organizaci zásadní. Snahou je, aby se strategie organizace a organizační kultura vzájemně doplňovaly a co nejvíce byla minimalizována právě kulturní rizika. Při porovnání různě závažných rizik je možné využít matici (viz obrázek 6), která kombinuje dvě zásadní podmínky zanedbatelnosti rizik: důležitost pro úspěch strategie a míru kompatibility se současnou organizační kulturou. Jak uvádí autoři této metody (Schwartz a Davis, 1981), při posuzování jednotlivých rizik je důležité znát dopad požadované změny.

důležitost pro strategii				
vysoká				
střední				
nízká				
		vysoká	střední	nízká
		míra kompatibility kultury		

Obrázek 6: Matice kulturního rizika

Zdroj: upraveno podle Lukášová a Nový (2004, s. 111)

I při **slučování dvou organizací**, ať už se jedná o fúzi či akvizici, je důležitá analýza jejich organizačních kultur. Cílem této analýzy je nalezení rozdílných postojů, názorů a vnímání a následně jejich propojení. Nadstavbou této analýzy, která je z hlediska obou organizací velice přínosná, je jejich porovnání s ideální kulturou organizace, podobně jako tomu bylo v prvním případě. Při vzájemném porovnání dochází nejen k nalezení rozdílů, ale také objevení silných stránek jednotlivých kultur, které mohou být stěžejní pro podnikovou kulturu vznikající organizace.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Druhý díl této práce navazuje na teoretickou část a zabývá se řešením problematiky vysvětlené v první části. Pro ujasnění jednotlivých pojmů byla vybrána konkrétní společnost, jejíž název však nebude z důvodu požadavku vedení společnosti uveden. Napříč celým textem, tak bude společnost označena zástupným označením ABC s.r.o. Ze stejného důvodu nemohou být uvedeny použité firemní zdroje, ze kterých jsou některé informace čerpány, avšak všechny tyto jsou veřejně dostupné (především webové stránky společnosti).

Na začátku praktické části budou uvedeny základní informace o společnosti a několik faktů z její historie, následovat bude analýza podniku z hlediska organizační kultury, popsaná na základě pozorování a zkoumání interních dokumentů společnosti ABC s.r.o., a na závěr budou uvedeny výsledky průzkumu, který byl proveden ve společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření s cílem získat detailní informace a pohled zaměstnanců na jejich podnikovou kulturu a téma multikulturalismu ve společnosti ABC s.r.o.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost ABC s.r.o., jejíž sídlo se nachází v Pardubickém kraji, je součástí nadnárodní korporace čínského původu, která má pobočky po celém světě. Kromě Číny a České republiky se její továrny nacházejí také v Severní Americe a dalších státech Evropy i Asie. Korporace patří mezi světové leadery v oblasti informačních technologií a produkce spotřební elektroniky, kterou dodává do celého světa. V České republice existují celkem dvě továrny, které jsou v provozu již téměř dvacet let a další pobočka v hlavním městě.

Nadnárodní korporace, pod kterou patří česká pobočka ABC s.r.o. byla založena v sedmdesátých letech devatenáctého století ve východní Asii a o pár let později uvedena na tamní burzu. Následně byla vystavěna první továrna a o rok později vytvořeno centrum pro vývoj a výzkum na dvou taktických územích – v USA a Japonsku. Nyní jsou instituce podobného charakteru rozšířeny po celém světě, především v několika městech Severní Ameriky, v Evropě a jihovýchodní Asii, a zabývají se výzkumem nanotechnologií, vývojem nových materiálů a celkovým technologickým rozvojem. Většina výrobních továren se nachází v Asii, další jsou například v Brazílii, Mexiku a několika evropských státech. Celkem společnost zaměstnává přes 800 000 zaměstnanců ve všech sférách po celém světě.

Úspěšná je také česká pobočka korporace ABC, mezi jejíž zákazníky patří věhlasné společnosti, operující v oblasti informačních technologií. Ta zaměstnává přes 4000 zaměstnanců a během svého působení získala celou řadu nejrůznějších ocenění, mezi které patří

například Exportér roku, jejímž pořadatelem jsou Hospodářská komora ČR, Střední podnikatelský stav, z.s. a Asociace pro podporu podnikání v ČR, z.s. (Exportéroku.com, 2018). Mezi další patří titul Nejlepší zaměstnavatel regionu a také 2. Nejlepší zaměstnavatel v ČR, udělovaný společností Sodexo ve spolupráci s Klubem zaměstnavatelů o.p.s., na základě metodiky Saratoga (jedná se o postup, který „nejprve porovnává firmy v jejich sektoru a až výsledné oborové skóre si hodnocený přináší do celkového pořadí“, (Zaměstnavatel roku, 2018)). Společnost ABC s.r.o. je tvořena celkem pěti divizemi (z důvodu utajení firemní identity jsou označeny jako 1-5) a logistickým centrem, poskytujícím kromě přepravních služeb také skladové, a to pro celý region, zahrnující Evropu, Střední východ a Afriku. Další informace o společnosti, včetně jejich vizí a strategie, budou uvedeny v následujících kapitolách.

Největší divize společnosti ABC s.r.o., Divize 1, a dále také Divize 2 a 3, jsou charakterizovány jako výrobní a jsou pro její chod nezbytné. Divize 4 zajišťuje především záruční a pozáruční servis a je v těsném kontaktu s podobně fungujícími divizemi po celém světě, s nimiž také spolupracuje na projektech, zaměřených na neustálé zlepšování služeb pro zákazníky společnosti. Divize 5 je spojená s rozvojem společnosti do budoucna, v rámci tzv. Průmyslu 4.0 (v originálu: *Industry 4.0*), což je označení pro „automatizaci výroby a změny na trhu práce, které to s sebou přinese. Je založený na rozmachu digitalizace, robotizace a automatizace.“ (ManagementMania.com, 2017)

2.2 Podniková kultura společnosti ABC s.r.o.

V následující kapitole bude popsáno několik základních charakteristik společnosti ABC s.r.o., týkajících se podnikové kultury. Analýza vychází jednak z teoretické části práce, a dále také zohledňuje metodiku pro výzkum dané problematiky, použitou v závěru praktické části.

2.2.1 Rozvoj a vize společnosti ABC s.r.o.

Společnost ABC s.r.o. prochází dlouhodobých pozitivním vývojem, a díky tomu se stala významnou výrobní centrálou na evropském území a zároveň dodavatelem kompletního servisu. Je ovlivněna rozsáhlou konkurencí v oblasti IT sektoru a zároveň se snaží odpovídat na požadavky zákazníků a neustále se vyvíjející trh s technologiemi. V rámci udržení kladného vývoje se společnost do budoucna zavázala ke zlepšování procesu výroby za pomoci snížení nákladů a zvýšení výrobní efektivity. Zároveň spolupracuje s ostatními institucemi na odstranění bariér pro přepravu zboží a pracovní síly, sjednocení legislativních předpisů a dalších vlivných charakteristik v souladu s evropskou a celosvětovou integrací.

Kromě evropského a celosvětového rozvoje společnost přispívá také k rozmachu pardubického regionu, a to jednak v podobě krátkodobých a dlouhodobých investic, ale také stále narůstajícího počtu zaměstnanců. Dále je partnerem celé řady středních a vysokých škol a podporuje sdružení a komunity působící v sociální sféře.

Vize společnosti, v souladu s naplněním strategických cílů a směru, může být shrnuta do několika základních bodů:

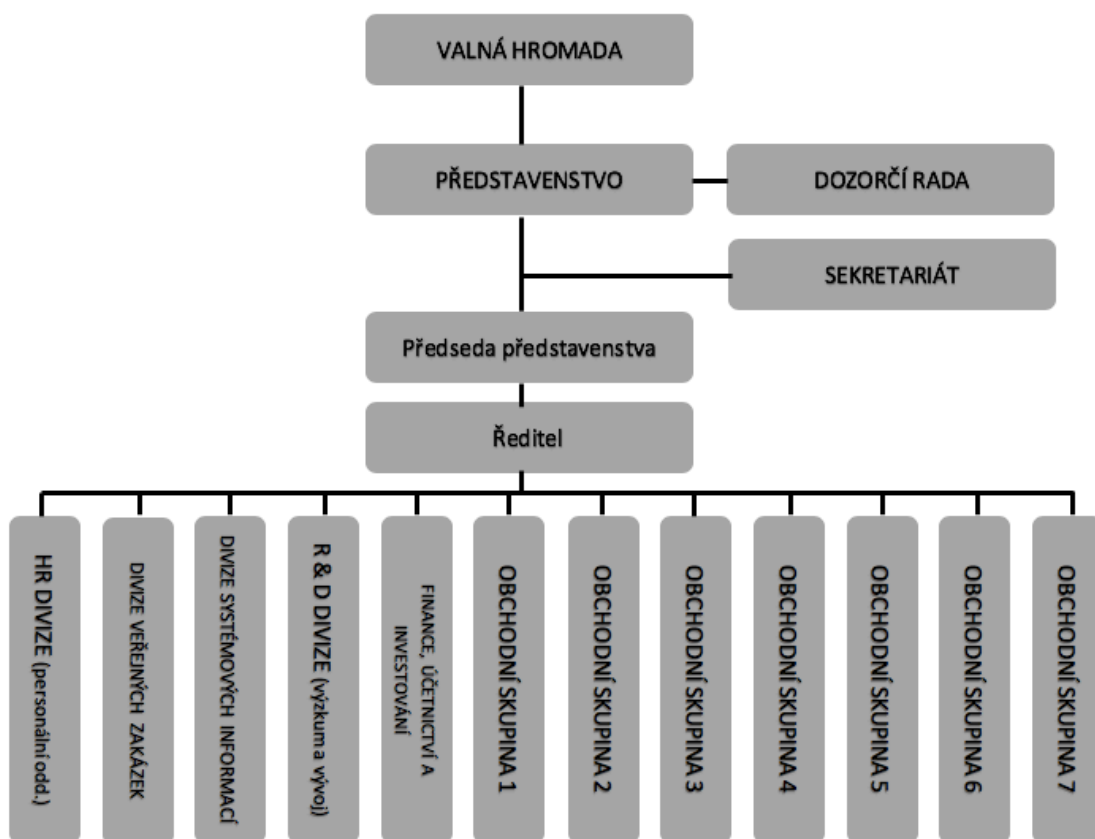
- Udržet konkurenceschopnost prostřednictvím nastavení cen, kvality a servisu výrobků a služeb a také neustálým zlepšováním a zjednodušováním firemních procesů.
- Patřit mezi nejlepší výrobce v oblasti IT v Evropě a stát se významným logistickým centrem v Evropě v rámci mateřské společnosti.
- Neustále vzdělávat a školit zaměstnance na všech úrovních, umožnit nejen kariérní, ale také osobní růst každého z nich.

2.2.2 Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části (viz kapitola 1.5 Podniková kultura: Typy podnikových kultur podle Charlese Handyho), organizační struktura má vliv na celou řadu aspektů společnosti, a proto je podstatnou součástí podnikové kultury.

Organizační struktura mateřské společnosti

Organizační struktura organizace ABC s.r.o. vychází ze struktury její mateřské společnosti, která je ve zjednodušené formě vyobrazena na obrázku 7. Jak je vidět, jedná se o funkcionální organizační strukturu, vycházející z funkční podnikové kultury, která je typická pro velké podniky mezinárodního charakteru. V jejím čele, a tedy i čele společnosti, se nachází akcionáři, jimž se přímo zodpovídá představenstvo společnosti, skládající se z osmi členů, obměňujících se po třech letech, z nichž minimálně dva musejí být nezávislí. Předseda představenstva splňuje zároveň funkci *CEO (Chief Executive Officer, v překladu: generální ředitel)* společnosti, a je tak odpovědný za formulaci obchodních cílů, celkový chod podniku a za vedení a dohled nad jednotlivými odděleními. Tato oddělení jsou tvořena čtyřmi divizemi (*Human Resources, v překladu: lidské zdroje; globální veřejné zakázky; systémové informace; finance, účetnictví a investice*), globálním výzkumným centrem a sedmi obchodními skupinami, jež poskytují zákazníkům výrobky a služby různého charakteru.



Obrázek 7: Orientační organizační struktura mateřské společnosti

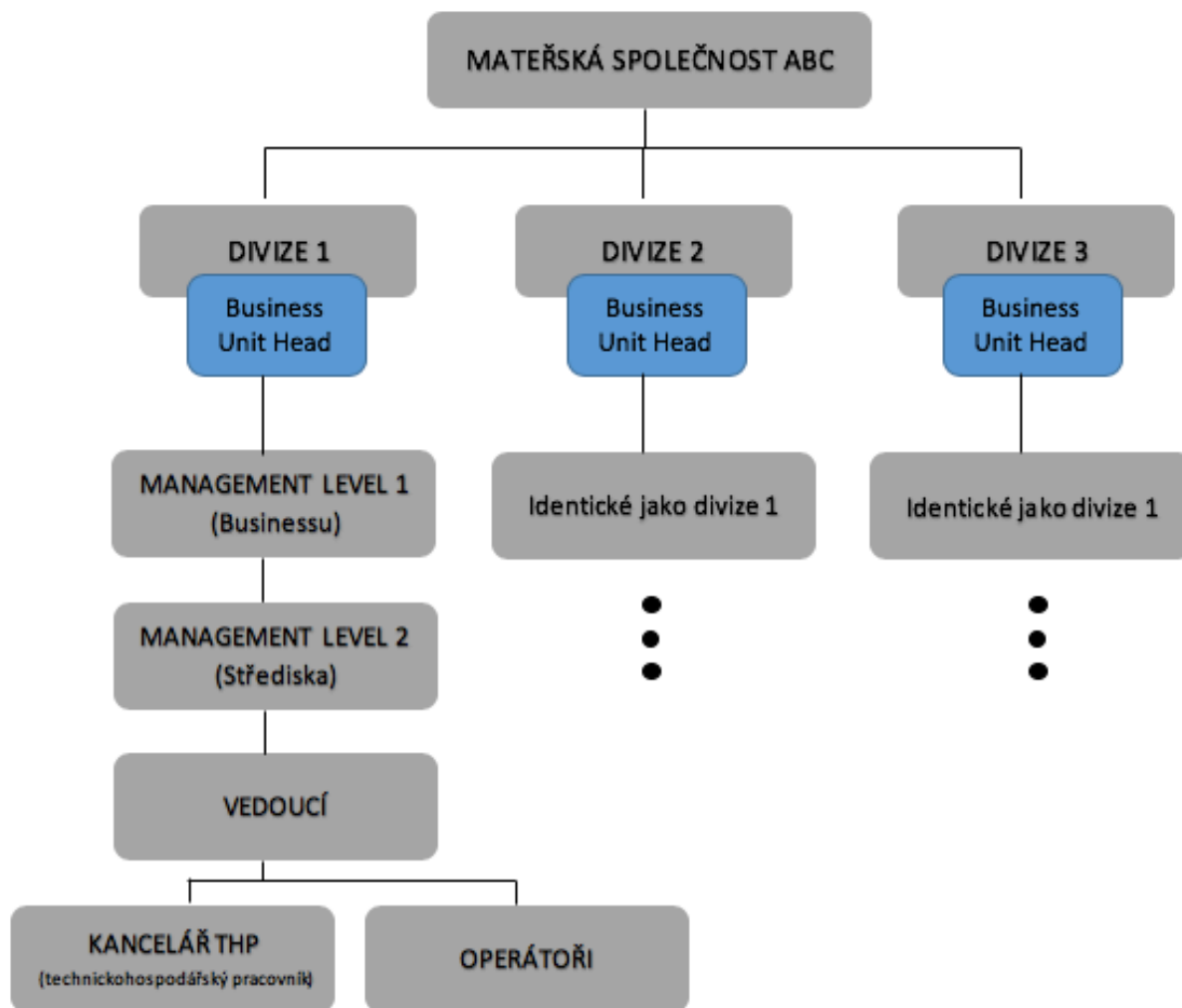
Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace společnosti ABC s.r.o.

Organizační struktura samotné společnosti

Struktura samotné společnosti ABC s.r.o., resp. jejich třech výrobních divizí je orientačně zakreslena na obrázku 8. Zbylé dvě jsou v některých materiálech označeny také jako samotné dceřiné společnosti firmy ABC s.r.o., navíc k nim bývá přiřazena ještě třetí, jejíž pobočka se nachází v Praze. Tyto divize fungují samostatně a jejich činnosti probíhají odlišně, proto nejsou do uvedeného schématu struktury zahrnuty.

Výrobní divize 1 až 3 představují různé druhy business aktivit podle sortimentu, který produkují, a mají ve svém čele vedoucího pracovníka („*Business Unit Head*“), zodpovědného za management a další zaměstnance této divize. Management na úrovni řízení označené jako „*level 1*“ řídí celý tento business, zatímco vedoucí pracovníci na nižší úrovni, označené jako „*level 2*“ zodpovídají za různá střediska v rámci businessu, stejně jako za vedoucího, který má na starosti kancelář THP (technickohospodářský pracovník) a operátory. Z hlediska rozložení

pravomocí by se organizační struktura společnosti ABC s.r.o. dala označit za funkcionální, stejně jako u její matky.



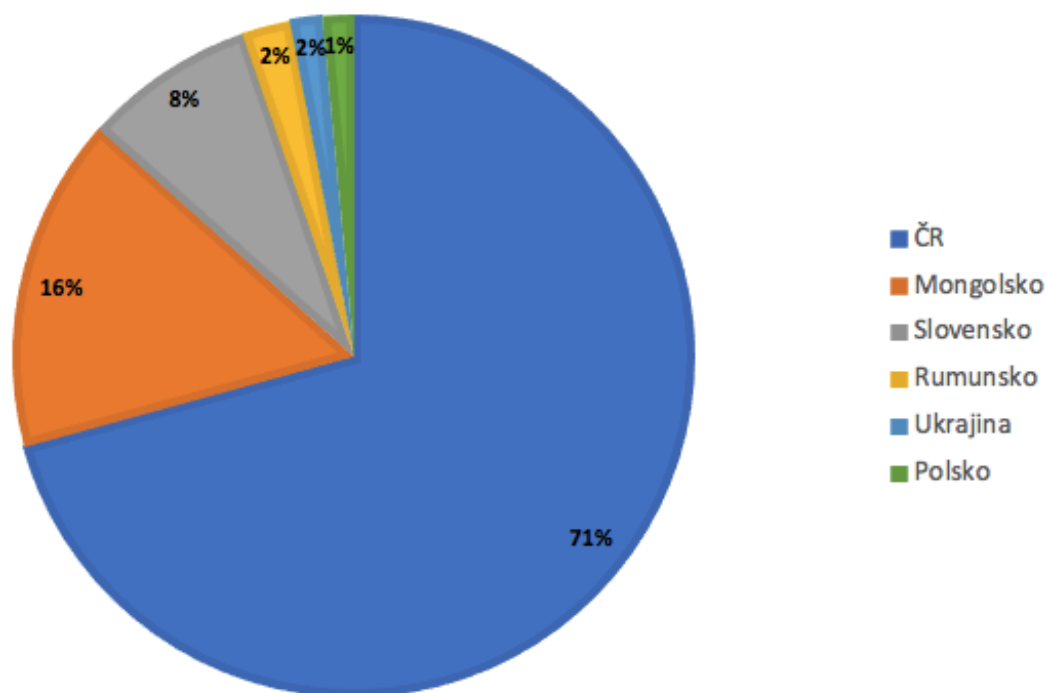
Obrázek 8: Orientační organizační struktura společnosti ABC s.r.o. (Divize 1-3)

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace společnosti ABC s.r.o.

Národnostní složení zaměstnanců

Co se týká národnostního složení zaměstnanců, je možné společnost označit za velmi rozmanitou. Na všech úrovních zaměstnává pracovníky původem z více než 30 zemí po celém světě. Graf 2 zobrazuje šest nejpočetnějších skupin zaměstnanců, kterými jsou Češi, Mongolové, Slováci, Rumuni, Ukrajinci a Poláci.

NÁRODNOSTNÍ SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ABC S.R.O.
(NEJPOČETNĚJŠÍ SKUPINY)



Graf 2: Národnostní složení zaměstnanců (nejpočetnější skupiny)

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace společnosti ABC s.r.o.

Jak je vidět z grafu 2, Češi tvoří pochopitelně největší skupinu zaměstnanců. V porovnání s dalšími pěti nejpočetnějšími národnostmi zaujímají přes 70 % celkového počtu.

Druhou nejpočetnější skupinou jsou Mongolové, kteří, jak je možno vyčíst z grafu, zaujímají 16 % z celkového počtu šesti nejvíce zastoupených národností. Zaměstnanci původem z Mongolska zastávají ve společnosti ABC s.r.o. roli pracovníků především ve výrobní sféře, i přes to je však integrace tohoto etnika do podnikové kultury pro společnost důležitá. Zájem Mongolů o pracovní příležitosti ve společnosti ABC s.r.o. se dá vysvětlit jejím asijským původem.

Třetí největší skupinu z hlediska počtu zaměstnanců tvoří Slováci (8 %), což je srozumitelné z hlediska geografické blízkosti a také společné historie národů. Obě země mají podobnou kulturu, jazyk, zvyky, tradice, a to i co se týká profesní sféry života. Navíc jsou si blízké co do vzdálenosti, což je důležitým kritériem při volbě zaměstnání.

Jako další jsou v grafu zastoupeny rumunské, ukrajinské a polské menšiny, které mají ve společnosti významnější počet zaměstnanců. K dalším národnostem, objevujícím se ve společnosti ABC s.r.o. v menším měřítku, patří: turecká, makedonská, indická, egyptská, mexická, řecká, čínská nebo dokonce tožská.

2.2.3 Interkulturní komunikace ve společnosti ABC s.r.o.

Interkulturní komunikace je na základě složení zaměstnanců běžnou každodenní praxí ve společnosti ABC s.r.o. ve všech jejích sférách a odděleních. Primárně využívanými jazyky jsou čeština a angličtina, ale jelikož se ve společnosti vyskytují i zaměstnanci, kteří nehovoří ani jedním z těchto jazyků (př. Mongolové nebo Ukrajinci na pozicích ve výrobních divizích), existují speciálně vyčleněné týmy pro komunikaci s těmito pracovníky. Součástí těchto týmů jsou v první řadě tlumočníci, umožňující oboustranné porozumění, a další členové, kteří usnadňují integraci cizinců do společnosti.

Mezi hlavní komunikační prostředky patří elektronická pošta, přes kterou probíhá sdílení většiny informací uvnitř společnosti, dále jsou důležité telefonické rozhovory v případech, kdy je pro sdělení podstatný rychlý přenos informace a v neposlední řadě také osobní kontakt, kde jsou informace předávány prostřednictvím porad a různých setkání. Jako každá moderní firma, využívá i společnost ABC s.r.o. interních systémů, zaměřených na konkrétní podnikovou oblast (např. právní oddělení), které mohou využívat všichni zaměstnanci pro snadný přístup k informacím.

Jednou z forem komunikace je také firemní časopis, který je pro zaměstnance dostupný kromě české také v anglické verzi. Vychází několikrát do roka a obsahuje řadu informací, týkajících se konkrétních divizí, ale také společnosti jako celku. Časopis je dostupný na webových stránkách společnosti a má k němu tak přístup široká veřejnost, což může přilákat potenciální zaměstnance, kromě místních také cizince.

Jelikož ve společnosti pracuje celá řada zaměstnanců ze zemí, které jsou členy Evropské unie, navázala společnost ABC s.r.o. spolupráci s Informačním střediskem Evropské unie Europe Direct Pardubice, které patří do sítě informačních center, nacházejících se po celém světě. Tato infocentra poskytují základní informace týkající se EU, dále poradenství v této oblasti a v neposlední řadě pořádají akce, přednášky a besedy s evropskou tematikou. Každé informační centrum je uzpůsobeno tak, aby přesně reagovalo na otázky týkající se Evropské unie s přihlédnutím k danému území a je metodicky řízeno a spolufinancováno Zastoupením Evropské komise v ČR. Pardubická pobočka Europe Direct, s níž spolupracuje společnost ABC s.r.o. vznikla v roce 2005 a od té doby se věnuje své činnosti a úzce spolupracuje s Turistickým informačním centrem Pardubice. Mezi hlavní témata, rozvíjená v rámci vědecké, odborné, vzdělávací a společenské činnosti, kterou se zabývají střediska Europe Direct patří (Europedirect.cz, 2018):

- Orgány a instituce EU
- Oficiální informační zdroje o Evropské unii
- Fondy a finanční příležitosti z EU
- Studium, vzdělávání a příležitosti pro mládež
- Cestování, pobyt a práce v EU
- Podnikání
- Zábava

To, že je začlenění všech zaměstnanců – cizinců do podnikové kultury pro společnost ABC s.r.o. zásadní potvrzuje fakt, že organizace dlouhodobě spolupracuje také s Centrem na podporu integrace cizinců pro Pardubický kraj. Jedná se o projekt pod záštitou Správy uprchlických zařízení Ministerstva vnitra, která v průběhu let vytvořila centra po celé České republice (kromě Pardubického kraje také v Jihočeském, Karlovarském, Libereckém, Moravskoslezském, Olomouckém, Plzeňském, Zlínském a kraji Vysočina). Mezi cílové skupiny patří „státní příslušníci třetích zemí (tj. zemí mimo země EU) oprávněně pobývajících na území České republiky“ a „osoby, kterým byla udělena mezinárodní ochrana (azylanti a osoby požívající doplňkové ochrany)“. Centrum na podporu integrace cizinců navíc spolupracuje v každém kraji také s příslušnými úřady (obecními, krajskými, finančními, živnostenskými, pracovními), cizineckou, městskou a státní policií, a dalšími institucemi. Společnost ABC s.r.o. má pro toto partnerství vyčleněný zvláštní tým, který zajišťuje výměnu informací mezi oběma organizacemi, zajišťuje účast a pomáhá při organizaci nejrůznějších akcí určených právě pro osoby, přicházející do České republiky ze třetích zemí (tj. zemí mimo EU). Centrum zajišťuje kromě kurzů českého jazyka také sociokulturní kurzy a poradenství v několika sférách: právní, ambulantní, sociální, terénní a online. Pro zaměstnance společnosti ABC s.r.o. jsou kromě kurzů jazyka zajímavé především sociokulturní přednášky, které účastníkům poskytují základní informace o ČR, týkající se zejména zdravotnictví, vzdělávání, sociálního a daňového systému. Díky tomu je jim umožněna snadnější komunikace nejen se zaměstnavatelem, ale také příslušnými úřady. Navíc zde mohou obdržet cenné rady ke zkoušce z českých reálií, která je nezbytným prvkem pro získání českého státního občanství. V rámci právního poradenství mohou zaměstnanci konzultovat pracovní-právní vztahy, zatímco sociální poradenství jim pomáhá se zajištěním zdravotního pojištění, případně s uplatněním na pracovním trhu. (Integracnicentra.cz, 2018)

Společnost ABC s.r.o. značně přispívá k integraci zaměstnanců z cizích zemí do místní a podnikové kultury také díky několika dalším projektům. Příkladem je několikoroční účast na Multikulturním týdnu, akci, která probíhá v Pardubicích a má za cíl „představení nejrozličnějších kultur světa a jejich tradic.“ (Ipardubice.cz, 2018) Kromě Multikulturního týdne pořádá společnost samostatně pro své zahraniční zaměstnance a jejich rodiny akce, připomínající důležité kulturní svátky, jako je např. oslava mongolského nebo vietnamského lunárního roku, kde je pro účastníky připraven různorodý zábavný program.

Dalším projektem s podobným cílem, díky kterému dochází nejen k integraci cizinců, ale také adaptaci českých zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. jsou na sebe navazující akce, které pomáhají novým zaměstnancům poznat různá oddělení, týmy a také management. Součástí je exkurze do výroby a v neposlední řadě školení, kde účastníci zábavnou formou zjistí, jaké jsou základní hodnoty společnosti a proč jsou pro ni důležité.

Mezi benefity pro zaměstnance společnosti ABC s.r.o., přispívající k efektivní interní komunikaci, patří firemní jazykové kurzy angličtiny, které zajišťují to, že pracovníci jiných národností nečelí při své každodenní práci jazykové bariéře a zároveň je umožněna snadná a srozumitelná výměna informací s ostatními zaměstnanci, pobočkami, zákazníky, ale také dodavateli z celého světa. Znalost anglického jazyka je pro zaměstnance výhodou nejen v pracovním, ale také osobním životě. Aby byla integrace zaměstnanců z jiných zemí do společnosti ještě více usnadněna, nabízí společnost ABC s.r.o. také vlastní kurzy českého jazyka. Oba druhy kurzů probíhají na dvou hlavních pobočkách společnosti. V poslední řadě je zajímavé zmínit, že v jedné ze svých poboček v České republice mají zaměstnanci možnost výuky také čínštiny, jelikož oblast Asie je pro společnost z hlediska jejího původu, ale také současného působení zásadní.

2.2.4 Kultura a management ve společnosti ABC s.r.o.

Pro manažera jakékoliv úrovně, působícího v nadnárodní korporaci, mezi které patří také společnost ABC s.r.o., je zásadní získání a osvojení si dovedností v oblasti tzv. *cross-cultural leadershipu* (v překladu: řízení napříč kulturami). Jelikož se ve společnosti ABC s.r.o. setkává několik kultur, etnik a národností, jsou tyto znalosti nezbytné pro každodenní fungování. Manažeři často přichází do styku s pracovníky jiných zvyklostí, někdy musí dokonce řešit spory mezi dvěma podřízenými z různých států.

Na základě rozhovoru s pracovníky společnosti ABC s.r.o. bylo zjištěno, že management se při každodenním, ale i strategickém rozhodování řídí většinou místními pravidly, vliv mateřské

společnosti je spíše minimální. Přístup managementu tak, jak byl definován v kapitole 1.7.2 by se tak dal označit jako polycentrický.

Znalosti managementu, týkající se multikulturního chování zajišťují různá školení, pravidelně pořádána společností ABC s.r.o., za účelem usnadnění integrace všech pracovníků, bez ohledu na jejich národnost, ale také vyhnutí se mezinárodním konfliktům v pracovním prostředí.

Podniková kultura je také z části ovlivněna národními kulturami všech zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. (kromě české např. rumunskou, ukrajinskou, polskou nebo mongolskou). Zásadní pro chování a jednání lidí uvnitř organizace je nastavení organizační kultury, tedy základních společných hodnot, postojů a norem, tak jak bylo uvedeno v kapitole 1.7.3. Zároveň je nutné si uvědomit, že podniková kultura organizace ABC s.r.o. je do jisté míry ovlivněna také její mateřskou společností, s přihlédnutím k místním zvyklostem a pravidlům.

Společné hodnoty mateřské společnosti, zásadně se promítající do organizační kultury organizace ABC s.r.o., jsou definovány jako: *sustainability* (v překladu: udržitelnost), *technology* (v překladu: technologie), *visionary* (v překladu: vizionářství), *development* (v překladu: rozvoj) a *globalization* (v překladu: globalizace). Všechny jsou hluboce zakořeněny a promítají se do působení mateřské společnosti organizace ABC s.r.o., což také potvrzuje každoroční report sociální a environmentální zodpovědnosti, který zmiňuje dodržování a zlepšování těchto hodnot v předešlém roce, než bývá vydán.

Společné hodnoty společnosti ABC s.r.o. vycházejí a jsou v souladu s hodnotami mateřské organizace a jsou uvedeny v jednom ze základních firemních dokumentů. Pro společnost ABC je zásadní zodpovědnost každého zaměstnance, stejně jako jejich týmová práce a proaktivita. Dále je nezbytná spokojenost zákazníka, integrita a v neposlední řadě také přátelský přístup na všech úrovních.

Organizační kultura upravená v etickém kodexu společnosti ABC s.r.o., který určuje pravidla pro výkon pracovních činností je závazná nejen pro všechny zaměstnance, ale i pro partnery, přicházející do styku s touto organizací. Důležitá část kodexu pojednává o bezpodmínečném dodržování lidských práv za všech situací a obsahuje speciálně ustanovení týkající se diskriminace. Diskriminace neboli negativní členění lidí, založené na příslušnosti ke skupině (národu, rase atd.), je v rámci společnosti zcela nepřijatelná, a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i okolí (např. zájemci o práci, dodavatelé, zákazníci a další). Vyloučené je rozlišování pracovních výkonů jedinců na základě jejich pohlaví, sexuální orientace, rasy,

věku, barvy pleti, pohlaví, etnického či národnostního původu, náboženské příslušnosti apod. Společnost ABC s.r.o. má vytvořený speciální tým, který se zabývá řešením otázek dodržování a porušování etického kodexu, a to nejen v diskriminačních, ale i jiných podstatných otázkách.

2.3 Průzkum podnikové kultury společnosti ABC s.r.o.

K průzkumu podnikové kultury společnosti ABC s.r.o. bylo využito metody kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření. Průzkum navazuje na metodiku systematického pozorování a zkoumání firemní dokumentace, uvedené v kapitole 2.2.

2.3.1 Tvorba a struktura dotazníku

Účelem dotazníku bylo analyzovat podnikovou kulturu společnosti ABC s.r.o. z pohledu jejich zaměstnanců. Jelikož je národnostní složení zaměstnanců ve společnosti rozmanité, jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2.2, a protože je jedním z hlavních dorozumívacích jazyků angličtina, byl dotazník vytvořen ve dvou jazykových mutacích: české a anglické. Přílohou A této práce je česká verze dotazníku, přílohou B verze anglická.

Součástí dotazníku je úvodní strana, která sděluje respondentům základní informace – časovou náročnost, počet otázek, informaci o anonymitě odpovědí a také poděkování. Zároveň je vyzývá ke kontaktování autorky v případě nejasností či otázek, týkajících se dotazníku nebo tématu práce.

Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, při čemž většina je uzavřeného charakteru, objevují se však také otázky polootevřené a otevřené, jejichž účelem je zjistit podrobnější informace a názory respondentů, týkající se dané problematiky. Z hlediska obsahu jsou otázky 1–4 zahřívacího charakteru, otázky 5–9 navazují na analýzu národní kultury Geerta Hofstedeho, podrobně popsanou v první části práce v kapitole 1.4.1. Otázka číslo 10 je z hlediska typu otevřená a byla do dotazníku zařazena z důvodu snahy zjistit, jak vnímají respondenti, tj. zaměstnanci podnikovou kulturu společnosti ABC s.r.o. Následují otázky 11 a 12, které jsou nepovinné a jsou zaměřené na téma kulturního šoku. Otázky 13–19 se týkají interkulturní komunikace ve společnosti a otázka 20 obsahuje porovnání důležitosti národní a podnikové kultury pro jedince. Poslední dvě otázky, číslo 21 a 22, celý dotazník uzavírají a jsou tak opět pro respondenty nenáročné. Jejich obsah je zaměřen obecně na tematiku multikulturního prostředí. Některé otázky obsahují konkrétní odborné pojmy, které nemusí být všem respondentům známy, proto jsou tyto v úvodu otázky stručně vysvětleny.

Dotazník byl zpracován prostřednictvím on-line nástroje pro tvorbu dotazníků Survio (www.survio.com), který umožňuje snadné vytvoření, úpravu a distribuci dotazníku, včetně

závěrečného zpracování sesbíraných odpovědí. Ovládání systému je snadné a intuitivní a pro obě strany, jak tvůrce dotazníku, tak respondenty, přehledné. (Survio, 2018) Důvodem pro volbu tohoto nástroje byla jednak jednoduchost, dále také časová nenáročnost pro respondenty a nízké náklady na tvorbu a zpracování.

Z výběru nástroje a předmětu analýzy vychází také základní soubor pro dotazníkové šetření, jež tvoří zaměstnanci společnosti ABC s.r.o., kteří mají přístup k internetu, a jsou tak schopni dotazník vyplnit.

2.3.2 Pretest dotazníku

V termínu od 12. do 14. 11. byl proveden tzv. pretest dotazníku, kdy byly obě jazykové mutace rozdistribuovány mezi 5 zkušebních respondentů z okolí autorky, při čemž byla ověřována srozumitelnost a pochopení jednotlivých otázek. Pretest české verze provedli celkem 3 respondenti, zatímco anglickou verzi testovali 2 respondenti českého a slovenského původu, avšak s pokročilou znalostí anglického jazyka.

Na základě pretestu bylo upraveno znění několika otázek a také nabízených odpovědí, avšak v žádném z případů nebyl podstatně změněn obsah otázky. V několika situacích bylo znění otázky zjednodušeno tak, aby bylo pro respondenty lépe pochopitelné a bylo tak zabráněno neplatným odpovědím z důvodu nepochopení.

Poslední fází pretestu bylo zaslání obou verzí dotazníku zástupcům společnosti, kteří měli na starosti distribuci dotazníku mezi zaměstnance, která bude detailněji popsána v následující části práce. Původní verze českého dotazníku obsahovala jen 20 otázek, jelikož chyběly dvě otázky týkající se kulturního šoku zaměstnanců z řad cizinců, přicházejících do České republiky. Autorka byla však zástupci společnosti ABC s.r.o. upozorněna, že českou verzi dotazníku mohou vyplňovat také zaměstnanci jiného než českého původu, kteří však disponují znalostí českého jazyka. Tyto dvě otázky byly tedy v závěru, před distribucí dotazníku respondentům do české verze přidány jako nepovinné, a obě jazykové mutace tak zůstaly identické.

2.3.3 Distribuce dotazníku

Distribuce obou jazykových verzí dotazníku byla provedena prostřednictvím zástupců společnosti ABC s.r.o. formou e-mailové komunikace a proběhla ve dvou vlnách. První vlna rozeslání se uskutečnila bezprostředně po pretestu dotazníku a následném zpracování získaných poznatků, a to v termínu 19.-23.11. 2018. Jelikož nebyl počet respondentů pro potřeby této práce dostačující, byl dotazník ve druhé vlně rozeslán další skupině zaměstnanců,

při čemž i původní skupina obdržela připomínku k jeho vyplnění. Druhá vlna distribuce dotazníku proběhla v termínu od 26.-30.11. 2018 a výsledkem bylo sesbírání dostatečného množství odpovědí, na jejichž základě mohou být vytvořeny podstatné závěry analýzy a uvedena doporučení pro společnost ABC s.r.o. v oblasti podnikové kultury a multikulturalismu.

Celkem byl dotazník rozeslán na 47 potenciálních respondentů, konečné číslo zúčastněných je 34. I přes menší počet dotázaných se podařilo získat celou řadu různorodých a zajímavých odpovědí, které vypovídají o názoru a povědomí zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. o jejich podnikové kultuře.

2.3.4 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části práce budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, jehož provedení bylo popsáno v předcházející kapitole. Analýza výsledků je rozdělena do jednotlivých částí podle okruhů otázek, založených na jejich tématice a podstatě.

Z celkového počtu odpovědí byly vyřazeny dvě, které nesplňovaly podmínky dotazníkového šetření a jejichž obsah byl nerelevantní.

- **Osobní a demografické údaje: otázky číslo 1-4**

První čtyři otázky jsou zahřívacího charakteru a zjišťují základní informace o respondentech dotazníku, tj. pohlaví, věk, dobu působení ve společnosti ABC s.r.o. a státní občanství. Otázky byly položeny ve znění:

- Uveďte Vaše pohlaví: výběr z možností muž/žena
- Uveďte do jaké věkové kategorie patříte: výběr z možností 18-29 let, 30-49 let, 50-69 let, 70 a více let
- Jak dlouho působíte v této společnosti?: výběr z možností 0-11 let; 1-4,99 let; 5-9,99 let; 10 a více let
- Uveďte Vaše státní občanství (všechna, pokud jich máte více, příp. i ta, kterých jste se vzdal/a: otevřená otázka

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že z celkového počtu respondentů se průzkumu zúčastnilo 53 % žen a 47 % mužů, dá se tedy říci, že výsledky dotazníku jsou z hlediska pohlaví vyrovnané (viz graf 3).

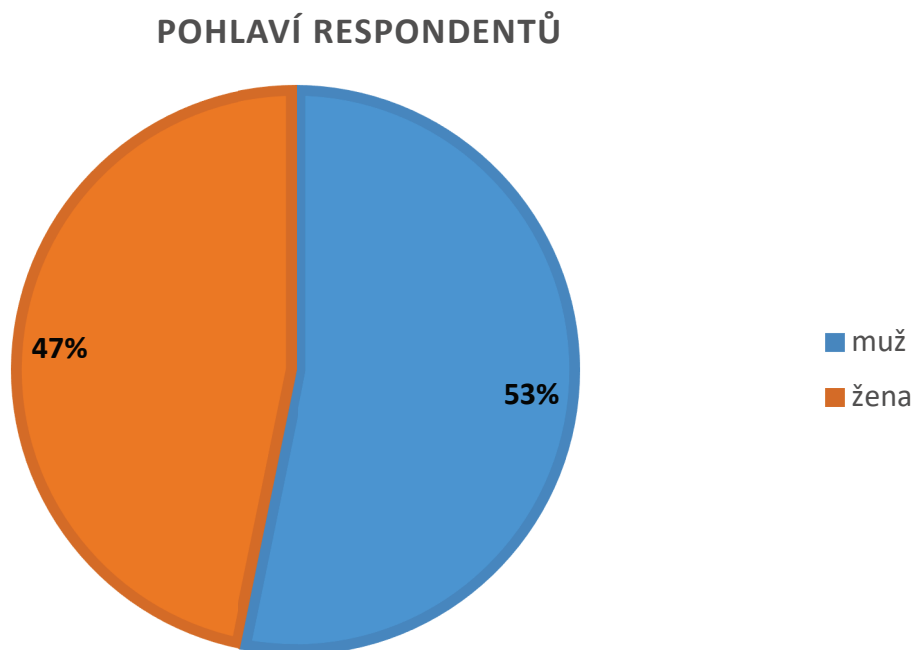
Své odpovědi sdílelo 53 % respondentů ve věku 30-49 let, 34 % respondentů představovalo věkovou kategorii 18-29 let a zbylých 13 % zastupovalo kategorii 50-69 let (viz graf 4). Věková

kategorie 70 a více se ve výsledcích dotazníků neobjevila, což je pochopitelné z hlediska průměrného důchodového věku posledních let. I tak byla tato odpověď do dotazníku zahrnuta, jelikož existuje možnost profesního uplatnění i v tomto věku.

Z hlediska doby působení je nejvíce zastoupena skupina respondentů, kteří pracují ve společnosti 1-4,99 let. Ti představují 53 % odpovědí, tedy více než polovinu celkového počtu. Zbylé tři skupiny jsou téměř rovnoměrně zastoupeny, při čemž 19 % respondentů působí ve společnosti ABC s.r.o. 5-9,99 let, 16 % respondentů méně než rok a zbylých 12 % jsou ve společnosti nejdéle, tzn. 10 a více let (viz graf 5).

Na grafu 6 je možné vidět rozdělení respondentů z řad zaměstnanců společnosti na základě jejich státního občanství s předpokladem, že ve většině případů je státní občanství shodné se zemí původu daného jedince. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 % zaměstnanců, kteří označili jako své státní občanství Českou republiku. Zbytek, tj. 40 % jsou respondenti původem z cizích zemí. Různorodé složení zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je představováno státním občanstvím Indie (10 %), Rumunska (10 %), Zimbabwe (6 %), Ghany (3 %), Bahrajnu (3 %), Toga (3 %), Mongolska (3 %) a Ukrajiny (3 %).

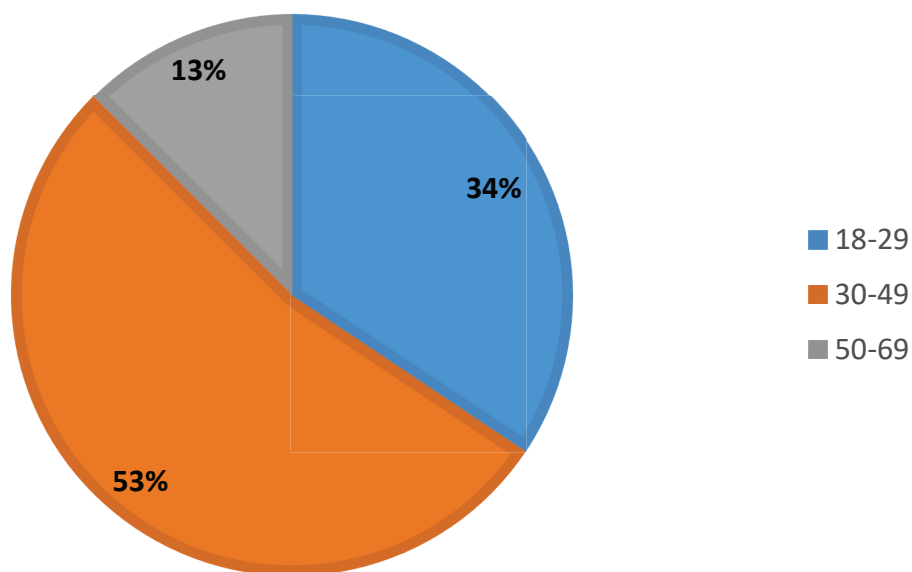
Následující grafy přehledně zobrazují výsledky prvních čtyřech otázek dotazníkového šetření:



Graf 3: Složení respondentů podle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

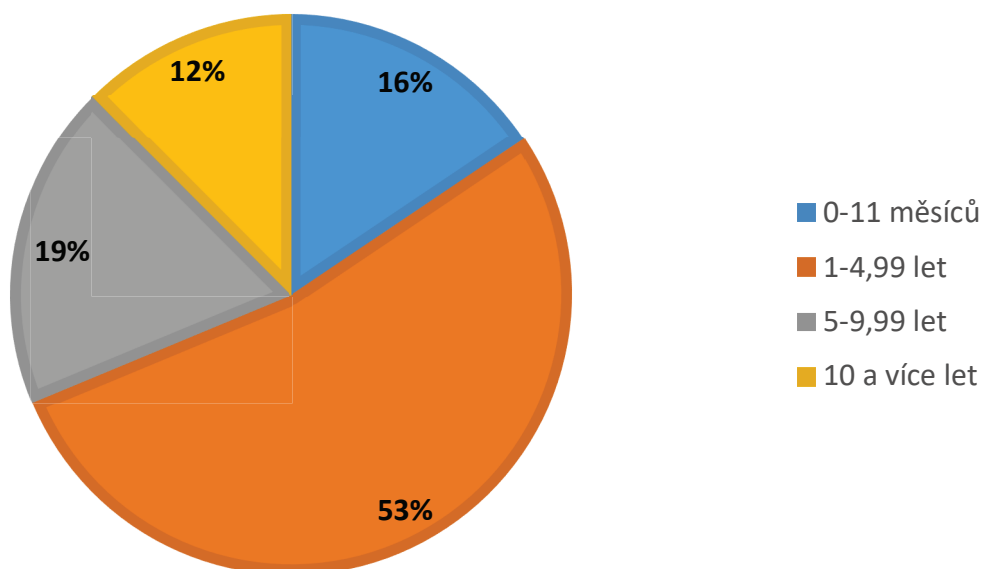
VĚK RESPONDENTŮ



Graf 4: Věkové složení respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

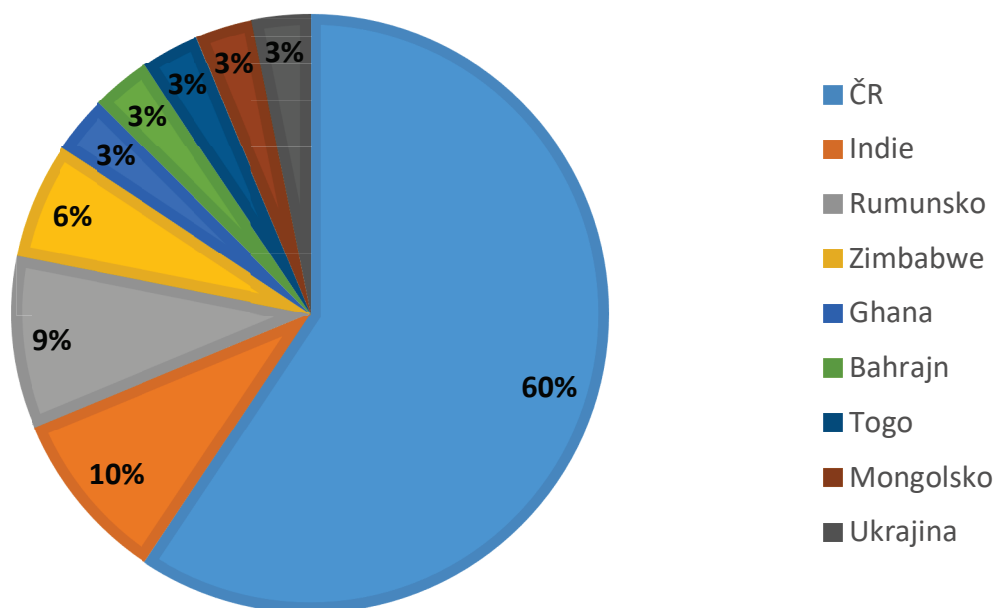
DOBA PŮSOBNÍ RESPONDENTŮ VE SPOLEČNOSTI



Graf 5: Složení respondentů podle doby působení ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

STÁTNÍ OBČANSTVÍ RESPONDENTŮ



Graf 6: Složení respondentů podle státního občanství

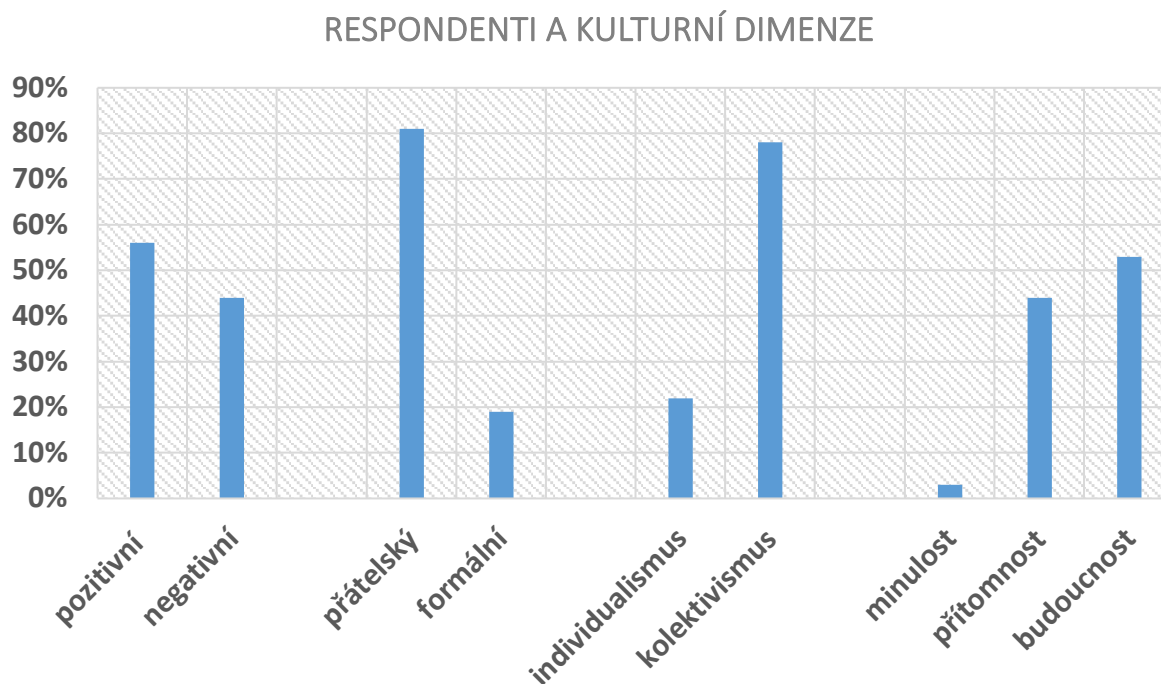
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

- **Dimenze národní kultury: otázky číslo 5-9**

Následující otázky zkoumaly chování respondentů jako jedinců na základě jejich národní kultury. Témata se týkala přístupu k riziku a nejistotě, pracovních vztahů s nadřízeným, individualismu vs. kolektivismu, základních hodnot v profesním životě a časové orientace podle teorie kulturních dimenzí G. Hofstedeho (kapitola 1.4.1). Znění otázek bylo:

- Svůj osobní přístup k riziku a nejistotě byste zhodnotil/a spíše jako: výběr z možností pozitivní/negativní
- Jak byste popsal/a pracovní vztah se svým manažerem/nadřízeným?: výběr z možností spíše přátelský / spíše formální / jiná (s odůvodněním)
- V každodenním životě byste se popsal/a spíše jako: výběr z možností individualista/ka / kolektivistka/ka
- Seřadte následující hodnoty podle jejich důležitosti ve Vašem profesním životě: řazení podle důležitosti – výše příjmu; kariérní postup; dobré vztahy s manažerem/y, příp. nadřízeným/i; týmová spolupráce
- Označil/a byste se jako orientovaný/á především na: výběr z možností minulost/přítomnost/budoucnost

Z výsledků je patrné, že 56 % respondentů by označilo svůj přístup k riziku a nejistotě jako pozitivní, zbytek, tedy 44 % jako negativní. Většina 81 % tázaných hodnotí svůj vztah s nadřízeným/manažerem jako přátelský, jen 19 % spíše jako formální. Celkem 78 % respondentů se považuje za kolektivisty, pouze 22 % uvádí, že jsou pro ně důležité spíše osobní zájmy. Co se týká orientace na čas, pro více než polovinu tázaných (53 %) je zásadní pohled do budoucna, 44 % je orientovaných na přítomnost a pouze 3 % na minulost. Výsledky jsou zaznamenány v grafu 7.



Graf 7: Přístup respondentů k jednotlivým tématům kulturních dimenzí

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Jak je vidět z tabulky 1, která zobrazuje výsledky otázky číslo 8, tj. seřazení čtyř charakteristik podle jejich důležitosti v profesním životě respondentů, kritérium 1, tj. výše příjmů se nejčastěji umístilo na prvním místě. Druhé kritérium, tj. kariérní postup se nejvíce objevovalo na druhém místě. Kritérium tři - dobré vztahy s manažery, případně nadřízenými bylo nejčastěji uvedeno na třetím místě a poslední kritérium neboli týmová spolupráce bylo nejvíce krát označeno jako nejméně důležité.

Tabulka 1: Tabulka četností odpovědí na otázku 8

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo
K1 = příjem	15	2	11	4
K2 = postup	7	12	2	11
K3 = vztahy	3	10	13	6
K4 = tým	7	9	6	10

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

- **Podniková kultura: otázka číslo 10**

Tato otázka byla do dotazníkového šetření zařazena z důvodu zjištění pohledu a názorů zaměstnanců na podnikovou kulturu společnosti ABC s.r.o. Otázka ve znění, jak je uvedeno níže přinesla následující odpovědi:

- Charakterizujte Vaši podnikovou kulturu třemi pojmy: otevřená otázka

Většina odpovědí na otázku byla pozitivního charakteru, při čemž nejčastěji se opakovalo těchto pět charakteristik:

- **týmová spolupráce** (podobné odpovědi: přátelská, vztahy mezi zaměstnanci, snaha o spolupráci, dobré vztahy na pracovišti, přátelský management, kolektivní, management otevřený k naslouchání, atd.)
- **pravidla** (podobné odpovědi: pravidla chování, postupy, řád, morální, atd.)
- **multikulturalismus** (podobné odpovědi: různorodá)
- **spravedlnost**
- **otevřenost**

Mezi odpověďmi se vyskytly také některé negativní, pro příklad respondenti uvedli, že ve společnosti je problém s jazykovou bariérou a někteří pracovníci jsou nepřátelští a uzavření k okolí. Mezi charakteristikami podnikové kultury společnosti ABC s.r.o. se vyskytly nepříznivé pojmy jako bázlivá, zlostnatělá, zoufalost nebo nevědomost. Kompletní přehled odpovědí na tuto otázku je uveden na konci práce v příloze C.

- **Kulturní šok: otázky číslo 11-12 (nepovinné)**

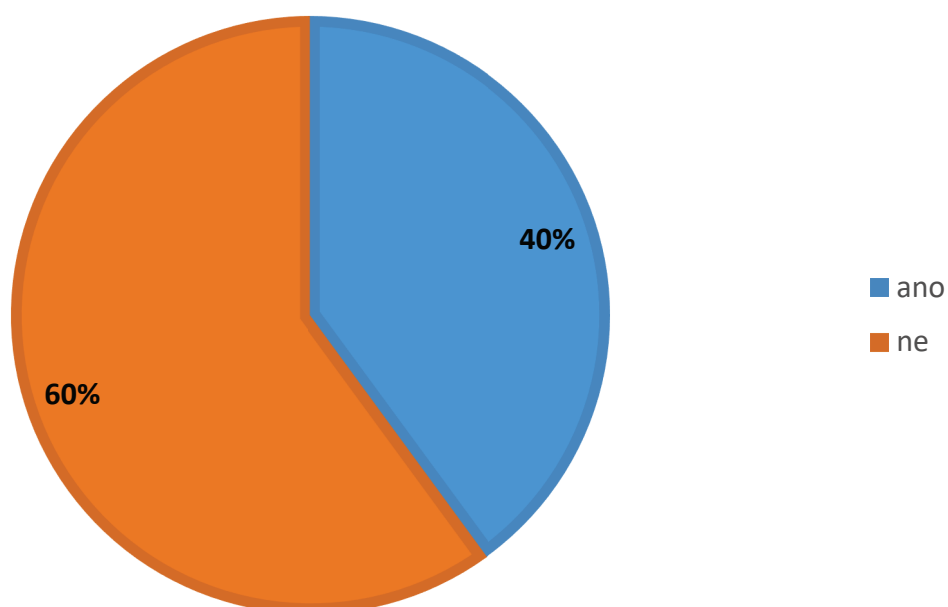
Otázky číslo 11 a 12 týkající se kulturního šoku byly označeny jako nepovinné, a to z toho důvodu, aby je nemuseli vyplňovat čeští zaměstnanci, pro něž by byly nerelevantní. Tato

tématika byla určeny pro respondenty, kteří přišli do ČR ze zahraničí a mohli se tak setkat s jistou formou kulturního šoku, tak, jak je popsáný v kapitole 1.6.1. Znění otázek bylo:

- Zažil/a jste při příchodu do ČR kulturní šok?: výběr z možností ano/ne
- Vyberte pocity, které jste při příchodu pocíťoval/a: výběr z možností ano/ne u pocitů osamocení, vyčlenění z kolektivu, stesk, jazyková bariéra

Celkem na otázku 11 odpovědělo 47 % všech, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, z nichž 40 % procent uvedlo, že kulturní šok zažili a 60 %, že se s tímto problémem při příchodu do ČR nepotýkali (viz graf 8).

RESPONDENTI A KULTURNÍ ŠOK



Graf 8: Přístup respondentů ke kulturnímu šoku

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Z výsledků otázky číslo 12 je možné vyčíst, že lidé, kteří si při příchodu do ČR prošli kulturním šokem zažívali nejčastěji pocit vyčlenění z kolektivu a stesku (obojí 28 %). Podobně je na tom osamocení, se kterým se potýkalo 26 % respondentů této otázky. Méně dotázaných, ale stále značné procento (18 %) se setkalo s problémem jazykové bariéry.

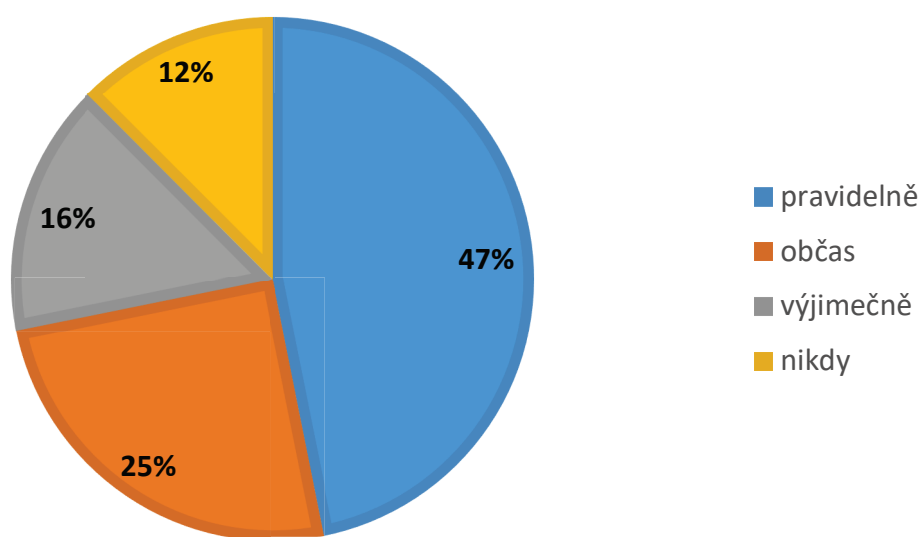
- **Interkulturní komunikace: otázky číslo 13-19**

Následujících sedm otázek se týkalo interkulturní komunikace a zjišťovalo povědomí a angažovanost zaměstnanců v této doméně. Znění otázek bylo:

- Jak pravidelně čtete firemní časopis, který je dostupný mj. na webových stránkách společnosti?: výběr z možností nikdy / výjimečně / občas / pravidelně / jiná (s odůvodněním)
- Pokud jste se díky společnosti zúčastnil/a akcí, týkajících se tématu „multikulturalismus“, vypište jejich názvy: otevřená otázka, nepovinná
- Myslíte si, že jsou firemní akce s cílem sblížit různé kultury užitečné?: výběr z možností ano/ne
- Uveďte hlavní důvod/y výběru Vaší odpovědi v předchozí otázce: otevřená otázka
- Využíváte nabídku společnosti k výuce cizího jazyka?: výběr z možností ano, uveďte jakého / ne
- Ohodnoťte, jak jste spokojeni s nabídkou výuky cizích jazyků ve společnosti (i v případě, že tuto možnost nevyužíváte): hodnocení od 0 – zcela nespokojený/á do 5 – zcela spokojený/á
- Navštěvujete jinou než firemní výuku cizího jazyka?: výběr z možností ano, uveďte jakého / ne

První otázka se zaměřovala na čtenost firemního časopisu mezi jejími zaměstnanci. Jak ukazuje graf 9 téměř polovina (47 %) čte časopis pravidelně, dalších 41 % zvolilo možnost občas nebo výjimečně. Pouze 12 % respondentů uvedlo, že časopis nečte nikdy.

ČTENOST FIREMNÍHO ČASOPISU



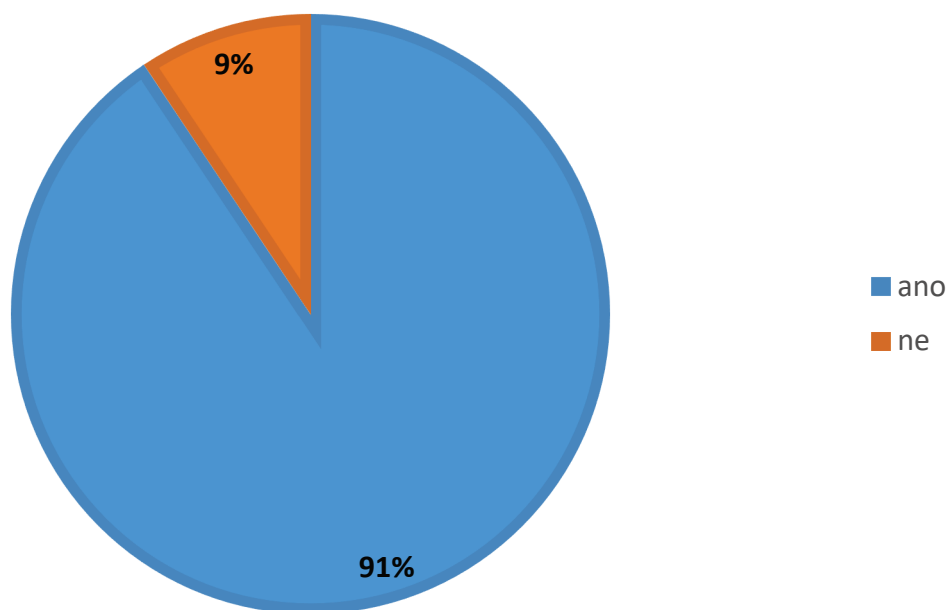
Graf 9: Pravidelnost čtení firemního časopisu

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

U otázky číslo 14 78 % respondentů nevedlo ani jeden název akce s multikulturálním podtextem, dá se tedy předpokládat, že se žádné takové v rámci společnosti nezúčastnili. Zbytek, tj. 22 % dotázaných zmínilo akce jako je oslava vietnamského a mongolského nového roku, multikulturální týden, Gladiator Race (týmový běžecký závod v extrémních podmínkách) nebo team building (zábavné aktivity s cílem sblížit kolektiv).

Naprostá většina tázaných, tedy 91 % souhlasí s tvrzením, že jsou firemní akce s cílem sblížit různé kultury užitečné. Pouze 9 % respondentů uvedlo opačnou odpověď (viz graf 10). Jako důvody byly nejčastěji uváděny upevnění vztahů mezi různými národnostmi, sblížení v rámci pracovního kolektivu, pochopení, jak fungují ostatní kultury nebo zmenšování jazykové bariéry. Jedna odpověď mimo jiné zahrnovala zajímavý argument, který se týkal omezení pozitivního dopadu těchto akcí, jelikož na nich často dochází k vytvoření menších skupin, čímž je zamezeno interakci mezi všemi zúčastněnými. Kompletní výčet odpovědí na otázku číslo 16 je uveden na konci v příloze D této práce.

RESPONDENTI A AKCE MULTIKULTURNÍHO CHARAKTERU

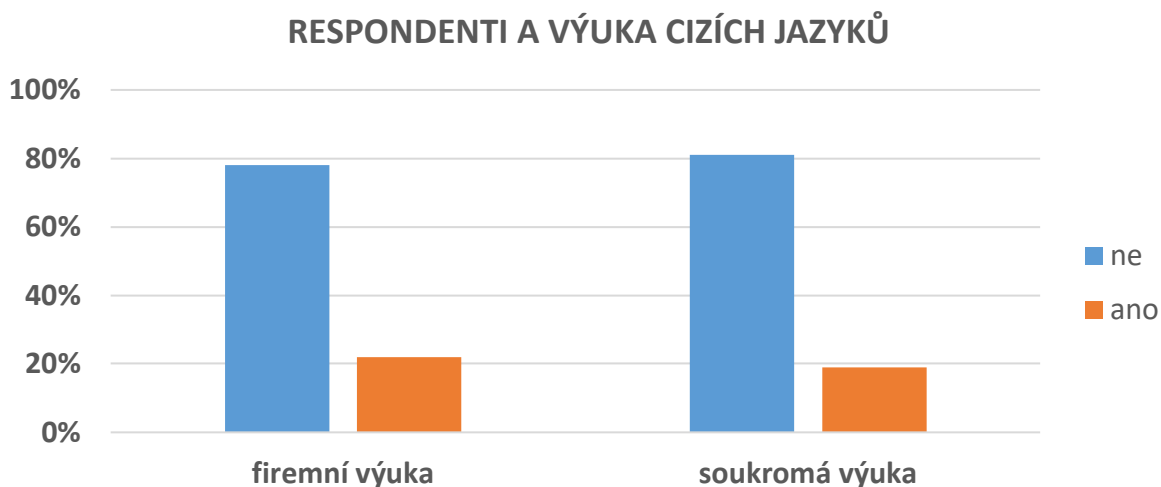


Graf 10: Názor respondentů na akce multikulturálního charakteru

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

Otázky číslo 17, 18 a 19 se vztahovaly k výuce cizích jazyků. Z grafu 11 je vidět, že pouze 22 % respondentů využívá nabídky společnosti ABC s.r.o. k výuce cizího jazyka, zbytek (78 %) tuto možnost neuplatňuje. Nejčastěji se mezi pozitivními odpověďmi objevil český jazyk, následně anglický a jednou také německý a francouzský, ten však studují dotazovaní z vlastní

iniciativy. Průměrná hodnota spokojenosti s firemní nabídkou výuky cizích jazyků byla 2,7 z 5, tedy lehký nadprůměr.



Graf 11: Využití nabídky výuky cizích jazyků

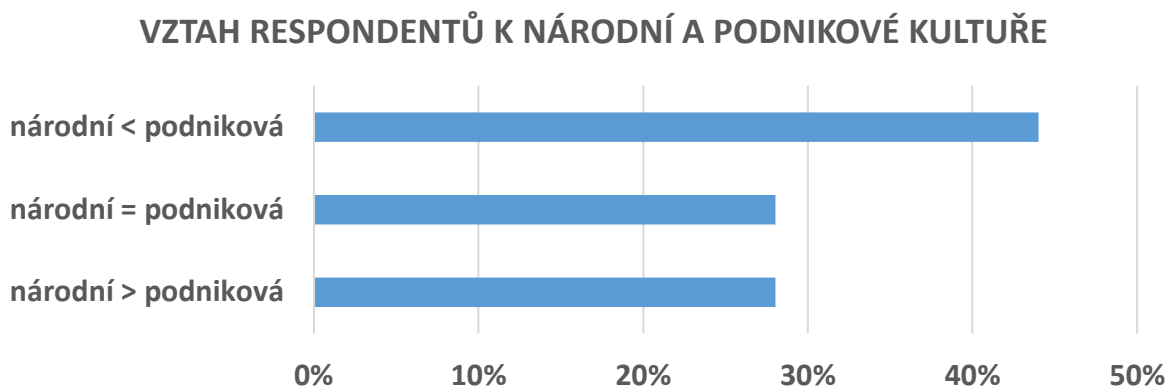
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

- **Národní vs. podniková kultura: otázka číslo 20**

Tato otázka zkoumala vztah a důležitost národní a podnikové kultury z pohledu respondentů. Její znění bylo:

- Do jaké míry je pro Vás v profesním životě důležitá národní kultura?: výběr z možností je zásadní / je na stejné úrovni jako podniková kultura / je méně důležitá

Nejčastější odpovědí (44 %) bylo, že vliv národní kultury je menší než vliv podnikové kultury. Zbytek odpovědí byl rovnoměrně rozdělen mezi zbývající dvě možnosti po 28 % (viz graf 12).



Graf 12: Vliv národní a podnikové kultury v profesním životě respondentů

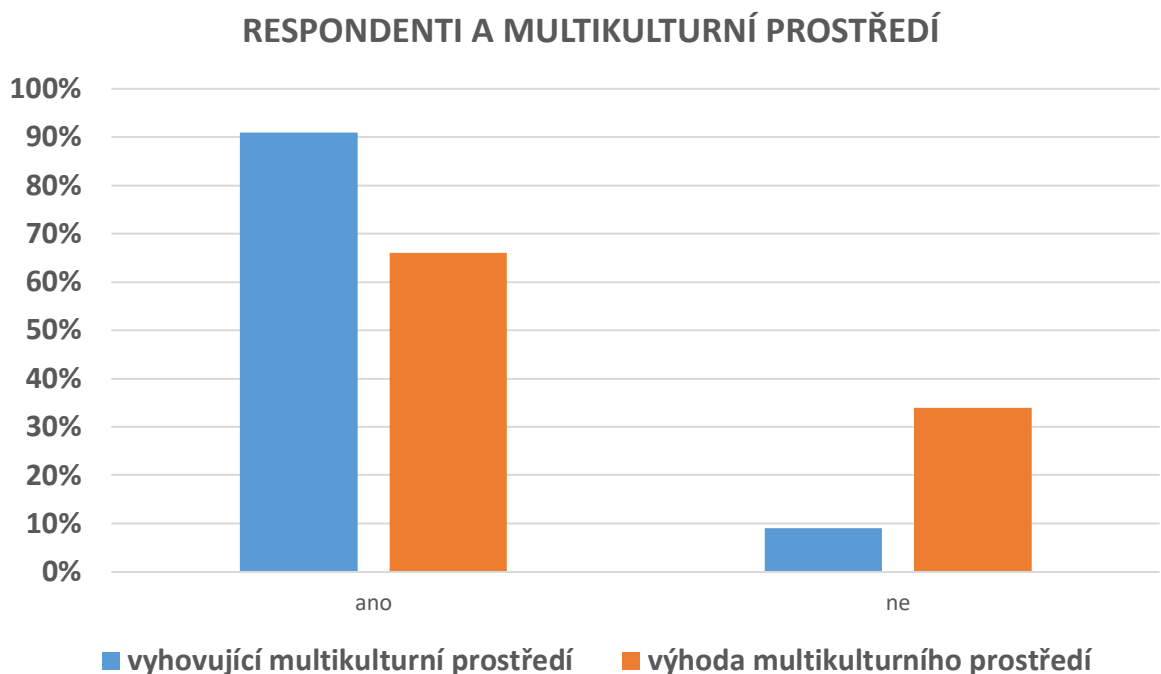
Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

- **Multikulturální prostředí: otázky číslo 21-22**

Vztah respondentů k multikulturálnímu prostředí shrnují závěrečné dvě otázky ve znění:

- Vyhovuje Vám práce v multikulturálním prostředí?: výběr z možností ano/ne
- Myslíte si, že je multikulturální prostředí pro Vaši společnost výhodou?: výběr z možností ano/ne

Odpovědi na obě otázky jsou vyobrazeny na grafu 13. Jak je vidět, většina respondentů považuje multikulturální prostředí za výhodu pro jejich společnost (91 %) a zároveň jim toto prostředí vyhovuje (66 %). Pouze malému procentu (9 %) práce v prostředí s několika dalšími národnostmi nevyhovuje a 34 % tázaných si nemyslí, že by bylo pro jejich společnost výhodou.



Graf 13: Vztah respondentů k multikulturálnímu prostředí společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dotazníkového šetření

2.4 Shrnutí a vlastní doporučení

Podniková kultura společnosti ABC s.r.o. byla analyzována jednak z hlediska samotné společnosti a dále také z pohledu jejich zaměstnanců, kteří jsou pro nastavení a fungování této kultury klíčovým faktorem. Stejně jako u ostatních mezinárodních korporací, je i pro danou společnost funkční podniková kultura zásadním měřítkem, přispívajícím k jejímu celkovému úspěchu.

Společnost ABC s.r.o. podniká celou řadu kroků, kterými se snaží své zaměstnance s podnikovou kulturou seznámit. Součástí kultury organizace je také nastavení cílů a vizí společnosti do budoucna, které musí být v souladu se strategií mateřské společnosti. Z tohoto pohledu je vidět, že podniková kultura není podstatnou součástí jen vnitřního chodu podniku, ale promítá se také do vztahů s vnějším okolím společnosti. Z podnikové kultury, stejně jako mateřské společnosti, vychází organizační struktura, která má funkcionální podobu, typickou pro společnosti mezinárodního charakteru.

Opravdu důležitou otázkou pro společnost ABC s.r.o. je interkulturní komunikace, jejímž prostřednictvím se snaží o začlenění všech zaměstnanců do kolektivu a usnadnění integrace pracovníků cizích národností. Zaměstnanci mají možnost účastnit se celé řady akcí s multikulturním podtextem, příkladem je multikulturní týden, přednášky pořádané ve spolupráci s nejrůznějšími partnery, zabývající se problematikou cizinců v ČR atd. Společnost dbá na poskytování informací zaměstnancům, ať už prostřednictvím firemního časopisu, který je vydáván v české i anglické jazykové mutaci, nebo interních systémů, orientovaných na konkrétní podnikovou oblast. Ke snadnější adaptaci všech pracovníků přispívá také možnost výuky cizího jazyka v rámci společnosti, obzvláště pak nabídka výuky českého jazyka pro cizince.

Propojení podnikové kultury a managementu je pro společnost ABC s.r.o. nezbytné, proto se manažeři zúčastňují školení a workshopů s tematikou *cross-cultural leadership*. Zde získávají nové dovednosti a zkušenosti týkající se tématu, které je pro ně při každodenní komunikaci s jejich týmy klíčové.

Pohled zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. na podnikovou kulturu byl předmětem druhé části analýzy. Základní soubor dotazníkového šetření by se dal označit jako vyrovnaný a rovnoměrně zastoupený. Mezi respondenty byli zastoupeni jak muži, tak ženy; všechny věkové kategorie a devět různých národností. Z hlediska dimenzí národních kultur podle G. Hofstedeho tvořili téměř polovinu respondenti s pozitivním přístupem, druhou polovinu ti s negativním. Podle ostatních kritérií byl základní soubor spíše přátelský než formální,

kolektivistický než individualistický a orientovaný na přítomnost a budoucnost raději než na minulost. Téměř dvě třetiny zaměstnanců z cizích zemí se při příchodu do ČR potýkali s kulturním šokem, kdy nejčastěji pociťovali vyčlenění z kolektivu a stesk. Z odpovědí je také patrné, že téměř polovina dotazovaných se v profesním životě řídí spíše podnikovou než národní kulturou.

Nejčastější popis podnikové kultury podle zaměstnanců je částečně v souladu s představou společnosti o jejich společných hodnotách (týmová spolupráce, otevřenost, pravidla), avšak je třeba upozornit také na negativní pohled některých respondentů. Problémem je například jazyková bariéra nebo uzavřenost některých pracovníků vůči okolí. Zde je možné zmínit výsledky průzkumu k využití nabídky výuky cizích jazyků, kterou využívá jen 22 % respondentů a její průměrné hodnocení je 2,7 z 5, tedy lehký nadprůměr.

Podobně je na tom z hlediska interkulturní komunikace také pohled na akce a snahu firmy v oblasti multikulturního prostředí. Jen necelá polovina tázaných čte pravidelně firemní časopis, více než 10 % tvrdí, že ho nečte nikdy, dalších 16 % pouze výjimečně. Akcí multikulturního charakteru se zúčastňuje jen 22 % respondentů, přitom si celých 91 % myslí, že jsou tyto akce, pořádané společností s cílem sblížit různé kultury, přínosné. Podobný je i názor na multikulturní prostředí, kdy více než 90 % respondentů uvedlo, že jim při práci vyhovuje a 66 % ho považuje za významnou výhodu společnosti ABC s.r.o.

Při porovnání pohledu společnosti a zaměstnanců na podnikovou kulturu společnosti ABC s.r.o. je možné identifikovat tři oblasti, kde se nabízí prostor pro zlepšení. První oblastí je **obsah podnikové kultury** jako celku. Náhled zaměstnanců a společnosti na podnikovou kulturu se do velké míry shoduje, proto je možné soudit, že společnost dbá na vštěpování jejich základních principů a hodnot a snaží se své zaměstnance vést ke společnému cíli, za pomoci sdílených postupů. Vnímání většiny zaměstnanců je na stejné úrovni, a proto by společnost měla pokračovat stejnými kroky jako doposud. Mnoho společností mezinárodního charakteru si uvědomuje důležitost neustálého připomínání názorů, sdílených hodnot, uznávaných postupů a pravidel, proto pořádají pravidelně interní události, sloužící právě k tomuto účelu. Pro společnost ABC s.r.o. by byly vhodné například **každoročně se opakující konference spíše neformálního charakteru**, kde by se sešli všichni zaměstnanci a management by připomněl zásadní informace týkající se právě podnikové kultury. Pro stávající zaměstnance by tato příležitost byla spíše připomínková, pro nové dobrým uvedením do podnikové kultury společnosti.

Z hlediska **interkulturní komunikace** je možné pozorovat snahu ze strany společnosti, ale ne příliš velký zájem zaměstnanců. Řešením této situace by mohlo být zavedení **speciálního**

oddělení pro interní komunikaci, které by mělo za úkol připravování akcí s multikulturním podtextem s cílem sblížit různé kultury ve společnosti, rozšíření nabídky jazykových kurzů, zvýšení informovanosti o těchto službách, pravidelné schůzky s jednotlivými zaměstnanci a zjišťování jejich spokojenosti apod. V neposlední řadě by toto oddělení mělo na starosti rozesílání tzv. *newsletterů* se zprávami ze života společnosti, které by sloužily jako doplněk firemního časopisu pro ty, jež preferují rychlejší a kratší formu sdělení podstatných informací.

Třetí oblastí, kde je možné podniknout kroky k jejímu zlepšení je **přístup managementu ke svému týmu**. Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, někteří zaměstnanci, především zahraniční, pocíťují nepřívětivost a uzavřenost ze strany vedení. Tyto problémy a mnoho dalších, týkajících se spokojenosti zaměstnanců by mohly být vyřešeny **pravidelným průzkumem mezi zaměstnanci**. Příkladem, často využívaným společnostmi s pokrokovým myšlením vůči svým zaměstnancům, jsou průzkumy označované jako „*pulse*“. Ty se těší oblíbenosti zejména proto, že i když jsou pro respondenty časově nenáročné, jejich výstupem je celá řada návrhů na zlepšení. Vyznačují se tím, že se pravidelně opakují a pokaždé se týkají stejné oblasti témat. Právě díky tomu je možné pozorovat kontinuální zlepšování, příp. zhoršování situace v dané oblasti, a společnost pak může učinit kroky k nalezení optimálního nastavení podnikové kultury.

ZÁVĚR

Předmětem této práce bylo zpracovat a hlouběji prozkoumat problematiku vlivu multikulturního a multietnického prostředí na provoz a řízení firmy.

Cílem práce bylo analyzovat vliv demografických změn a procesu globalizace na provoz a řízení konkrétní společnosti. Multikulturní a multietnické prostředí jsou dnes již běžnými charakteristikami společnosti a podniky s mezinárodním působením musí tyto faktory zohledňovat v každodenním rozhodování. Po dokončení celé práce je možné konstatovat, že její primární cíl byl naplněn, při čemž analýza vlivu těchto faktorů byla provedena na základě podnikové kultury společnosti, která musí být přizpůsobena prostředí, ve kterém společnost působí. Výsledkem analýzy bylo zjištění pohledu na podnikovou kulturu jednak ze strany společnosti, dále také ze strany jejich zaměstnanců. Oba pohledy byly porovnány a ze zjištění formulována konkrétní doporučení ke zlepšení.

Porovnání výsledků analýzy interních dokumentů a dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci společnosti přineslo několik zajímavých zjištění. Společnost ABC s.r.o. klade veliký důraz na správné nastavení podnikové kultury a uvědomuje si, jak důležitá je k jejímu úspěchu. Podniká celou řadu kroků k jejímu zlepšení jako je pořádání akcí, přednášek; spolupráce s různými organizacemi; nabídka vzdělávání pro své zaměstnance atd. Z pohledu zaměstnanců však stále existuje prostor pro zlepšení, a to zejména v odstranění jazykové bariéry a přístupu managementu ke svému týmu. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že informovanost či zájem pracovníků společnosti o aktivity multikulturního charakteru je poměrně nízký. Řešením těchto nedostatků by mohlo být zvýšení informovanosti pomocí různých konferencí, newsletterů a dalších aktivit podobného zaměření. Spokojenost zaměstnanců by mohla být zvýšena díky speciálnímu druhu firemního průzkumu, tzv. „pulse“.

Samotná práce byla rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické, kdy první z uvedených uvedla teoretické pozadí celé problematiky, které bylo následně aplikováno na konkrétní společnost v části druhé. Úvod teoretické části obsahoval vysvětlení základních pojmů etnikum a kultura, načež navazuje kapitola zabývající se konkrétními druhy kultury, tedy národní a podnikové. Dimenze národní kultury byly popsány na základě studie nizozemského experta Geerta Hofstedeho, typy a vlastnosti podnikové kultury pak podle odborníka irského původu, Charlese Handyho. Následující oddíl se věnoval předmětu globalizace a střetu kultur, ke kterým díky tomuto procesu dochází. Byl vysvětlen také pojem kulturní šok, což je jev, se kterým se setkávají jedinci při příchodu do cizí země. Zásadním tématem tohoto oddílu je interkulturní komunikace v kontextu společnosti s mezinárodním působením. Poslední kapitola

teoretické části uvedla základní přístupy propojení kultury a managementu v nadnárodních společnostech. Součástí bylo také porovnání národní a podnikové kultury zaměstnanců.

Poznatky získané v teoretické části byly následně aplikovány pro výzkum v části praktické. Ten se zaměřoval na analýzu podnikové kultury ze dvou hledisek: z pohledu společnosti ABC s.r.o. a také jejich zaměstnanců. V úvodu této části byla společnost představena, dále byl proveden rozbor interních dokumentů a veřejně dostupných zdrojů, ze kterých byly čerpány informace o podnikové kultuře společnosti. Dalším nástrojem výzkumu bylo dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci společnosti s cílem zjistit jejich informovanost a pohled na kulturu podniku. V závěru práce byly výsledky obou částí průzkumu shrnuty a vytvořena doporučení ke zlepšení vnímání podnikové kultury.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

I. Tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ a I. NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
4. BRUNET-THORNTON, R. *Introduction to Cross-Cultural Management: Theory and Practice*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1683-7.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. EVANGELU, J. E. a Z. GASPARICS. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-199-3.
7. FURNHAM, A. a S. BOCHNER. *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. Londýn: Methuen, 1986. ISBN 978-0416366808.
8. HEYWOOD, Andrew. *Politické ideologie*. 4. vyd. Přeložil Zdeněk MASOPUST. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-137-3.
9. JANATKA, F. *Podnikání v globalizovaném světě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-754-7.
10. LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
11. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
12. NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.
13. PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0421-9. Skriptum. Vysoká škola ekonomická v Praze.
14. PREISSOVÁ, A., M. CICHÁ a L. GULOVÁ. *Jinakost, předsudky, multikulturalismus: možnosti a limity multikulturní výchovy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3287-8.
15. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

16. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
17. RUMSEY, N. a D. HARCOURT, ed. *The Oxford handbook of the psychology of appearance*. Oxford: Oxford University Press, 2012. Oxford library of psychology. ISBN 978-0-19-958052-1.
18. SARTORI, G. *Pluralismus, multikulturalismus a přistěhovalci: esej o multietnické společnosti*. Praha: Dokořán, 2005. Bod (Dokořán). ISBN 80-7363-022-2.
19. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

II. Elektronické zdroje

20. Europedirect.cz. *Europe Direct* [online]. 2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://www.europedirect.cz>
21. Exporterroku.com. *EXPORTÉR* [online]. 2018 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <http://exporterroku.com>
22. Hofstede Insights. *Home - Hofstede Insights* [online]. 2018 [cit. 2018-09-15]. Dostupné z: www.hofstede-insights.com
23. Integracnicentra.cz. *Integrační centra* [online]. 2018 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <http://www.integracnicentra.cz>
24. Investopedia. *Multinational Corporation - MNC* [online]. 2017 [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>
25. Ipardubice.cz. *World Media Partners, s.r.o.* [online]. 2018 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: http://www.ipardubice.cz/tiskova-zprava/?id_1441
26. ManagementMania.com. *Průmysl 4.0 (Industry 4.0)* [online]. 2017 [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prumysl-40-industry-40>
27. ManagementMania.com. *Multinational Corporation* [online]. 2015 [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/multinational-corporation>
28. SCHWARTZ, H. a S.M. DAVIS. *Matching Organizational Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*. [online]. 1981 cit. 2018-11-03] , 30-48. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261681900103>
29. Survio. *Dotazník zdarma | Vytvořit online dotazník | Survio.com* [online]. 2018 [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

30. Zaměstnavatel roku. *Sodexo Zaměstnavatel roku 2018 | Prestižní ocenění Klubu zaměstnavatelů* [online]. 2018 [cit. 2018-11-03]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/#!/o-soutezi>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Česká verze dotazníku

Příloha B Anglická verze dotazníku

Příloha C Kompletní výčet odpovědí k otázce č. 10

Příloha D Kompletní výčet odpovědí k otázce č. 16

Podniková kultura společnosti

Dobrý den,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, týkající se analýzy podnikové kultury Vaší společnosti pro potřeby mé diplomové práce.

Dotazník je zcela anonymní, skládá se z 20 krátkých otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

S přáním krásného dne!

Kateřina Outlá, studentka Univerzity Pardubice

V případě dotazů či připomínek mě neváhejte kontaktovat na e-mailové adrese katerina.outla@student.upce.cz

1. Uvedte Vaše pohlaví:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena
 muž

2. Uvedte, do jaké věkové kategorie patříte:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18 - 29 let
 30 - 49 let
 50 - 69 let
 70 a více let

3. Jak dlouho působíte v této společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď. Uvedte celkovou dobu, pokud jste ve společnosti působil/a opakovaně.*

- 0 - 11 měsíců
 1 - 4,99 let
 5 - 9,99 let
 10 a více let

4. Uvedte Vaše státní občanství (všechna, pokud jich máte více, příp. i ta, kterých jste se vzdal/a):

5. Svůj osobní přístup k riziku a nejistotě byste zhodnotil/a spíše jako:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- pozitivní, každou rizikovou situaci se snažte vyřešit
- negativní, riziku a nejistotě se snažte vyhnout

6. Jak byste popsal/a pracovní vztah se svým manažerem/nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spíše přátelský, nadřízenost není běžným denním projevem
- spíše formální, nadřízenost je podstatnou součástí každodenních interakcí
- Jiná...

7. V každodenním životě byste se popsal/a spíše jako:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- individualista/ka, tzn. vaše zájmy jsou pro vás na prvním místě; máte několik společenských vazeb, ale většina z nich není příliš pevná
- kolektivistka/ka, tzn. nejdůležitější jsou pro vás zájmy skupiny (rodiny, pracovní, atd.); společenské vazby s okolím jsou pevné

8. Seřadte následující hodnoty podle jejich důležitosti ve Vašem profesním životě:

Nápověda k otázce: *(1. - nejdůležitější, 4. - nejméně důležitá)*

výše příjmu

kariérní postup

dobré vztahy s manažerem/y, příp. nadřízeným/i

týmová spolupráce

9. Označil/a byste se jako orientovaný/á především na:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*



- minulost přítomnost budoucnost

10. Charakterizujte Vaši podnikovou kulturu třemi pojmy:

Nápověda k otázce: *Podniková kultura = zvyky, názory, základní hodnoty a pravidla chování, sdílená všemi zaměstnanci podniku, ovlivňující její prezentaci vůči vnějšímu okolí*

11. Zažil/a jste při příchodu do ČR kulturní šok?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď. Pokud jste české národnosti nebo žijete v ČR od narození, tuto otázku vynechte.*

- ano
 ne
 Jiná..

12. Vyberte pocity, které jste při příchodu pociťoval/a:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku. Pokud jste české národnosti nebo žijete v ČR od narození, tuto otázku vynechte.*

	ano	ne
osamocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vyčlenění z kolektivu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stesk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jazyková bariéra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jak pravidelně čtete firemní časopis, který je dostupný mj. na webových stránkách společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- nikdy
- výjimečně
- občas
- pravidelně
- Jiná..

14. Pokud jste se díky společnosti zúčastnil/a akcí, týkající se tématu "multikulturalismus", vypište jejich názvy. Pokud ne, tuto otázku vynechte.

Nápověda k otázce: *př. multikulturní týden, oslava vietnamského lunárního roku atd.*

15. Myslíte si, že jsou firemní akce s cílem sblížit různé kultury užitečné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano
- ne

16. Uvedte hlavní důvod/y výběru Vaší odpovědi v předchozí otázce.

17. Využíváte nabídku společnosti k výuce cizího jazyka?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď. Pokud ano, uveďte jakého jazyka.*

- ne
- ano, uveďte jakého:

18. Ohodnoťte, jak jste spokojeni s nabídkou výuky cizích jazyků ve společnosti. (I v případě, že tuto možnost nevyužíváte).

Nápověda k otázce: 0 hvězdiček - zcela nespokojený/á, 5 hvězdiček - zcela spokojený/á

☆☆☆☆☆ / 5

19. Navštěvujete jinou než firemní výuku cizího jazyka?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď. Pokud ano, uveďte jakého jazyka.

ne

ano, uveďte jakého:

20. Do jaké míry je pro Vás v profesním životě důležitá národní kultura?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

je zásadní, má vždy přednost, i před kulturou podniku

je na stejné úrovni jako podniková kultura

je méně důležitá, v pracovním prostředí se řídíte především pravidly podnikové kultury

21. Vyhovuje Vám práce v multikulturním prostředí?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

ano

ne

22. Myslíte si, že je multikulturní prostředí pro Vaši společnost výhodou?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

ano

ne

Corporate Culture of the Company

Dear Respondent,

I would like to kindly ask you to fill in this questionnaire concerning the analysis of your company's organizational culture for the research part of my diploma thesis.

All answers you provide are strictly confidential and anonymous. The survey consists of 22 short questions and only takes maximum of 5 minutes to complete.

Thank you very much and have a great day!

Katerina Outla, student of the University of Pardubice

If you have any questions or comments, please do not hesitate to contact me at my e-mail adress katerina.outla@student.upce.cz

1. Select your gender:

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- female
- male

2. Specify the age category you belong to:

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- 18 - 29 years
- 30 - 49 years
- 50 - 69 years
- 70 and more years

3. How long have you been working for this company?

Nápověda k otázce: *Select one answer. Please indicate the total time if you have been in the company repeatedly.*

- 0 - 11 months
- 1 - 4,99 years
- 5 - 9,99 years
- 10 and more years

4. State your citizenship(s), even the one(s) you had in the past:

5. How would you describe your attitude towards risk and uncertainty?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- positive, trying to solve every risky situation
- negative, trying to avoid risk and uncertainty

6. How would you describe the professional relationship with your manager?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- rather friendly, superiority is not expressed on an everyday basis
- rather formal, superiority is an important part of everyday interactions
- other, please specify:

7. In an everyday life, how would you describe yourself?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- more like an individualist, that is, your own interests are the most important; your social ties would be rather described as weak
- more like a collectivist, that is, the interests of the group (family, work, etc.) are the most important to you; social ties are solid

8. Sort the following values according to their importance in your professional life:

Nápověda k otázce: (1. - the most important, 4. - the least important)

income level	<input type="text"/>
career advancement	<input type="text"/>
great relationship with manager(s)	<input type="text"/>
teamwork	<input type="text"/>

9. Would you describe yourself as:

Nápověda k otázce: Select one answer



past-oriented present-oriented future-oriented

10. Write down three terms that describe the corporate culture of your company:

Nápověda k otázce: Corporate Culture = the beliefs and behaviors that determine how a company (its employees) interact outside business operations

11. Have you experienced a culture shock when coming to the Czech Republic?

Nápověda k otázce: Select one answer

yes
 no

12. Mark the feelings you had while settling down in the Czech Republic:

Nápověda k otázce: *Select one answer in each row*

	yes	no
loneliness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
collective exclusion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nostalgia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
language barrier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. How often do you read the company magazine, which is available, among others, on the company's website?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- never
- exceptionally
- sometimes
- regularly
- Other...

14. If you have attended events related to the topic of "multiculturalism", state their names. If not, skip this question.

Nápověda k otázce: *e.g. Multicultural week, Vietnamese New Year celebration etc.*

15. Do you think that the events (co-)organized by the company to bring together different cultures are useful?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- yes
- no

16. Specify the main reason(s) for choosing your answer to the previous question:

17. Do you take the opportunity from the company to learn foreign language(s)?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

no

yes, please specify the language(s):

18. Rate how satisfied you are with the offer of language courses in your company. (Even if you do not attend any).

Nápověda k otázce: *0 stars - completely dissatisfied, 5 stars - completely satisfied*

☆☆☆☆☆ / 5

19. Do you attend foreign language courses other than corporate?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

no

yes, please specify the language(s):

20. To which extent is national culture important in your professional life?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

is essential, always more important than organizational culture

is at the same level as organizational culture

is less important, you always follow the rules of organizational culture in the working environment

21. Do you like working in a multicultural environment?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

yes

no

22. Do you think the multicultural environment creates an advantage for your company?

Nápověda k otázce: *Select one answer*

- yes
- no

Příloha C Kompletní výčet odpovědí k otázce č. 10

10. Charakterizujte Vaši podnikovou kulturu třemi pojmy:

- Rovnoprávnost, vstřícnost, spolupráce
- Pravidla chování, názory, základní hodnoty
- Minimalismus nákladů (DL zaměstnanci především z východu, THP pracovníci převážně mladí po škole bez praxe)
- Různorodá, spravedlivá, týmová
- Důvěru, vážnost a odpovědnost
- Multikulturní, spravedlivá, jednotná
- Multikulturní, přátelská, otevřená
- Vztahy mezi zaměstnanci, porozumění, podpora
- Přátelská, spravedlivá, otevřená
- Kvalita, spolehlivost, rozvoj
- Nevím
- Organizovanost, formálnost
- Otevřená, přátelská, podporující
- Pravidla, postupy, řád
- Snaha o spolupráci, multikulturnost, přátelskost
- Otevřená, pozitivní, morální
- Tradiční, flexibilní, bázlivá
- Zkostnatělost, zoufalost, nevědomost
- Orientace na zákazníka, dobré vztahy na pracovišti, samostatnost jedinců (není potřeba přílišného zásahu týmových vedoucích)
- Multikulturní, korporátní, přátelská
- Spolehlivost, racionalita, inovace
- Can do attitude, positive approach and language barrier
- 1. Friendly management, 2. Management open to listen, 3. In department non-friendly and non-open co-worker
- Friendliness, open minded
- Customer oriented
- Collective, multinational, fair
- Friendly, modern, learning
- Leadership style job satisfaction, work environment
- Positive, great teamwork, diverse
- Friendly, dynamic, hierarchical
- Friendly, team work, diverse
- I don't like corporate culture as there are allot communication gaps within and with management

Příloha D Kompletní výčet odpovědí k otázce č. 16

16. Uveďte hlavní důvod/y výběru Vaší odpovědi v předchozí otázce.

- upevňují vztahy mezi národnostmi, pomáhají sblížovat
- nemám důvod
- Je to irelevantní, v práci mají mít všichni stejnou kulturu -> akorát jsou pak dohady a vzájemné nepochopení, když všechny strany chtějí dodržovat svoji kulturu.
- Vzájemná tolerance, chápání chování jiné kultury, zmenšování jazykové bariéry
- Záleží na organizaci celé akce
- Vánoční večírek, ABC day, teambuilding
- Poznání kultur, sblížení se, pomoc při práci
- Dochází zde k interakcím mezi různými kolegy. Důležité je však dodat, že výsledný efekt je pouze omezený, neboť většina kolegů je rozskupinkovaná a baví se pouze mezi sebou. Mezi těmito skupinami dochází ke kontaktu hlavně v náhodných a nahodilých momentech.
- Poznání cizích kultur, sblížení zaměstnanců
- Tolerance
- Sblízuje to kolektiv
- V neformálním prostředí se snáze navazují kontakty
- Osobně ráda pracuji v multikulturním prostředí a podporuji veškeré tyto aktivity. Myslím, že napomáhají k odstranění strachu (především Čechů) z neznámého.
- Způsob, jak se lépe poznat
- Díky akcím se mohou lidé lépe poznat
- Zkušenost
- Dozvim se víc o kolezích, kteří pocházejí z jiné země, usnadní mi to porozumění jejich kultuře, chování, hodnotám...
- Poznání ostatních kultur rozvíjí obzory a člověka
- Znat společnost kolem sebe je nutnost. Bez těchto vědomostí se člověk stěží bude s cizí kulturou vedle sebe cítit dobře.
- Lidé se poznají, pak se jim lépe spolupracuje, lépe se chápou
- Prospívá to mezilidským vztahům na pracovišti
- Different culture nature of people coming together shows people real characters
- They help people with building new relationships
- Blend of nationalities and culture bring self-belongingness
- Company is trying to reduce gaps between people who are from different origin. Still it is personal/group interest how they take it
- Building trust and relationship
- It is only for one culture
- Easier integration into work team
- Fun at work
- It's important to understand each other cultural difference before we can perform in a team of diverse people
- Better connections in the team