

**Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta**

---

# **Interkulturní komunikace v mezinárodní firmě**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Ing. Elen Číková**

**Hana Benešová**

**Brno 2015**



Zde bych chtěla poděkovat své vedoucí, která mi v průběhu zpracování práce poskytla cenné rady, svým kolegům v práci, kteří se mnou měli trpělivost v průběhu získávání dat ke zpracování bakalářské práce, a nakonec vedoucím zaměstnancům ve firmě za cenné informace, které mi poskytli.



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Interkulturní komunikace v mezinárodní firmě** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2015

---



### **Abstract**

Benesova, H. Interculture communication in selected company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

This bachelor thesis deals with interculture communication in selected company, motivation and work environment. The thesis is divided into two parts. The first part introduces the notions that are connected to the bachelor thesis theme. The second part is focused on concrete company RWE IT Czech and there is a research with the proposed measures.

### **Keywords**

Communication, globalization, culture differences, working environment.

### **Abstrakt**

Benešová, H. Interkulturní komunikace v mezinárodní firmě. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2015.

Tato bakalářská práce se zabývá interkulturní komunikací ve vybrané firmě, motivací a pracovním prostředím. Práce je dělena do dvou částí. První část seznamuje s konkrétními pojmy, které se týkají problematiky celé práce. Druhá část je zaměřena na firmu RWE IT Czech a na výsledky z dotazníkového šetření s navrhovanými opatřeními a manuálem pro nové zaměstnance.

### **Klíčová slova**

Komunikace, globalizace, kulturní rozdíly, pracovní prostředí.





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>15</b>
1.1	Úvod.....	15
1.2	Cíl práce.....	16
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>17</b>
2.1	Komunikace.....	17
2.1.1	Komunikační proces .....	18
2.1.2	Interní komunikace .....	18
2.1.3	Bariéry v komunikaci.....	18
2.2	Vzdělávání, motivace a rozvoj pracovníků.....	20
2.2.1	Motivace.....	20
2.2.2	IT Akademie – vzdělávání a rozvoj ve firmě RWE.....	22
2.2.3	Rozvoj a motivace ve firmě RWE .....	22
2.2.4	Kariérní růst ve firmě RWE.....	23
2.3	Globalizace .....	23
2.4	Mezinárodní firma .....	25
2.5	Legislativa .....	26
<b>3</b>	<b>Praktická část</b>	<b>28</b>
	Metodika .....	28
	Výběr dotazovaných.....	28
	Zpracování dotazníků .....	29
3.1	Charakteristika vybrané firmy.....	30
3.1.1	Komunikace v RWE .....	31
	Porady a meetingy .....	31
	Firemní média.....	32
3.1.2	Motivace.....	32
3.1.3	Zaměstnanecký vztah .....	33
3.1.4	Vztahy na pracovišti.....	33
	Česká kultura na pracovišti .....	34

---

Německá kultura na pracovišti.....	34
Indická kultura na pracovišti .....	35
3.2 Ekonomické aspekty zaměstnance ve vybrané firmě .....	36
3.3 Výsledky z dotazníků .....	40
3.4 Manuál pro zaměstnance.....	60
3.4.1 Možné úspory po zavedení nápravných opatření.....	63
<b>4 Diskuse</b>	<b>68</b>
<b>5 Závěr</b>	<b>70</b>
<b>6 Literatura</b>	<b>72</b>
<b>A Dotazník pro zaměstnance</b>	<b>75</b>
<b>B Přehled výsledků</b>	<b>82</b>

## Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Komunikační proces Zdroj: <a href="http://www.bozpinfo.cz">http://www.bozpinfo.cz</a></b>	<b>18</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Mapa působnosti RWE Zdroj: Intranet RWE</b>	<b>30</b>

## Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance</b>	<b>37</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Věk dotazovaných</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Dosažené vzdělání</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>41</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Pohled na plánování pracovních postupů oproti kreativě na pracovišti</b>	<b>42</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Souhlas s tvrzením, že plán neorganizuje věci, ale lidi</b>	<b>43</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Hodnota pocitu samostatnosti, normy tento pocit berou</b>	<b>44</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Příslušnost k firmě zvyšuje moji společenskou prestiž</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Zohlednění postavení zaměstnanců ve firmě</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Preferovaná délka pracovního poměru</b>	<b>51</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Budoucnost ve firmě</b>	<b>52</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Práce z domova a přesčasy</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Vyčíslené možné úspory na jednoho zaměstnance SPC3</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Vyčíslené možné úspory na jednoho zaměstnance SPC4</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Přehled výsledků z dotazníkového šetření</b>	<b>82</b>

## Seznam grafů

<b>Graf 1</b> Začlenění zaměstnance SPC3 do pracovního procesu v průběhu jednoho roku	<b>38</b>
<b>Graf 2</b> Začlenění zaměstnance SPC4 do pracovního procesu v průběhu dvou let	<b>39</b>
<b>Graf 3</b> Konflikty či nedorozumění	<b>45</b>
<b>Graf 4</b> Frekvence nedorozumění na pracovišti	<b>46</b>
<b>Graf 5</b> Druhy konfliktů	<b>47</b>
<b>Graf 6</b> Konflikty podle věku	<b>48</b>
<b>Graf 7</b> Věk spolupracovníků	<b>53</b>
<b>Graf 8</b> Věk vedoucích pracovníků	<b>54</b>
<b>Graf 9</b> Diskriminační hlediska	<b>55</b>
<b>Graf 10</b> Modelová situace	<b>56</b>
<b>Graf 12</b> Pohnutky	<b>59</b>



# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

V dnešní době, kdy se propojuje celý svět, mnoho podniků funguje v podobě mezinárodního koncernu. Na jednom pracovišti se nachází i několik kultur vedle sebe. Lidé z jednotlivých zemí a odlišných kultur se musí naučit navzájem vycházet s ostatními, komunikovat mezi sebou navzájem a tolerovat svá náboženství a zvyky. Každá kultura má svá specifika a firmy se tak vystavují různým situacím, kdy může dojít k nechtěnému a neočekávanému konfliktu. Konflikty způsobené nedorozuměním jsou bohužel časté a jejich následné řešení je pro zaměstnavatele ve výsledku nákladné.

Kvůli globalizaci dnes existují nadnárodní společnosti, které mají pobočky po celém světě, nebo takové, které fungují na určitém kontinentu. Všechny tyto firmy jsou multikulturní a mluví cizími jazyky. Malé podniky, které nechtějí expandovat do zahraničí, musí prokázat životaschopnost, aby se na trhu udržely, nebo by s velkými firmami měly spolupracovat. Často existují případy, kdy malý soukromý podnikatel dělá dodavatele velké firmě. I ten tedy musí prokázat schopnost se dorozumět.

Tato práce se věnuje interní komunikaci v mezinárodní firmě. Bez dobré komunikace, primárně bez interní komunikace, by firma nemohla správně fungovat. Efektivní komunikací lze dosáhnout obchodních úspěchů. Oblast informačních technologií je jednou z nejrychleji se rozvíjejících na světě, proto je pro firmy podnikající v tomto odvětví dorozumívání pro navazování kontaktů a obchodování velice důležité.

Práce je zvolena podle osobních zkušeností autorky u vybrané firmy, kde sama již třetím rokem pracuje a ví, jak je komunikace v mezinárodní firmě důležitá. Autorka má již zkušenosti s náročnými začátky ve firmě, kam nastoupila pod německé vedení.

Zaměstnanci ve vybrané firmě si stěžují na občasný nedostatek informací, na jejich nevhodnost a neúplnost zadaných úkolů. Čeští zaměstnanci připomínají svým manažerům nepřehlednost v zadávání úkolů. Ve společnosti doposud neexistuje žádná směrnice nebo nařízení upravující problematiku interní komunikace v mezinárodní firmě. Pro firmu by bylo vhodné a žádoucí zapracovat na této problematice a přispět inovativním řešením, které by prospělo do budoucna nejen firmě, ale i zaměstnancům.

## 1.2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zmapování hlavních odlišností českých a německých zaměstnanců v česko-německém pracovním prostředí. Dále vysledovat případné nedostatky v komunikaci na mezinárodní úrovni a návrh řešení k odstranění nedostatků.

Dílčím cílem práce je vytvoření manuálu pro budoucí zaměstnance. Tímto manuálem se budou řídit čeští absolventi nastupující pod německý management ve firmě RWE IT Czech.

V příručce pro nově nastupující zaměstnance budou postupně nastíněny situace, kde se vyskytuje nejvíce konfliktů. Budou zde popsána možná řešení, která se managementu jeví jako nejvíce žádoucí a přijatelná pro obě kultury. Manuál bude obsahovat sadu doporučení, jak by se nový zaměstnanec měl zachovat v případných konfliktních situacích. V příručce budou zpracovány i připomínky a podněty na zlepšení ze strany vedení i ze strany zaměstnanců.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Komunikace

Komunikace a jednání s lidmi je důležitá v každé firmě. Čím vyšší je pozice na pracovišti, tím se komunikace stává důležitější. Komunikace představuje nejdůležitější sociální interakci mezi lidmi.

V globálním měřítku, jak uvádí Heinzová (2007), je důležité, aby si lidé uvědomovali, jak je dnes komunikace důležitá. Komunikační dovednosti hrají velkou roli v globálním marketingovém světě. Evropa má dnes vyvinutou ekonomiku, obchoduje se zeměmi z celého světa. Lidé se znalostmi cizích jazyků mají vyšší šance a lepší možnosti dostat se k pracovnímu místu, než kolegové, kteří umějí mluvit pouze jedním jazykem. Mezikulturní dovednosti jsou přínosem i pro studenty, kteří dnes mohou studovat v zahraničí.

Pojem „komunikace“ nemá v literatuře jednu univerzální definici. Například Gibson (2002) definuje komunikaci jako proces, kdy dochází k výměně informací mezi příjemcem a odesílatelem. Může se stát, že zpráva, která je přijímána, je jiná, než byla původně odeslána.

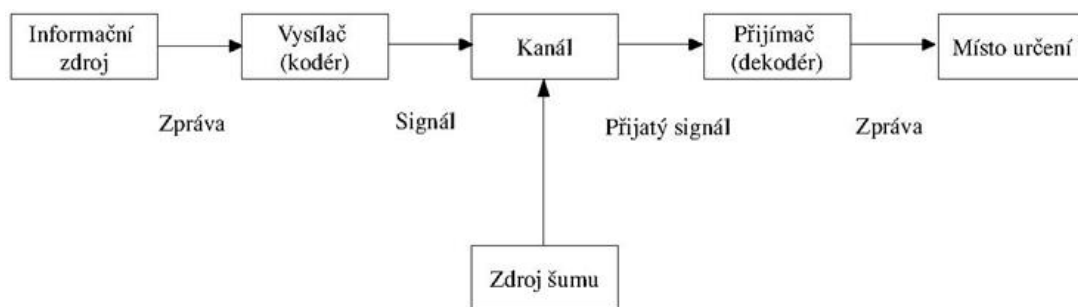
Jak uvádí Hayesová (2003), je možné komunikaci dělit na verbální a neverbální. Neverbální komunikace výrazně doplňuje verbální komunikaci. Do neverbální komunikace lze zařadit postoje, gesta a projevy. Dále zkoumá, jaké faktory mají vliv na lidské jednání. Hlavně na to, jak přítomnost druhých lidí ovlivňuje sociální chování jedince. Do neverbální komunikace patří všechna nonverbální vyjádření, tj. způsob komunikace, kdy se nepoužije mluvené slovo. Patří sem: paralingvistika, proxemika, haptika, posturologie, kinezika, gestika, mimika a řeč očí.

Jako důležité komunikační oblasti v podnikání uvádí Bobáková (2004) komunikační dovednosti, obchodní korespondenci, obchodní vyjednávání, telefonování, prezentace a prodej výrobků.

V sociální komunikaci se často setkáváme s problémy, které mohou být vnitřní i vnější. Za vnější rušení komunikačního procesu se může pokládat nadměrný hluk, nepohodlnou židli, cizí osobu v místnosti, velké horko či chladno, silné nebo slabé světlo apod. Jako vnitřní problémy lze pokládat bolest hlavy, hlad a stres. Z hlediska komunikačního procesu jsou nejnebezpečnější vnitřní osobní faktory, protože problémy nejsou na první pohled patrné a mohou se projevit až za delší čas. (Nový, 2007).

### 2.1.1 Komunikační proces

Na Obr. 1 je zobrazen komunikační proces v komunikačním modelu. Zpráva je vysílána z informačního zdroje v kódované podobě. Následně je zpráva transportována prostřednictvím kanálu, kterým je médium, využívané pro komunikaci (například psaní). Pak je zpráva dekodována příjemcem a doručena na místo určení.



Obr. 1 Komunikační proces

Zdroj: <http://www.bozpinfo.cz>

Mezikulturní komunikace se uplatňuje v případě, že příjemce a odesílatel informací jsou z rozdílných kultur. Komunikace může být náročná, když je velký rozdíl mezi dvěma kulturami. Pokud je v procesu mnoho šumu, nemusí vůbec dojít k přesnému a správnému přenosu informací.

### 2.1.2 Interní komunikace

Interní komunikaci lze definovat jako: „Nástroj, jenž pomáhá udržovat zaměstnance informované, motivované a zároveň slouží k budování firemní kultury.“ (Bystrov a Růžička, 2006, s. 64).

Jako jeden z hlavních interních komunikačních nástrojů se dnes hojně využívá intranet a e-mailová komunikace. „Výhody využití propracovaného intranetového systému jsou nasnadě, odpadají totiž nákladné obchodní cesty a časově náročná výměna písemností“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 110).

### 2.1.3 Bariéry v komunikaci

Komunikačních bariér, které ztěžují předávání informací, existuje několik. Jsou to hlavně:

- nesoustředěnost,
- malá slovní zásoba,
- porucha řeči,
- odbíhání od podstaty,
- mlčení,

- osobní nejistota,
- nezájem,
- strach se projevit.

Bariéry v mezikulturní komunikaci mohou být podle Gibsona (2002):

**Postoje** – Je to jedna ze složek komunikace. Podle Hayesové (2003) jsou postoje součástí osobnosti. Souvisí nejen s chápáním, ale i myšlením a cítěním, a mohou se měnit. Podle postojů můžeme předvídat lidské chování. Postoje si každý člověk získává průběžně během života vzděláváním a okolními vlivy.

**Vnímání** – Lidé vnímají stejné věci odlišně. Vjem je důležitý při interkulturní komunikaci. Způsob, jakým vnímáme, je ovlivněn kulturním prostředím. Nedostatečná informovanost o této skutečnosti tvoří bariéry.

**Stereotypy** – Jsou zafixované představy, které si lidé vytváří o určitých typech osobností a o věcech. Tyto představy ale nejsou ve skutečnosti pravdivé.

Zevšeobecňování a kategorizování je sice nezbytné, ale když je příliš strnulé, může vytvářet bariéru během efektivní interpretace situace.

**Interpretace** – Stává se, že jednu situaci dvě strany pochopí rozdílně. Dochází k tomu, že původní informace je interpretována naprosto odlišně a nakonec dostáváme dvě různé verze.

**Kulturní šok** – Jedná se o situaci, kdy se člověk ocitne v prostředí, které je zcela odlišné od prostředí, ze kterého pochází. V cizím prostředí postrádá každodenní znaky a zvyky, podle kterých si částečně řídí svůj běžný denní život. Například kdy si potřást rukou a co říci lidem, když se s nimi setkáme, kdy a jak dávat spropitné, jak dělat objednávky, kdy přijmout a kdy odmítnout pozvání. Lidé se cítí pronásledováni pocitem beznadějnosti, úzkostí, strachem z toho, že budou okradeni nebo podvedeni. Lidé také zažívají typické příznaky jako třeba bolesti hlavy, přejídání se, mají žaludeční potíže a problémy s nespavostí. Šok se pozná podle několika symptomů – nadměrné mytí rukou, přílišná opatrnost na pitnou vodu, jídlo, pokrmy, ložní prádlo. Také se projevuje velkým strachem z fyzického kontaktu s průvodcem, číšníkem či šatnářem.

Kulturní šok probíhá podle Pichaniče (2004) v následujících etapách:

1. Nadšení manažera po příjezdu do nové země a radost z možnosti poznání nové kultury. Může trvat několik týdnů.
2. Zklamání pro manažera – Kvůli rozdílnosti kultur začíná docházet k problémům v práci, stesku po domově a následné desorientaci.
3. Přizpůsobování – Manažer už dokáže rozumět místnímu jazyku, umí se začlenit a předvídat vzory chování lidí okolo sebe. Dojde k akceptaci nového způsobu života jak ze strany manažera, tak ze strany rodinných příslušníků.
4. Dvojitá kultura – Manažeři a jejich rodiny již novou kulturu akceptují se vším, co přináší a oceňují ji.

## 2.2 Vzdělávání, motivace a rozvoj pracovníků

Když chce dnes člověk uspět na trhu práce, musí se vzdělávat celý život. V současné době si lze těžko představit, že by si člověk vystačil celý život s dovednostmi, které nabytí buď ve školství, nebo v jedné firmě během prvního zaměstnání. Je třeba se zdokonalovat, a to i samostudiem, pokud chce člověk uspět. Stejně tak je i v zájmu zaměstnavatele, aby jeho podřízení byli motivovaní a dopřávat jim možnost vzdělávat se. Vedoucí pracovníci by měli umět pomoci svým podřízeným, aby v sobě našli vnitřní motivaci. Zaměstnanci pak budou lépe dosahovat vytyčených cílů. Všeobecně platí pravidlo, že zaměstnanci se chovají podle toho, jak je jejich zaměstnavatel odměňuje. Nejvíce demotivující pro zaměstnance je dostávat stejnou mzdu za jiný pracovní výkon.

### 2.2.1 Motivace

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Rozlišuje se motivace vnitřní a vnější. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů. Motivace úzce souvisí s výkonností člověka. Abraham Maslow se zabýval lidskými potřebami, které často znázorňoval v podobě pyramidy. Podle něj jsou ty nejzákladnější potřeby (fyziologické, bezpečnosti, společenské, uznání, seberealizace) nedostatkové. Kategorii seberealizace označuje jako růstovou potřebu. V pyramidě platí, že níže položená kategorie je významnější a pokud ji alespoň částečně uspokojíme, podnítíme tak potřebu uspokojit vyšší potřeby.

Motivaci lze dělit do dvou skupin. Do první skupiny spadá motivace vnitřní, založená na zajímavosti práce, možnost uplatnit vlastní schopnosti, překonávat překážky. Ve druhé skupině bude motivace vnější, kam patří finanční odměňování. Třetí skupina obsahuje motivaci založenou na osobní pověsti či odborné reputaci. V poslední kategorii je motivace spojená se společenským posláním práce. Každý samozřejmě vnímá jednotlivé motivační faktory jinak intenzivně.

Zdrojem vnitřní motivace je odvedená práce nebo atmosféra přinášející radost a potěšení a možnost se při práci i bavit. Vnitřně motivovaného člověka lze poznat podle toho, že o svých pracovních úkolech mluví, protože je za ně rád. Sám na úkolech pracuje dobrovolně. Vnitřní motivace je typická pro lidi, které motivuje výzva. Je pro ně charakteristické, že se snaží dosáhnout vysokých cílů. Nejlépe pracují tehdy, mají-li možnost seberealizace a mohou uplatnit své schopnosti a zdokonalit je. Naopak častá kontrola nebo snadné úkoly jsou pro takové lidi demotivující.

Jako doporučení, jak lze zaměstnancům zvýšit vnitřní motivaci, se uvádí následující:

- Zadávat přesné a jasné úkoly, které jsou dosažitelné,
- Spravedlivě odměňovat pracovní úkoly, uznávat výkon a provádět zpětnou vazbu k vykonané práci,

- Zaměstnance zapojovat do rozhodovacího procesu, podporovat je v tvůrčí činnosti a mít možnost ovlivnit svoji práci,
- Podporovat pracovní kolektivy v utužování vztahů a dopřávat zaměstnancům vzájemnou pomoc v rámci společnosti,
- Nastavit důvěru a otevřenou komunikaci ve firmě,
- Podporovat flexibilitu,
- Dopřát zaměstnancům možnost profesního růstu a osobnostního rozvoje.

Existuje několik způsobů, jak ohodnotit jednotlivé pracovní pozice. Podle toho, jak se pozice ohodnotí, vznikají pak na pracovní místo náklady. Firemní vedení si musí být vědomo, jak jsou jednotlivé pozice cenné. Motivace nezahrnuje jen odměňování. Je třeba vědět, co zaměstnance nejvíce motivuje. Výše platu motivuje pouze nově nastupující zaměstnance, ale není to dlouho-době udržitelný motiv. Pohyblivá složka mzdy může být motivující. Například zpětné kvartální zhodnocení provedené práce a následné odměňování se v poslední době mezi lidmi ukazuje jako vítané. Hlavně se variabilní složka mzdy vyplatí u pozic, kde se pracovní náplň zaměstnanců skládá z pracovních úkolů, u kterých záleží na splnění termínů. Nejznámější je kvartální ohodnocování, kdy si manažer sedne se svým nadřízeným a zhodnotí vykonané úspěchy. Každý má své vytyčené cíle a je svým pánem, jak se k úkolům postaví a jak je splní. Hodnocení pracovníků může být zaměřeno na více cílů, ale nikdy by se cíle neměli posuzovat současně. Cíle se mohou lišit i podle skupin zaměstnanců.

Hroník, F. ve své knize *Hodnocení pracovníků (2006)* rozděluje pracovní typy podle výkonu, pracovního chování a potenciálu do osmi kategorií:

- Hvězda,
- *Enfant terrible*,
- Slibný typ,
- Inteligentní lajdák a provokatér,
- Sympatický dřič,
- Samorost,
- Hodný nemotora,
- Kazisvět.

Pro každý typ udává, jakou volit vhodnou motivační strategii. O *hvězdě* říká, že jí je potřeba zadávat těžší úkoly, povýšit ji, dávat ostatním za vzor a povzbuzovat neformální autoritu. Pracovní typ *enfant terrible* je typické začleňování do kolektivu a do skupinových úkolů nebo naopak zadávat úkoly samostatně. Záleží na typu osobnosti. Potřebuje zásadovost a mentora nebo kouče. *Slibný typ* potřebuje dodat odvahu a podporu, podpořit sebedůvěru. *Inteligentní lajdák a provokatér* musí znát hranice, termíny a dopady v případě nesplnění. Potřebuje hodně zpětné vazby. *Sympatického dřiče* je třeba instruovat a budovat podmínky pro sebevzdělávání.

Na typ *samorost* platí koučování. *Hodný nemotora* je adept na přeřazení. Pokud neúspěšně absolvoval doučování za pomoci druhých, je vhodné ho přemístit na jinou pracovní pozici. S *kazisvětem* je třeba mluvit narovinu o možnosti odchodu. Sám by si měl být vědom svého chování a je dobré nechat iniciativu k nápravě na něm. Musí znát jasný termín, do kdy je třeba dosáhnout viditelných změn.

### 2.2.2 IT Akademie – vzdělávání a rozvoj ve firmě RWE

Ve firmě RWE IT Czech lze na intranetu vyčíst, že byl od října 2013 do listopadu 2014 v provozu program se zaměřením na vzdělávání. Program byl sponzorován z Evropského sociálního fondu a sloužil ke spolufinancování vzdělávacích kurzů a k rozvoji zaměstnanců. Část nákladů zaplatila samotná firma RWE IT Czech a část byla hrazena z fondu EU. Aby se zaměstnanec mohl účastnit těchto kurzů sponzorovaných EU, musel splňovat následující náležitosti: věk do osma-dvaceti let, žádná praxe po vysoké škole, bez vysoké školy byla praxe vyžadována v maximální délce dvou let.

Část vedení firmy sídlí v Německu, proto je po zaměstnancích požadován německý jazyk. Ten mohou pracovníci zlepšovat právě pomocí kurzů, které pořádá IT Akademie, nebo si mohou sami najít privátní kurzy či doučování a náklady hradit z benefičních bodů, které obdrží každý zaměstnanec při nástupu do firmy.

Jako další kurzy, které jsou zaměstnancům prostřednictvím IT Akademie umožněny, patří například: technické novinky, programy a postupy, a následná možnost získat z probírané oblasti certifikát. Ve firmě působí v rámci IT Akademie i mentoři, kteří proškolují zájemce v jednotlivých odborných oblastech.

Jednou za půl roku se koná firemní výjezdní zasedání, kde se setká firemní vedení z Německa s českými zaměstnanci a všichni zde mohou posoudit, jak se například jazyková úroveň zlepšuje a vyvíjí. Zasedání nejen utužuje vztahy podřízených s nadřízenými, ale také motivuje se jazyk do budoucna učit.

### 2.2.3 Rozvoj a motivace ve firmě RWE

Zaměstnanci mají nárok na benefiční body. Jeden takový bod představuje jednu českou korunu a všichni zaměstnanci dostávají stejný počet. Benefiční body dostává jednou ročně každý zaměstnanec. Jsou nad rámec základní mzdy. Z těchto bodů si mohou všichni zaplatit další školení, kurzy nebo certifikáty, které zvýší prestiž zaměstnance na trhu práce a ve firmě. Záleží na tom, jakým směrem se kdo chce orientovat a na tom, u jakých vzdělávacích společností je spolupráce domluvena.

Body lze uplatnit ve dvou oblastech. Do první oblasti patří penzijní připojištění nebo životní pojištění. Do druhé spadají příspěvky na volnočasové aktivity a na jazykové kurzy. Volnočasové aktivity jsou ve velké oblibě, jsou motivující a lidé si jich cení. Benefiční body lze uplatnit na všechny kulturní a sportovní akce a na některé zdravotnické a léčebné pomůcky.

Další benefity jsou v těchto kategoriích: automatické, požadavkové, schvalované a manažerské. Mezi automatické benefity patří týden dovolené navíc, zkráče-

ná pracovní doba na 37,5 hodin týdně, osobní volno v rozsahu tří pracovních dnů, odstupné nad rámec zákoníku práce, peněžitý dar při pracovním výročí a závodní stravování s příspěvkem na jednu pracovní směnu nebo stravenka s příspěvkem společnosti.

Dalším motivačním faktorem je celkově propracovaný systém vzdělávání, který v koncernu existuje. Každý se na firemním intranetu v sekci *Rozvoj a vzdělávání* seznámí s postupem, jak vytvořit individuální rozvojový plán. V této sekci je na výběr: manažerské vzdělávání a rozvoj talentů, zvyšování a prohlubování kvalifikace, e-learning, technicko-legislativní vzdělávání a jazyková výuka.

Motivace je zde pro kariérní postup veliká. Motivací je pro zaměstnance nejen vyšší plat, ale i společenské postavení, osobní mobilní telefon, na míru šité školení podle požadavků a specializace, automobil, osobní počítač, dny osobní-ho volna navíc.

#### 2.2.4 Kariérní růst ve firmě RWE

Základním oddělením v datovém centru v RWE IT Czech je oddělení OCC (Operational Control Centre) – Provozní řídicí centrum. Jedná se o tzv. talent pool, kde se pracuje na pozici IT Specialista. Z tohoto oddělení, které je základním a výchozím bodem, se postupně lidé po zapracování rozcházejí do konkrétních oddělení. Každý by se v tomto základním oddělení měl zorientovat a poznat chod a kulturu ve firmě. Po určité době, kdy jsou zaměstnanci seznámeni se všemi důležitými procesy ve firmě, jsou dobře jazykově připraveni a chtějí se technicky posunout určitým směrem, je zaměstnancům z oddělení OCC umožněn postup do jednotlivých částí – pěti specializovaných oddělení.

Časem (zhruba po roce a půl) se zaměstnanci dostávají na pozici Junior specialista. Na oddělení s konkrétním zaměřením lze pracovat na juniorní pozici dlouhodobě. Po pěti letech by se člověk mohl posunout z pozice Junior specialista na pozici Senior specialista.

Mezi konkrétními odděleními je možný přestup podle zaměření a znalostí jednotlivých zaměstnanců. Všechny týmy jsou částečně české a částečně německé. Komunikuje se hlavně v anglickém jazyce. Kdo by chtěl, může komunikovat s kolegy v německém jazyce. Německý jazyk je v RWE IT velkou výhodou. Zaměstnanci komunikující s kolegy německým jazykem mají mezi sebou zjednodušený každodenní kontakt a nedochází pak k informačním nedorozuměním.

### 2.3 Globalizace

Globalizace a „stmelování“ světa se projevuje i na poli komunikace. „Globálně operující podniky s globálními požadavky na obchodní komunikaci se nevyhnou tomu, aby zavedly v určitých mezích standardizovaný e-mailový a intranetový systém, který umožňuje výměnu informací mezi jednotlivými pracovišti a mateřským závodem nebo regionálními centry.“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 110).

„Na globalizaci se lze dívat jako na nikým neřízený společenský, ekonomický a politický proces, který vede k posilování vazeb mezi (takřka) všemi zeměmi dneš-

ního světa. Zřejmě nejsnadněji uchopitelná je globalizace z pohledu ekonomického.“ (Hodač, 2011, s. 13).

Globalizace není něco, co lze zastavit. Spíše lze očekávat přesný opak. „Pokračující integrace národních hospodářství mění působení světového hospodářství. Globalizace je novým jevem. Státy se integrují obchodem zboží, toky investic a finančního kapitálu. Spotřebitelé nakupují větší množství zahraničního zboží, více podniků působí v zahraničí a spotřebitelé investují více než dříve na vzdálených místech“ (Jeníček, 2002, s. 71).

Podle Hodače (2011) projevy globalizace je možno pozorovat v každodenním životě. Projevuje se hlavně v politické, ekologické a ekonomické rovině. Z ekonomického hlediska se jedná hlavně o postupné uvolňování bariér mezinárodního obchodu, mění se distribuce světového bohatství, roste objem peněz, který putuje světem bez větších limit.

Podle Ehla (2001) je globalizace z pohledu technologického spojena s pohledem ekonomickým. Zastává také názor, že největšími kritiky ekonomické globalizace jsou odborová hnutí v bohatých zemích. Tato globalizovaná ekonomika přispívá k přesouvání pracovních příležitostí podle toho, jak jednotlivé společnosti přesouvají výrobu do zemí, kde je levnější pracovní síla. Firmy mohou dostat výhodnější podmínky od místních vlád a již zmíněnou levnější pracovní sílu.

Další definice zní: „Globalizace je světovým procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým.“ (Pichanič, 2004, s. 11).

Vývoj globalizace v historii

Z pohledu ekonomických moderních dějin Pichanič (2004) rozdělil proces globalizace moderního světa na tři vývojové fáze:

**První** vlna podle něj byla v letech 1870–1914. Konec této vlny nastal po první světové válce. Podle něj v této době za globalizaci mohla doprava. Prostřednictvím dopravy a redukci obchodních bariér se některé země dostaly k příležitosti lépe využít svoji půdu. Narůstal tok pracovních sil, zboží, kapitálu, informací a znalostí. Lidé z Evropy se stěhovali do Ameriky a v Asii se lidé přemísťovali z Indie a Číny do jihovýchodní Asie. Konec této vlny zapříčinila druhá světová válka a ekonomická krize, která nastala v důsledku toho, že světové velmoci nebyly schopny praktikovat reálnou světovou ekonomiku.

**Druhá** vlna je v období 1950–1980, která je charakteristická sdružováním států. Například Všeobecná dohoda o clech a obchodech založená v roce 1947, která se snažila navázat spolupráci severní Ameriky, západní Evropy a Japonska, v Americe vznikla Severoamerická zóna volného obchodu. Ve světě pak vznikla Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a státy z východního bloku utvořily Radu vzájemné hospodářské pomoci (RVHP). Časem se ale projevil nedostatek ekonomik a došlo k rozpadu socialistických států integrovaných v sovětském bloku. Prohlubovaly se rozdíly mezi rozvojovými a rozvinutými zeměmi.

**Třetí** vlnu definoval od 80. let do současnosti. V tomto čase je významná komunikace a snaha rozvojových zemí o nastartování ekonomiky tím, že se otevrou světu. Do rozvojových zemí, více globalizovaných patří 24 států. Bývají nazývány



„novými globalizátory“. Ve skupině rozvojových, méně globalizovaných, je například Tanzanie, Etiopie, Nepál a Jemen.

Pichanič (2004) také definoval síly, které globalizaci podporují:

- Globální vyhledávání zdrojů.
- Nové a rozvíjející se trhy.
- Úspory z rozsahu produkce.
- Sklon spotřeby k homogenní poptávce.
- Snižující se dopravní a přepravní náklady.
- Rozvoj nových telekomunikačních technologií.
- Homogenizace technických standardů.
- Vládní politiky, tarify, daně a podpory.

## 2.4 Mezinárodní firma

*„Jen ten, kdo dobře zná sám sebe, vlastní a cizí kulturu i jejich orientační systémy, může být úspěšný v interkulturní kooperaci.“* (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 44)

Mezinárodní firmy se dnes vyskytují na všech kontinentech, propojují celý svět. Díky globalizaci se svět stává „stmelenějším“ a dostupnějším. Firmy si mohou vybírat, v jakých zemích chtějí podnikat, s jakými kulturami chtějí spolupracovat a s kým raději nepřicházet do styku. Podle svých představ o podnikání mohou umisťovat závody po celém světě.

Mezi nejvíce rozšířenými jazyky, kterými se mluví po celém světě, patří čínština, angličtina a španělština. Různé zdroje uvádí odlišná pořadí těchto jazyků, ale vždy se jedná o tyto tři. V Evropě a Americe je nejpoužívanější jazyk v mezinárodních firmách angličtina.

Mezinárodnímu managementu se věnuje několik odborných knih. Internacionální management je disciplína provádějící kontrolu zaměstnanců, kteří provádí operace ve světovém měřítku. Štrach (2009) popisuje podmínky, které zapříčinily rozvoj v podnikání na mezinárodní úrovni. Patří mezi ně například:

- Stabilita ekonomicko-politického rámce.
- Vznik regionálních organizací, které vytvořily lepší prostor pro volný pohyb osob, kapitálu a zboží.
- Pokroky ve vědě a v oblasti techniky.
- Velké snížení nákladů na produkci.
- Kulturní rozdíly

Dnešní svět je rozmanitý po všech stránkách. Vyznačuje se i kulturní rozmanitostí. Kultura a kulturní odlišnosti mají vliv na mezilidskou komunikaci. Kulturní rozdíly existují napříč komunikací. K následujícím tématům mají lidé podle DeVita

(2008) silné kulturní postoje: podstata boha, význam rodiny, pravidla sexuálního chování, role vzdělání a význam peněz.

*„Mezikulturní rozdíly jsou důsledkem rozvoje mezinárodního obchodu, služeb, zahraničních investic a do značné míry i rozšiřování působnosti mnohonárodních firem v celosvětovém měřítku.“* (Šroněk, 2000, s. 11)

Expanze firem do zahraničí nezůstala bez následků. Mezinárodní firmy mají své výhody i nevýhody. Ve firmách, kde je více odlišných kultur na pracovišti, se vyskytují problémy viditelné i skryté. Jak uvádí Urban (2008), problémy v multi-kulturním prostředí vznikají v důsledku různých očekávání. Některé kultury si myslí, že by se sami zaměstnanci měli podílet na řešení úkolů a sami si hledat a zjišťovat informace. Naopak jiné kultury se domnívají, že zaměstnanci mají dostávat jasné instrukce a přesné zadání práce. Zaměstnanci pak také čekají, že se tak ze strany vedení děje a mohou být zaskočeni, když se vedení v průběhu času vymění.

V mezinárodní firmě hraje důležitou roli personální oddělení, které vybírá vhodné kandidáty do svého pracovního prostředí. V podniku, kde vedle sebe pracuje více kultur, je důležitý výběr vhodných zaměstnanců. *„Hlavními úkoly personální práce v nadnárodních korporacích je získávání a výběr kvalifikovaných pracovníků pro zahraniční pobočky a posláze, v případě pracovníků domovské země, jejich repatriace zpětně do firemní struktury po ukončení zahraničního angažmá.“* (Pichanič, 2004, s. 112).

## 2.5 Legislativa

Základní právní normou z oblasti pracovního práva, řešící pracovněprávní vztahy a vztahy související, v česká legislativa řeší zejména zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů, dále jen ZP) a dále zákonem o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů). Dílčí aspekty týkající se v tomto kontextu zejména práce z domova a práce mimo dohodnuté pracoviště jsou podchyceny zákonem o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Zákon č. 309/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Pro potřeby této práce se bude nadále uvažovat pouze o práci závislé (§ 2 ZP). Závislá práce je taková práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance jménem zaměstnavatele podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně. Musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popř. na jiném dohodnutém místě.

Závislá práce může být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu, tedy v pracovním poměru či na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, dohody o provedení práce dle § 75 ZP či dohody o pracovní činnosti (§ 76 ZP).

Mohou být použity různé formy zaměstnaneckého poměru (dle § 39 ZP) nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (nejčastěji dohoda o provedení práce dle § 75 ZP nebo dohoda o pracovní činnosti dle § 76 ZP).

V kontextu dalšího je nutné zmínit i možnost agenturního zaměstnávání (§37a a další) a možnost dočasného přidělení zaměstnance jinému zaměstnavateli mimo agenturní zaměstnávání, umožněné po novelizaci ZP na základě § 43a. V obou případech by zaměstnanec mohl vykonávat práci i pro jiného zaměstnavatele než se kterým má sjednaný pracovní poměr.

Často se lze setkat s následujícími problematikami:

- Vymezení pravidelného pracoviště (§ 34a ZP) a právní aspekty související s výkonem práce mimo toto pravidelné pracoviště (zejména nezbytné úpravy pracovních smluv dle § 34 odst. 1b ZP)
- Vysílání zaměstnance na území jiného státu (§37 odst. 2 ZP)
- Pracovní cesta (§ 42 ZP)
- Náhrady výdajů v souvislosti s výkonem práce (zejména poskytování cestovních náhrad dle §156 ZP)

Výše uvedené se týká jedné z možností, jak legislativně práci v cizině podchytit: pracovní poměr je uzavřený s českým zaměstnavatelem, který dále poskytuje (ať už v rámci korporace nebo třetím stranám) služby na základě smlouvy o dílo dle § 631 zákona č. 89/2012 nebo jiné smlouvy dle tohoto zákona. Poznámenejme, že výše zmíněná možnost agenturního zaměstnávání nebo dočasného přidělení zaměstnance není ve firmě, ve které byla zpracovávána praktická část práce, využívána a není tedy více diskutována.

Druhá možnost by bylo uzavření pracovního poměru přímo se zahraničním zaměstnavatelem. V tomto případě by bylo nutné řídit se platnou legislativou státu, ve kterém by měl zaměstnavatel sídlo, a všeobecnými předpisy EU.

## 3 Praktická část

### Metodika

Pro vypracování práce bylo potřeba získat informace z odborné literatury a internetových zdrojů. Všechny použité informace jsou s uvedenými citacemi a odkazy v kapitole Literatura.

Pro sběr dat byly využity metody - interview a dotazník. Interview bylo zrealizováno s interní lektorkou, která školí nové zaměstnance na téma interkulturní rozdíly, vyučuje německý jazyk a poskytuje i poradenství. S vedením společnosti a s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení proběhlo několik schůzek a interview, kde byla získána potřebná data k vyčíslení nákladů na jednotlivé zaměstnance.

Cílové skupině, tedy českým zaměstnancům, byl zaslán dotazník v elektronické formě. Otázky byly kladeny pro české zaměstnance a pro jejich německé kolegy z Německa. Každý zaměstnanec má z části české a části německé vedení. Výsledky jsou prezentovány v grafické formě a v přehledových ta-bulkách.

Běžně se pomocí dotazníků pracovní prostředí zkoumá z 5 oblastí (charakter pracovní činnosti, odměňování, vztahy na pracovišti, způsob vedení a pracovní prostředí). Protože ve firmě existuje kolektivní smlouva, která popisuje odměňování, a je tedy mimo možnosti liniového managementu do této oblasti zasahovat, proto se tato práce se soustředí na zbývající čtyři oblasti – charakter pracovní činnosti, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a způsob vedení.

Z dotazníků je zjištěna spokojenost zaměstnanců ve firmě, případně zjištěny nedostatky v komunikaci či jiné problémy na pracovišti. Výsledky šetření poskytnou informace o motivovanosti zaměstnanců a o četnosti výskytu konfliktů či nepochopením na pracovišti, která jsou zaviněna kulturními rozdíly, nedostatečným pochopením nebo v odborné oblasti.

Do výsledného manuálu byly zařazeny situace, které vyplynuly z dotazníků jako nejdůležitější a byl zde vypracován postup, jak v daných situacích zareagovat. Je zde zdůrazněno, na jaké situace se ve firmě připravit a s čím být srozuměn hned při nástupu do zaměstnání.

### Výběr dotazovaných

Dotazník byl poskytnut přes emailovou komunikaci všem cílovým zaměstnancům v Brně v datovém centru. S kontaktováním zaměstnanců nebyl problém.

Dotazník obsahuje celkem 41 otázek a z toho 4 jsou identifikační. Některé otázky v dotazníku byly stavěny tak, aby se zdůraznily rozdílné pohledy na problematiku od Čechů a od Němců. Otázky jsou převážně uzavřené. U některých dotazů byl ponechán otevřený prostor pro slovní vyjádření a ohodnocení problematiky.

Po uplynutí sjednané lhůty dvou týdnů bylo vyplněno 34 dotazníků.

## Zpracování dotazníků

Dotazník byl zpracován na webových stránkách

<https://my.surveio.com/P1F1L9L3A2P6Q2V6B5M2/data/index>. Některým zaměstnancům byl dotazník vytisknut. Výsledky byly poté přepsány do webových stránek. Jednotlivé otázky jsou okomentovány slovně. K některým jsou přidány souhrnné tabulky pro přehlednější prezentaci, případně jsou k nahlédnutí vypracované grafy.

Dotazované otázky i s přehledem všech nabízených odpovědí jsou vidět v příloze A. Pro výslednou sumarizaci výsledků a zpracování dat byl použit Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky byly prokonzultovány se vzorkem pracovníků, kteří ve firmě pracují na seniorních pozicích.

### 3.1 Charakteristika vybrané firmy

Vybranou firmou pro tuto bakalářskou práci je firma RWE. Koncern RWE AG je jedna z pěti největších elektrárenských a plynárenských společností v Evropě. Společnost RWE pokrývá celý hodnotový řetězec, protože má znalosti z oblasti produkce ropy, zemního plynu a hnědého uhlí, výstavby a provozu konvenčních elektráren a elektráren na bázi zdrojů obnovitelné energie, obchodu s komoditami, přepravy a prodeje elektřiny a plynu.

Ve společnosti v dnešní době pracuje kolem 70 000 zaměstnanců, kteří zajišťují dodávky elektřiny přibližně 16 milionům zákazníků a téměř 8 milionům zákazníků dodávky zemního plynu. Česká republika spadá do části RWE East, jak je vidět na Obr. 2.



Obr. 2 Mapa působnosti RWE  
Zdroj: Intranet RWE

V České republice je firma RWE „jednička“ na energetickém trhu. Podnikání této společnosti v České republice je založeno hlavně na dodávkách zemního plynu a elektřiny, distribuci plynu, skladování plynu v podzemních zásobnících a výrobě tepla a elektřiny. Společnost působí dále v Německu, Nizozemí, Velké Británii a v jihovýchodní Evropě.

Koncern RWE AG má několik pod sebe spadajících firem. Jednou z nich je právě RWE IT Czech s.r.o., které působí v Německu, České republice, Velké Británii a Indii. Společnosti RWE IT Czech s.r.o. je členem koncernu RWE.

Firma RWE IT Czech má v Brně na Plynárenské ulici postavené datové centrum. Ve firmě dnes působí kolem 80 zaměstnanců v Brně a zhruba 200 zaměstnanců v Praze. Někteří jsou zaměstnaní výhradně pro český obchod a někteří pracují jen pro německé kolegy. Hlavně zaměstnanci pracující pro německé vedení se každý den dostávají do situace, kdy musí komunikovat s německými kolegy a vyjednávat s nimi o případných postupech. Některé situace se stávají náročnějšími. Pokud se problém vyskytne v době, kdy je v Německu zrovna státní svátek, nebo má německý kolega dovolenou.

### 3.1.1 Komunikace v RWE

Vedení společnosti se skládá ze dvou jednatelů – Němec Benedikt Willeke a Čech Martin Götz. Celá firma prosazuje jako hlavní komunikační jazyk anglický jazyk, ale poslední rok, kdy dochází k harmonizaci, se po zaměstnancích vyžaduje alespoň základní znalost i německého jazyka. Lidé na vyšších pozicích se sami chtějí v jazyce zdokonalovat a docházejí pravidelně na kurzy německého jazyka.

Ve firmě existuje několik komunikačních kanálů. Každý zaměstnanec má svůj osobní český a anglický email. K snadnější komunikaci se zahraničními kolegy mají zaměstnanci k dispozici komunikátor MicrosoftLync, přes který lze zahájit videohovor. Každý má na svém stole pevnou linku s funkcí hlasitého odposlechu a sluchátka, aby nerušil ostatní kolegy v kanceláři.

Mezi subjekty, které se ve firmě řadí do interní komunikace, se řadí nejen jednatelé a všichni zaměstnanci, ale i subdodavatelé, obchodníci, nasmlouvaní spolupracovníci a dodavatelé, lektori a školitelé. Ze základních nástrojů jsou zde uvedeny porady, firemní média a meetingy.

Nejtěžší v komunikaci bývá jednání s lidmi a nalezení konsenzu. Podle Jaye (2006) je konsensus rozhodnutí, které sice nemusí být všemi pokládáno za nejlepší, nicméně je pro všechny zúčastněné přijatelné. Je to vlastně rozhodnutí, se kterým se všichni smíří, i když to není úplně to, co si jako ideál představovali. Celý tým by měl chápat, že při snaze dosáhnout konsezu jde o to, aby se dospělo k nějakému přijatelnému řešení. Nejde o to, aby byl někdo donucen uznávat rozhodnutí, se kterým zásadně nesouhlasí.

### Porady a meetingy

Jednou z možností, jak se spojit s kolegy, je potkat se osobně na poradě a o problematice otevřeně diskutovat. Při závažnějších nebo náročnějších problematikách je tento způsob komunikace efektivnější, když se zástupci setkají tváří v tvář a mohou se projevit. Bývá tu ale problém, že často problematiku nedořeší. Může se stát, že je porada svolána rychle, není připraven program, anebo se někteří účastníci dostatečně nepřipraví. Takoví jedinci porady pak čas-to jen sedí a mlčí celou dobu trvání porady, k tématu se nevyjádří, jen naslouchají, a až po poradě si uvědomí, že zasáhnout měli. Takže pak dojde opět ke psaní mailů a dožadování se ještě další porady. Cílem má být problematiku řešit, ne o ní debatovat, od toho porady nejsou. Bohužel se často stává, že porady svého cíle nedosáhnou.

Nejefektivnější porada je ta, která je průběžně zapisovaná. Nikdo si pak nemůže myslet, že se o zmíněné úkoly postará někdo jiný a není zde prostor pro pochybnosti. Porada nebo meeting by neměly být promarněným časem a nikdo nemá odcházet s domněnkou, že neví, co dělat a jaký je další postup. Podle Jaye (2006) má zápis z porady obsahovat:

- čas, datum a místo porady a kdo ji předsedal;
- jména všech přítomných i omluvených členů;
- každý projednaný bod s klíčovými argumenty a pověřené osobami, které budou za splnění bodu zodpovídat;
- čas ukončení porady;
- datum, čas a místo konání další porady.

Existuje několik typů porad. Například pravidelné porady oddělení, porady ně-kolika oddělení, porady projektových týmů a týmové brífinky. Ať už se jedná o velkou poradu nebo jen meeting dvou či tří lidí, vždy je třeba zahajovat poradu včas bez ohledu na plné účasti. Každý bod programu má být projednáván stručně a nedovoluje se rozptylování. Je dobré posílat podklady předem. Oceňuje se stručnost a přímost. Mluvení k věci šetří čas všem zúčastněným.

Málokdo si to uvědomuje, ale porady jsou bohužel nákladné. Stačí si ujasnit cenu každého účastníka porady (nadřízený dobře zná platy a právě ten porady často vede), k tomu stačí přidat ztracený příjem, který by se jinak získal, kdyby neseděl na schůzi. Jako další si lze připočítat ušlé prodeje, výpadky v produkci a další. Hodinová porada tak vychází na desetitisíce korun.

## **Firemní média**

Firemní média představují hlavní a stěžejní nástroje interní komunikace. Jako hlavní média, která se užívají, je zmíněn intranet, který je dostupný každému, kdo je připojen k síti. Dále jsou jimi webové stránky, online katalogy a webové časopisy. Dále se používají nástěnky a tištěné verze firemních zpravodajů, kde jsou uvedeny novinky a plány do budoucna. Také lze sem zařadit dopisy, které jsou od managementu adresovány zaměstnancům. Dopisy mohou všechny zaměstnance informovat o novinkách, nebo mohou být přímo adresovány určité osobě se soukromým sdělením.

### **3.1.2 Motivace**

Pro zaměstnavatele ve firmě RWE IT Czech je důležité, aby zaměstnanci v pracovním prostředí cítili motivaci, osobní uspokojení a seberealizaci. Takový zaměstnanec podává nejlepší pracovní výsledky, což je pro firmu jako celek chtěný výsledek. Motivace je více rozpracována v kapitole 2.2.



### 3.1.3 Zaměstnanecký vztah

Každý nastupující zaměstnanec do datového centra má smlouvu uzavřenou na dobu určitou, konkrétně na jeden rok. Po uplynutí jednoho roku se smlouvy prodlužují rozdílně. Zaměstnanci pracující pod německým vedením mají smlouvu znovu prodlouženou o jeden rok a zaměstnanci pracující pro českou část datového centra už na dobu neurčitou.

Ve firmě lze navázat tyto pracovněprávní vztahy:

- Vztah založený pracovní smlouvou.
- Vztah založený Dohodou o pracovní činnosti.

Jednou nebo dvakrát ročně jsou zaměstnanci z RWE IT Czech z Brna vysláni na pracovní cestu, popřípadě vzdělávací pobyt, do ciziny. Mohou jet do Německa, Polska, Velké Británie nebo na Slovensko. Nejčastěji však létají do Německa za kolegy, se kterými nejvíce spolupracují.

Pokud je zaměstnanec zaměstnavatelem vyslán do zahraničí, zaměstnanec zůstává i nadále v pracovním poměru u českého zaměstnavatele, který mu po dobu výkonu práce v zahraničí vyplácí plnou mzdu. Český zaměstnavatel zaměstnanci sráží a odvádí zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

Pokud příjem zaměstnance v zahraničí bude také v zahraničí zdaněn, měl by zaměstnavatel požádat příslušný finanční úřad o zrušení povinnosti srážet zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti na období výkonu práce v zahraničí. Pokud zaměstnanec pracuje pro stálou provozovnu českého zaměstnavatele v zahraničí, není tento zaměstnavatel povinen zálohy na daň z příjmů svého zaměstnance v České republice odvádět.

Zdanění příjmů v zahraničí je dáno dvěma faktory. První faktor – záleží na délce pobytu zaměstnance v jiné zemi. Druhý faktor - kdo nakonec nese náklady na tohoto zaměstnance.

Zaměstnanec vyslaný za prací do zahraničí na dobu šest měsíců a více a bude zdravotně pojištěn v zahraničí, může se odhlásit ze zdravotního systému v České republice. Odhlášení nelze dělat zpětně, ale pouze před odjezdem do ciziny. Nepředpokládá se, že by zaměstnanci byli v jednom roce vysláni na delší dobu do Německa. Maximální očekávaná doba je jeden pracovní týden za půl roku.

### 3.1.4 Vztahy na pracovišti

Při práci v podniku vznikají vztahy, které Koubek (2007) rozděluje na vztahy:

- mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením,
- odbory a zaměstnavatelem,
- nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,

- mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Mezi vztahy na pracovišti je důležité umět zachovat neutralitu. Hlavně při vy-  
pjatějších situacích. Pro vedoucí pracovníky je důležité, aby je nikdo nemohl obvi-  
nit z toho, že někomu straní a naopak je žádoucí, aby stáli na straně celého týmu  
jako celku. Vedoucí pracovníci a další manažeři musejí zvládat stresové situace a s  
citom a přátelsky vyřešit spory, aniž by promarnili drahocenný čas. Nesmí se ne-  
chat vtáhnout do sporu a hned někomu přičítat vinu, nekritizovat podřízené ani  
jiné kolegy za citové výbuchy (pokud není osobní) a nesmí ztratit vlastní klid, pro-  
tože pak ztratí důvěru ostatních a uberou vážnost situace.

V koncernu RWE AG pracuje v posledních třech letech již několik národností.  
Mezi dva hlavní národy, které budou zahrnuty do zpracování příručky pro nově  
nastupující zaměstnance do RWE IT, jsou Češi a Němci. Poslední podkapitola se  
věnuje Indům, protože jsou jako asijský národ úplně odlišní od evropských národů,  
a firma je také zaměstnává. Psychologií interkulturních rozdílů se zabývá Kolman  
(2001) a Nový (2005).

Každému národu se věnují následující odstavce, kde Nový (2005) nastínil zjiš-  
tění informace, které jsou výsledkem dlouholetého výzkumu.

### **Česká kultura na pracovišti**

Češi jsou známí hlavně svojí improvizací za každé situace. Velmi často používají  
selský rozum místo sepsaných pravidel nebo norem. K strukturám jsou často skep-  
tičtí. Stává se, že normy, zákony a předpisy přímo obcházejí. Spontánní nápady a  
jednoduché úvahy u nich vzbuzují pocit, že právě to je dělá tvůrčí. Dají na lidské  
vztahy, které si pečlivě udržují a pečují o ně. Mnohdy dělají více věcí najednou, při-  
čemž priority vyhodnocují podle stávající situace.

Charakteristické je pro ně vyhýbání se konfliktům. Mají talent konflikt delego-  
vat a dlouhodobě si jej nepřipouštět. Tváří se, že vlastně žádný konflikt není. Když  
už se nějakým způsobem dostane problém na denní světlo a je třeba jej řešit, často  
je urovnáván písemnou cestou.

Mají tendence ke každému tématu diskutovat a neumí mluvit k věci. Podle  
Němců hovoří mnoho bez obalu. Stručnost jim je cizí. Převládají u nich tendence si  
k řečenému ještě 30 až 40 procent informací domyslet. Setkávají se na pracovišti  
často s tím, že Němci v pozici nadřízených o nich prohlašují, že jsou nespolehliví,  
nedodržují dohodnuté věci a nejsou motivovaní k práci.

### **Německá kultura na pracovišti**

Němci jsou oproti Čechům více zaměřeni na detail. Libují si ve směrnících, nor-  
mách a procesech. Stejně tak jsou pro ně důležité formální struktury a postupy. Co  
je psané „černé na bílém“ je pro ně velice důležité. Nechtějí chybovat a rádi mají  
vše pod kontrolou. Vychází z přesných faktů, údajů a číselných hodnot. Předem  
projevují péči o odhalení možných chyb. Porušení jakýchkoli pravidel je pro ně  
trestné. Pro nikoho není možné sjednat výjimku. Je až společensky nepřijatelné,

aby se někdo řídil jinými normami nebo zákony, je to nespravedlivé. Spontánnost jim je cizí.

Přemýšlejí o času jako o něčem, co je třeba řídit, plánovat a dodržovat. Časové harmonogramy mají na celé dny. Dodržování termínů je pro ně asi naprosto zásadní a nejvíce plánují dlouhodobě. Když se jim stane něco neočekávaného v průběhu něčeho naplánovaného, mohou zprvu reagovat podrážděně. „*Organizace času je považována za předpoklad efektivního jednání všeobecně, ale zcela jistě za základní součást profesionality*“ (Nový, 2005, s. 215).

Nebojí se otevřeně o problémech komunikovat, spíše naopak. Oproti Čechům jsou v komunikaci stručnější, jasnější a přímější. Mluví rovnou k věci a hlavní je pro ně předmět sdělení, ne to, jak budou mluvit. Chtějí problematiku vyřídit co nejdříve, efektivně a bez vlivu emocí. Na pracovišti se chovají vždy profesionálně. Umí hned a jasně vyjádřit souhlas nebo nesouhlas, což občas zní jako požadavek. Neprojevují sympatie nebo záporné emoce ke kolegům.

V pracovním prostředí si Němci oddělují svojí roli pracovníka od osobního života. Na pracovišti se chovají jako vzorní tvrdě disciplinovaní zaměstnanci a veškeré osobní záležitosti jdou bokem. V práci upřednostňují pracovní záležitosti a teprve ve chvílích osobního volna si dovolí oddech. V povolání si nemohou dovolit zvolnit. Termíny se snaží striktně včas dodržovat a společensky je to nemyslitelné. Málokdy se stane, že se jim kontakty z pracovního světa spojí se světem, ve kterém žijí v osobním volnu.

Němci jsou známí také svojí silnou ochranou zaměstnanců v německých firmách. O své zaměstnance pečují a snaží se o udržení příjemného pracovního prostředí.

## **Indická kultura na pracovišti**

Asijská kultura je zcela odlišná od té, na kterou jsme zvyklí v Evropě. Firma RWE IT má několik indických zaměstnanců, kteří pracují jako administrativní podpora ve Velké Británii nebo přímo v Indii. Komunikace s těmito kolegy probíhá pouze telefonicky a přes e-mailovou komunikaci. Tento národ je zmíněn, protože je dost zajímavý.

Lidé v Indii jsou zvyklí řešit více věcí najednou, diskutují a vymýšlejí neustále nové procesy, jak problematiku řešit. Jednotlivé situace se tak řeší poměrně dlouhou dobu. Neradi cokoli plánují a nějaké vyrušování je nerozhodí. Pokud plán mají, nebo jim je nějaký plán zadán, a nedaří se jim plnit, jsou zklamaní. Jinak jsou ale věční optimisté. Jsou zdatnými krizovými manažery právě proto, že umějí být flexibilní.

Jejich povaha je velice přátelská. Už vzhledem k jejich hinduistickému náboženství, jsou i oni sami na pracovní půdě tolerantní. Evropanům se jejich optimismus k životu „nepozdává“ a považují je za lehkovážné. Oni jsou jedni z nejlepších, co se motivace týče. Působí důvěryhodně.

Vyhledávají přátele i v práci, jsou citově založeni a často upřednostňují cit před rozumem. Vyhledávají pochvalu a kritikám se vyhýbají. Konflikty odsouvají a snaží se jim různými nepřímými cestami zabránit, potřebují harmonii a klid. Disku-

tovat se s nimi dá celé hodiny. Známosti se vyskytují téměř v každé oblasti a obchody se uzavírají primárně s kamarády a příslušníky rodiny. Za rodinu považují nejen příslušníky ze své domácnosti, ale všechny z druhé až třetí linie (to představuje širší rodinu, se všemi vzdálenými příbuznými).

Během osobního i pracovního života se klade důraz na společenské postavení a status, který daná osoba má. Symboly statusu, jako jsou např. automobil, dovolená nebo oblek, dávají jasně najevo, do jaké kasty či třídy člověk patří. Kastovní systém prostupuje celou zemi. K člověku, který je z vyšší kasty, se chovají automaticky s respektem. V zaměstnání je používána pevná hierarchie, která se zásadně neporušuje ani v soukromém životě.

### 3.2 Ekonomické aspekty zaměstnance ve vybrané firmě

V této kapitole se práce zabývá rozčleněním zaměstnanců do jednotlivých úrovní a částkami, které firma při nástupu musí za zaměstnance hradit. Z dat, která byla získána z firemního intranetu, z konzultací a rozhovorů s vedoucími zaměstnanci korporace, byl vytvořen následující graf a postup, jak byly určeny celkové firemní náklady na jednotlivé zaměstnance z cílových skupin.

V Brně v datovém centru pracuje 80 zaměstnanců. Všichni zaměstnanci spadají platově do rozdělení nazývané Job chart. V job chartu jsou uvedeny skupiny nazvané SPC (činnosti související s odbornými provozními nebo i administrativními činnostmi). V těchto SPC skupinách je definováno platové rozpětí, kterého může zaměstnanec na dané pozici dosáhnout a také garantované minimum. Celkem je definováno 8 SPC skupin.

Jako cílovou skupinu, pro kterou je tvořen manuál, je zvolena skupina zaměstnanců zařazených v job chartu do skupin SPC3 a SPC4. Těchto zaměstnanců ke dni sběru dat (1. 9. 2014) celkem 40. Zaměstnanci pracující v oddělení Operational Control Centre jsou zařazení SPC3 a všechny juniorní pozice jsou zařazení SPC4.

Když se k průměrným mzdovým nákladům připočítají další variabilní firemní náklady, jako například: pronájem areálu, pronájem kanceláří, pořízení všech nezbytných pracovních pomůcek, náklady na vytápění a elektřinu, příspěvky na stravování, vstupní školení (bezpečnost a ochrana zdraví, vstupní školení zaměstnanců do firmy, požární ochrana, základní certifikáty k pracovním nástrojům, školení ohledně první pomoci a poučení o použití firemních vozidel), náklady vzrostou se ke dvěma částkám. Na zaměstnance ze SPC3 je celkový náklad 107 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance a pro jednoho zaměstnance ze zařazení SPC4 je to náklad 143 200 Kč měsíčně.

K těmto nákladům je nutno připočítat náklady na konkrétní specifická školení a školení interkulturních rozdílů. V průměru budou tato školení v hodnotě 50 000 Kč na jednoho zaměstnance ze SPC4 na rok a v hodnotě 25 000 Kč na jednoho zaměstnance ze SPC3 na rok, viz Tab. 1.

Tab. 1 Průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance

Přehled nákladů	SPC3 [CZK/měsíc]	SPC4 [CZK/měsíc]
Mzdové náklady	27 000	43 200
Provozní náklady	80 000	100 000
Školení	2 000	4 600
Pobyt v zahraničí	0	3 650
Prostoje	0	8 640
<b>CELKEM</b>	<b>109 000</b>	<b>160 090</b>

Zdroj: Vlastní

Jako další náklady je nutno připočítat hodiny, které zaměstnanci na pracovišti zdržují komunikační problémy a jazykové bariéry. Zaměstnanci mají také nárok na přestávky. Bohužel někteří těchto přestávek zneužívají a více odpočívají, než pracují. Vedoucí jednotlivých oddělení vypočítali, že se jedná zhruba o 4 pracovní dny měsíčně, kdy zaměstnanec nepracuje, ale odpočívá nebo řeší komunikační problém.

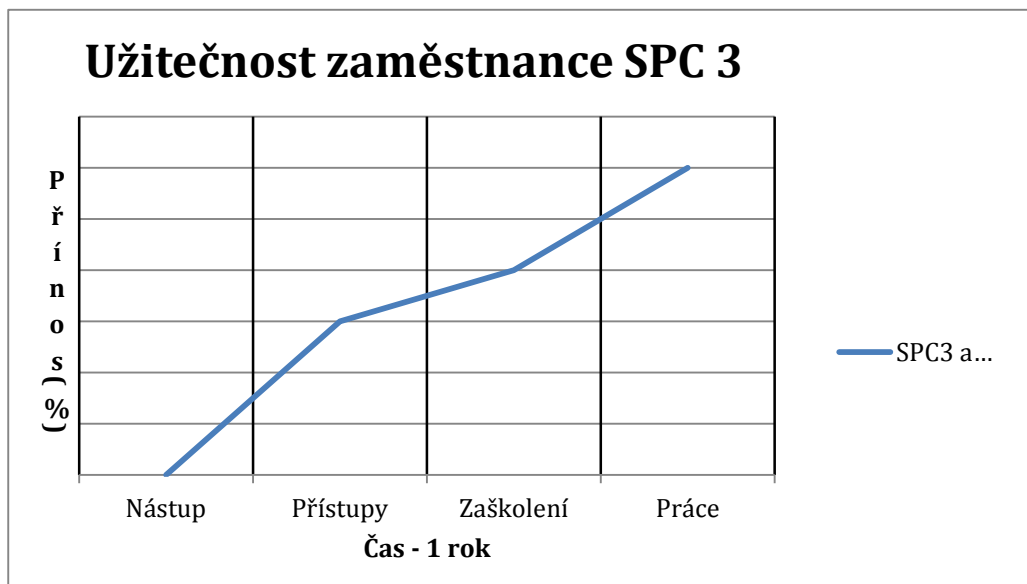
Z dlouhodobých pozorování vedoucích zaměstnanců je patrné, že jeden až dva zaměstnanci ročně z firmy odejdou kvůli interkulturním rozdílům. Důvody pro odchod z firmy jsou různé, ale právě jeden až dva zaměstnanci ročně odejdou, protože se jim špatně komunikuje a domlouvá pracovní postup se zahraničními spolupracovníky či vedoucími zaměstnanci.

V nákladech je započítáno veškeré softwarové vybavení potřebné pro každodenní práci. Jedná se především o korporátní nástroje využívané pro celou korporaci na usnadnění firemních procesů. Jsou to interní fixní náklady, do značné míry nadhodnocené, protože vyplývají ze způsobu vnitřního rozklíčování nákladů.

Poslední vyčíslené náklady se týkají výjezdů zaměstnanců do zahraničí, konkrétně do Německa. Jen za letenky a dopravu s tím spojenou se částka blíží ke 20 000 Kč, zaměstnanci dostanou od firmy zaplacené ubytování v hotelu, místní dopravu a k tomu diety. V průměru tráví v Německu sedm dní v roce. Výsledná suma se tedy pohybuje okolo 44 000 Kč na rok.

Na rok vyjde formu jeden zaměstnanec ze **SPC3** na 1 308 000 Kč a zaměstnanec ze **SPC4** 1 921 080 na Kč.

Graf 1 Začlenění zaměstnance SPC3 do pracovního procesu v průběhu jednoho roku



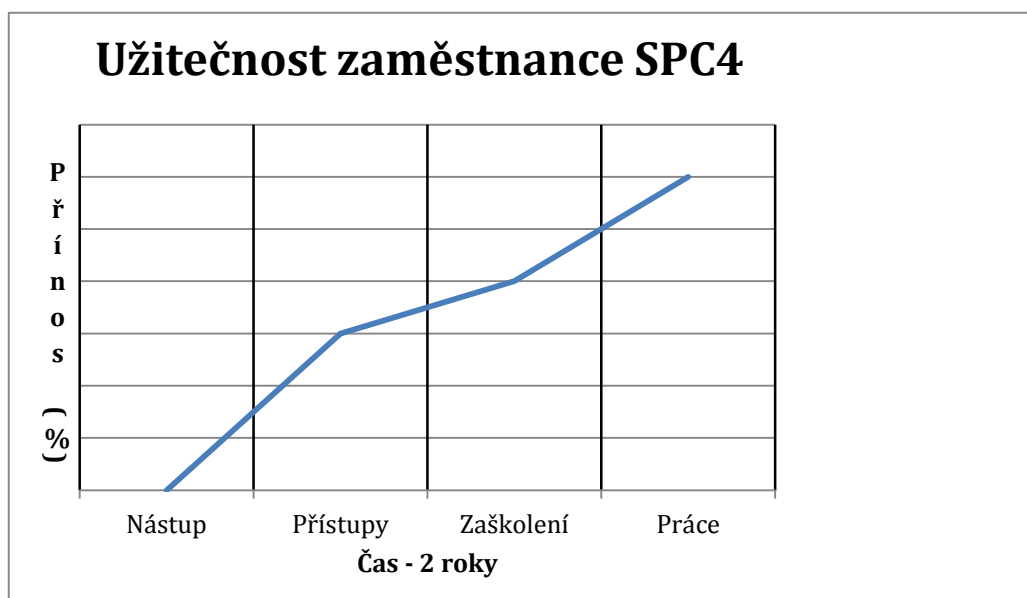
Zdroj: Vlastní

V grafu číslo 1 je znázorněn časový vývoj během jednoho roku. Je zde vidět, jak se zaměstnanec postupně zapracovává a jak dlouho trvá, než se stane pro firmu výdělečným.

V první fázi, která trvá pro SPC3 zhruba měsíc, kdy nový zaměstnanec nastoupí do firmy, je jeho přínos 0 až 20 % a vznikají na něj náklady. U zaměstnanců ze SPC3 je doba pro získání všech potřebných přístupů k práci asi 1 měsíc. Tedy další měsíc od konce doby nástupu a ten druhý měsíc má zaměstnanec pouze 30 % přínos pro firmu. Další fází je zaškolování. Celkem trvá tři měsíce od obdržení všech přístupů a přínos zaměstnance pro firmu je 50 %. Poslední fází je samotná práce. Než se ji zaměstnanec sám plnohodnotně naučí, trvá to průměrně 7 měsíců. Přínos je zhruba 60 %.

Cílem pro firmu je zkrátit první fázi, aby vznikaly nižší počáteční náklady na zaměstnance a co nejdříve se projevily přínosy. Ve druhé fázi by se firma měla zaměřit na promařený čas a co nejvíce jej eliminovat. Největší náklady na zaměstnance vznikají v jeho zkušební době.

Graf 2 Začlenění zaměstnance SPC4 do pracovního procesu v průběhu dvou let



Zdroj: Vlastní

V grafu číslo 2 je graf pro zaměstnance SPC4. Tito zaměstnanci na juniorských pozicích mají již odbornější pracovní náplň. Jejich doba na zaučení se odhaduje na zhruba dva roky. Jejich přínos se odhaduje obdobně jako pro zaměstnance ze SPC3. V první fázi (nástup) je přínos 20 %, ve druhé fázi (přístupy) je přínos již 30 %, ve třetí fázi (zaškolení) asi 50 % a v poslední fázi, při práci, je to 55 %. Liší se ale doby jednotlivých etap. První tři etapy trvají zhruba rok a postupné začlenění do plnohodnotné práce a standardní fungování další rok.

Nejhorší pro firmu je, když zaměstnanec odejde po jednom roce práce. Končí mu smlouva na dobu určitou a logicky uvažuje, kam bude směřovat dál. Buď mu bude prodloužena smlouva a bude pracovat dál, nebo se rozhodne smlouvu neprodloužit a pro firmu v tu chvíli představuje největší náklady. Cílem pro firmu je snížit fluktuaci zaměstnanců v tuto kritickou dobu a zabránit ztrátě výkonu v následujících letech po prvním roce zaškolení a předání znalostí.

### 3.3 Výsledky z dotazníků

Tab. 2 Věk dotazovaných

Věk	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v %)
20 - 29	20	58,8
30 - 39	12	35,3
40 a více	2	5,9

Zdroj: Vlastní

V Tab. 2 lze vidět, že nejvíce respondentů je ve věku 20 až 29 let. Tato skupina tvoří téměř 60 %. Druhou nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 30 do 39 let, dosáhli 35 %. Nejméně respondentů pak bylo ve věku 40 let a více, bylo to pouze necelých 6 %. V dotazníku byla také možnost 50 let a více, ale ni-kdo z respondentů ji nevybral. Mezi respondenty bylo 88 % Čechů, 9 % Slováků a 3 % jiné národnosti, konkrétně to byl Španěl.

Tab. 3 Dosažené vzdělání

Úroveň vzdělání	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
Středoškolské s maturitou	16	47
Vysokoškolské bakalářské	4	12
Vysokoškolské magisterské	14	41

Zdroj: Vlastní

Nejvíce se ve firmě vyskytují zaměstnanci se středoškolským úplným vzděláním s maturitou, tvořili 47 % z celkového počtu respondentů. Druhá nejčetnější skupina s 41 % jsou zaměstnanci s vysokoškolským magisterským titulem. Poslední, nejméně četná, je tvořena zaměstnanci s bakalářským titulem. Tvoří 12 % z celkového počtu respondentů, viz Tab. 3.



Tab. 4 Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření (v%)
méně než 1 rok	1	3
1 - 1,5 roku	8	23,5
1,5 - 2 roky	9	26,5
2 - 5 let	8	23,5
5 let a více	8	23,5

Zdroj: Vlastní

Z výsledků v Tab. 4 je patrné, že ve firmě jsou celkem tři skupiny s ohledem na délku pracovního poměru, které jsou stejně četné – 23,5 %. Jsou to zaměstnanci pracující pro firmu po dobu v délce jednoho až jednoho a půl roku, nebo v délce dvou až pěti let, nebo pro firmu pracují již déle jak 5 let. Nejméně čítná skupina respondentů je ta, kde jeden zaměstnanec uvedl, že pro firmu pracuje po dobu kratší, než je jeden rok. Jsou to tedy pouhá 3 %. Nepočtenější skupina byla ta, která dosáhla 26,5 %. Byla to ta skupina, kde je délka pracovního poměru respondentů v časovém intervalu jeden a půl až dvou let.

Tab. 5 Pohled na plánování pracovních postupů oproti kreativě na pracovišti

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
Oceňuji, když je postup precizně naplánovaný a ideálně i formalizovaný (projektový plán, směrnice)	8	23,53	23	67,65
Hlavní směr je určen a popsán, ale mezikroky ne.	12	35,29	9	26,47
V řadě případů je přílišná formalizace neefektivní, měla by se využívat pouze v malé míře a tam, kde je to nevyhnutelné.	10	29,41	0	0
Vždy preferuji improvizaci a rozhodování se dle aktuální situace.	4	11,776	2	5,88

Zdroj: Vlastní

V Tab. 5 lze vidět, že většina českých zaměstnanců zastává názor, že nejlepší pro jejich práci je, pokud je popsán hlavní směr, ale ne mezikroky. Tuto možnost volilo 35 %. Oproti tomu si Češi o Němcích myslí, že Němci potřebují precizně naplánovaný postup a ideálně i formalizovaný, aby se nemohli odchýlit od zadání. Téměř 30 % českých zaměstnanců pak uvedlo, že by ocenili, pokud by formalizace byla použita v malé míře. Pokud je podle nich formalizace přílišná, škodí to. Nejmenší podíl získala u Čechů varianta, kde je upřednostňována improvizace a rozhodování dle aktuální situace. Tuto možnost zvolilo jen 11 %. Z pohledů Čechů Němci nevyhledávají improvizaci, spíše preferují varianty, kde je alespoň hlavní směr popsán a definován.

Tab. 6 Souhlas s tvrzením, že plán neorganizuje věci, ale lidi

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vy- jádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>Ano, organizuje lidi a beru to osobně</b>	7	20,59	4	11,76
<b>Spíše ano, omezuje mě to</b>	4	11,76	4	11,76
<b>Nevím, je mi to jedno</b>	13	38,24	9	26,47
<b>Plán organizuje věci, a vítám to</b>	10	29,41	17	50

Zdroj: Vlastní

Z Tab. 6 je patrné, že čeští zaměstnanci mají různé pohledy na to, zda plán organizuje věci či osoby. Nejvíce zaměstnanců (38 %) uvedlo, že je jim jedno, zda je plán uplatňován na ně nebo na věci. 30 %, což je 10 zaměstnanců, uvedlo, že plán organizuje věci a je to vítané. Z pohledu německých kolegů je tato varianta podle Čechů nejvíce pravdivá. O Němcích si Češi myslí, že plány vítají a považují je za pracovní pomůcku, která organizuje věci. Druhý nejpočetnější názor (26 %) byl ten, kde je to jedno i Němcům.

50 % českých zaměstnanců preferuje, když je postup nebo pracovní úkol stanovený od samého začátku jednoznačně a dalších 50 % s tímto tvrzením také souhlasí, ale má k němu nějaké výhrady. O Němcích si Češi v zaměstnání myslí, že v 73 % striktně preferují stanovený postup od začátku. Dalších 20 % Němců podle Čechů preferuje stanovený postup, ale jen částečně. Necelých 6 % pak spíše nechce jednoznačně zadaný úkol.

Tab. 7 Hodnota pocitu samostatnosti, normy tento pocit berou

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>Ano</b>	6	17,65	1	2,94
<b>Spíše ano</b>	18	52,94	8	23,53
<b>Spíše ne</b>	10	29,41	22	64,71
<b>Ne</b>	0	0	3	8,82

Zdroj: Vlastní

V otázce u Tab. 7 ohledně pocitu samostatnosti se Češi nejvíce přiklonili k variantě, kde spíše souhlasí s názorem, že normy lidem tento pocit berou. 53 % Čechů se k této variantě vyjádřilo souhlasem. Druhá nejpočetnější odpověď byla, že normy tento spíše neberou (30 %). Z Čechů nikdo nevybral odpověď „NE“. O Němcích se čeští zaměstnanci domnívají, že nesouhlasí s tvrzením, že by normy lidem braly pocit samostatnosti (65 %). Jen jeden zaměstnanec uvedl, že si myslí, že by norma brala Němci pocit samostatnosti na pracovišti.

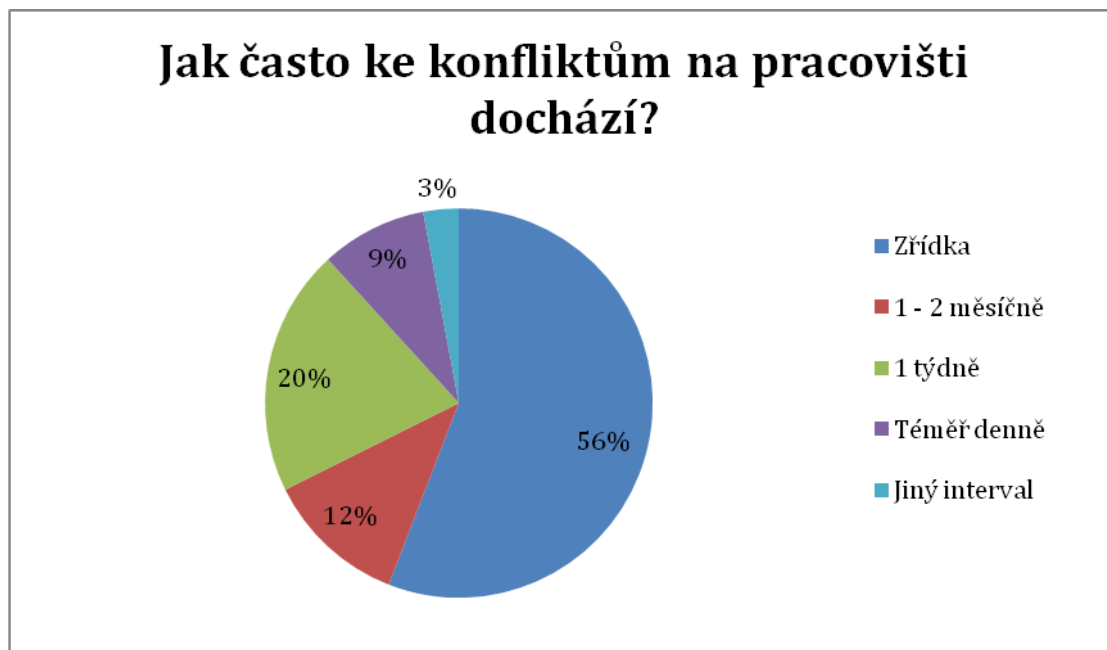
Graf 3 Konflikty či nedorozumění



Zdroj: Vlastní

V Grafu 2 lze vidět, že nejčastější nedorozumění či konflikt se pro Čechy vyskytují na pracovišti s tuzemským vedením, celkem 32 % respondentů tak odpovědělo. Dalších 29 % zaměstnanců spíše odpovědělo, že konflikt doposud nezažili. 18 % respondentů uvedlo, že k nedorozumění dochází s tuzemským spolupracovníkem. Celkem 12 % respondentů odpovědělo, že k nepochopení nejčastěji dochází se zahraničním spolupracovníkem. Zbýlých 9 % respondentů uvedlo, že ke konfliktům dochází nejvíce se zahraničním vedením.

Graf 4 Frekvence nedorozumění na pracovišti



Zdroj: Vlastní

K oblasti konfliktů byl položen dotaz navazující na předchozí otázku. Otázka zněla, jak často ke zmíněným konfliktům dochází. Celkem 56 % respondentů odpovědělo zřídka, 20 % respondentů uvedlo, že k nedorozumění dochází v průměru jednou za týden. 12 % zažívá konflikt jednou až dvakrát za měsíc. 9 % má konflikt prakticky denně a 3 % v jiném intervalu. Byl zde ponechán prostor k slovnímu vyjádření. Nikdo z respondentů nevyužil možnost se slovně vyjádřit. Výsledky jsou znázorněny v Grafu 3.

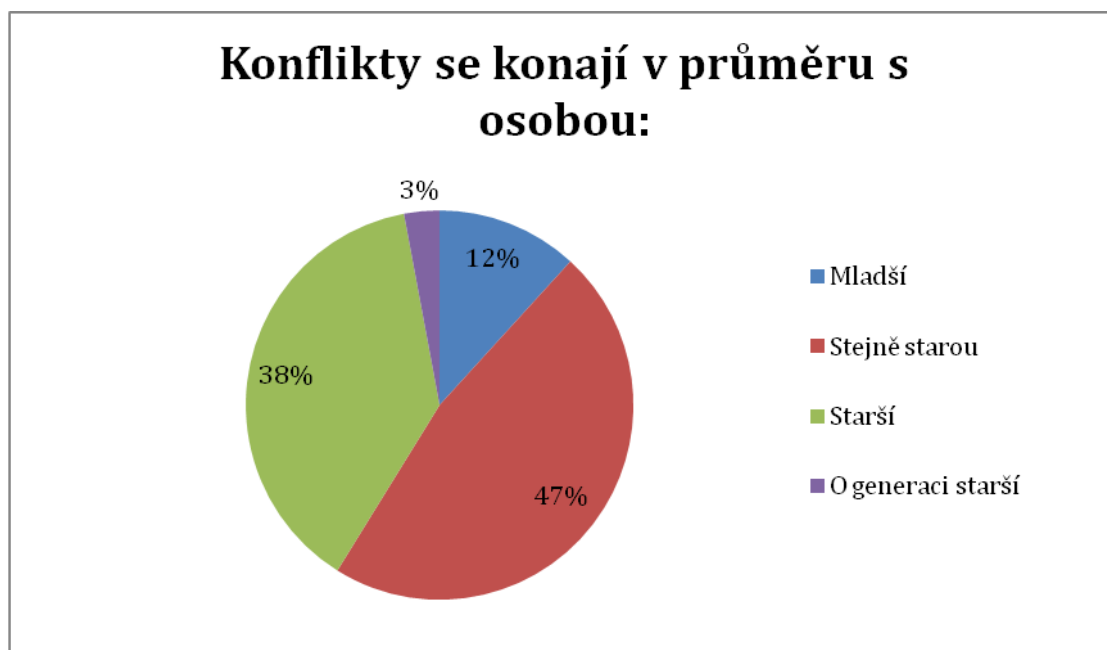
Graf 5 Druhy konfliktů



Zdroj: Vlastní

Další otázka patřící do oblasti konfliktů se zabývala tím, aby se zaměstnanci snažili definovat oblasti, které jsou problematické a kvůli kterým konflikty vznikají. Pro odpověď: „Spor zaviněný nedorozuměním či nepochopením“ uvedlo celkem 47 % respondentů. Další tři varianty k odpovědi byly využity následovně: 23 % respondentů hlasovalo pro spory v odborné rovině, 18 % respondentů volilo odpověď s popisem sporů, které vznikají na základě lpění na formalizmech a 12 % respondentů pro osobní spory. V Grafu 4 jsou znázorněny výsledky.

Graf 6 Konflikty podle věku



Zdroj: Vlastní

V Grafu č. 5 je zpracovaná další otázka ohledně konfliktů. Poslední otázka do oblasti konfliktů byla na věk osob, se kterými dochází nejčastěji ke střetu. Na výběr byly čtyři možnosti odpovědí. Nejčtenější byla možnost, kde 47 % respondentů uvedlo, že jejich konflikty vznikají nejčastěji se stejně starou osobou. Tuto možnost volilo celkem 47 %. Dále 38 % respondentů odpovědělo, že měli konflikty se staršími lidmi. Dalších 12 % respondentů uvedlo, že jejich konflikty jsou v průměru s mladšími kolegy a 3 % respondentů mělo konflikty s lidmi staršími o generaci.



Tab. 8 Příslušnost k firmě zvyšuje moji společenskou prestiž

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>Souhlasím jednoznačně</b>	6	17,65	11	32,35
<b>Souhlasím částečně</b>	11	32,35	9	26,47
<b>Nedokážu posoudit</b>	13	38,24	14	41,18
<b>Nesouhlasím</b>	4	11,76	0	0

Zdroj: Vlastní

Jak lze vidět v Tab. 8, u Čechů i Němců se odpovědi na otázku, jestli jejich příslušnost k firmě zvyšuje jejich společenskou prestiž, shodují. Pro oba národy z tabulky č. 8 vyplývá, že ve většině případů to respondenti posuzují kladně. Celkem 17 Čechů s tvrzením souhlasí. 4 zaměstnanci s tímto tvrzením nesouhlasí. Podle Čechů je pro Němce pravděpodobné, že jejich společenské postavení je příznivě ovlivněno příslušností k firmě. 20 odpovědí pro německé kolegy vedlo ke kladným odpovědím.

Tab. 9 Zohlednění postavení zaměstnanců ve firmě

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>Minimálně, jen co bonton nakazuje.</b>	6	17,65	5	14,71
<b>Zohledňuji jen u vysoce postavených členů vedení.</b>	17	50	10	29,41
<b>V jednání s kolegy nedělám rozdíly</b>	9	26,47	6	17,65
<b>Vždy na tom trvám a vyžaduji to i po jiných a vůči sobě.</b>	2	5,88	13	38,24

Zdroj: Vlastní

K otázce, která zkoumala zohledňování postavení zaměstnanců ve firmě, jsou následující výsledky v Tab. 9. Nejvíce českých respondentů (50%) hlasovalo pro variantu, že postavení zaměstnanců ve firmě zohledňují jen u vysoce postavených členů firemního vedení. Jen 6% respondentů hlasovalo pro verzi, že vždy trvají na zohledňování postavení zaměstnanců ve firmě a vyžadují to i po ostatních vůči sobě.

Čeští zaměstnanci si o německých kolezích myslí, že chtějí, aby bylo vždy zohledňováno postavení zaměstnanců ve firmě, a vůči sobě to samozřejmě vyžadují také (38%). Druhým čtým názorem byla varianta, že němečtí kolegové zohledňují postavení jen u vysoce postavených členů společnosti (30%).

Tab. 10 Preferovaná délka pracovního poměru

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>Na dobu určitou do jednoho roku</b>	1	2,94	1	2,94
<b>Delší doba, ale časově omezená (3-5 let)</b>	5	14,71	3	8,82
<b>Na dobu neurčitou</b>	28	52,35	30	88,24

Zdroj: Vlastní

Na preferovanou délku pracovního poměru nejvíce respondentů uvedlo, že by si přáli smlouvu na dobu neurčitou. Pro tuto možnost hlasovalo celkem 28 respondentů. Dalších 5 respondentů volilo možnost, kde by smlouva byla časově omezena. Konkrétně v rozsahu tří až pěti let. Jen jeden respondent uvedl, že by chtěl smlouvu na dobu určitou, na dobu jednoho roku.

Pro německé kolegy jsou odpovědi shodné s výsledky od českých zaměstnanců. Nepatrné rozdíly jsou jen v počtu odpovědí. Pro smlouvu na dobu neurčitou hlasovalo 30 respondentů, což představuje 88 % z odpovědí. Možnost, kdy by smlouva byla na časově omezený úsek v rozsahu tří až pěti let, dali 3 respondenti tuto odpovědi, což představuje téměř 9%. Jeden hlas připadl odpovědi: „*Na dobu určitou do jednoho roku*“. Vše je zpracováno v Tab. 10.

Tab. 11 Budoucnost ve firmě

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>V rámci firmy budu postupovat</b>	14	41,18	24	70,59
<b>Jsem spokojen se stávající pozicí</b>	6	17,65	7	20,59
<b>Pokračovat ve stejné firmě ale s jinou náplní práce</b>	5	14,71	1	2,94
<b>Nasbírat zkušenosti a přejít pracovat jinam</b>	9	26,47	2	5,88

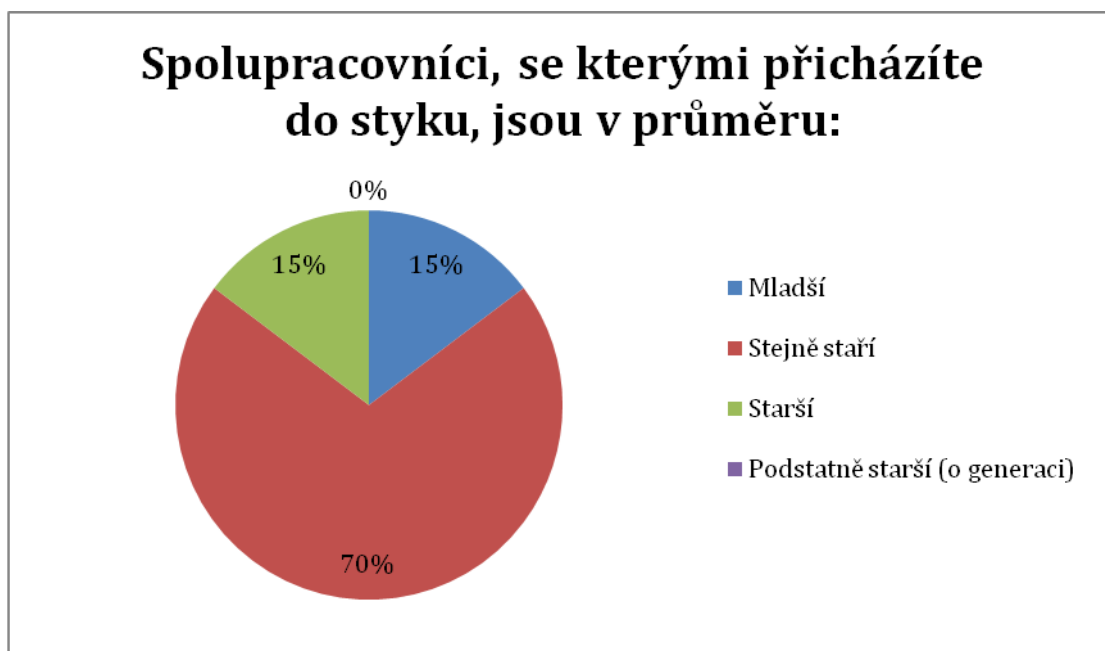
Zdroj: Vlastní

O představě budoucnosti v dané firmě jsou výsledky v Tab. 11 pro české zaměstnance a pro kolegy z Německa také srovnatelné. Obě národnosti nejvíce preferují postup ve firmě. Z pohledu českého zaměstnance tato odpověď představuje 41 % z celkového počtu respondentů a z druhého pohledu (německých kolegů z českého pohledu) byla 70 % z celkového počtu respondentů. Pro české zaměstnance byla druhá čtená odpověď ta, kde by nasbírali zkušenosti a přešli pracovat jinam. Celkem se v této odpovědi přihlásilo 9 lidí, představující 26 %. U německých kolegů tato odpověď byla jen u dvou respondentů. 17 % českých zaměstnanců je spokojeno se stávající pozicí a neměnili by ji. Pro německou stranu takto hlasovalo sedm zastánců. Naopak by ve stejné firmě, ale s jinou náplní práce, chtělo pracovat 5 lidí. U Němců tato odpověď našla jednoho zastávce, což představuje 3 % z celkového počtu respondentů.

Na otázku, zda je ve firmě zaměstnancům umožňován osobní rozvoj, byla nejčtenější odpověď „Ano (po odborné a technické stránce)“, odpovědělo tak celkem 14 respondentů, což celkově představuje 41 %. Druhou nejčtenější skupinou odpovědí (38 %) bylo, že se zaměstnancům dostává pouze takového rozvoje, který je minimální pro zvládnutí rutinních pracovních úkolů. Dalších 9 % respondentů uvedlo, že jim není umožněn osobní rozvoj. Ostatní respondenti (3 %) uvedli, že jim je umožněn osobní rozvoj, a to v dovednostech souvisejících s řízením lidí a softskills.

Následující otázka zněla: „Jaké možnosti osobního rozvoje byste od firmy preferoval/a?“. Navazovala na otázku předchozí. Největší zájem byl projevěn o rozvoj v oblasti odborné rovině, který umožňuje kariéru specialisty. Pro tuto možnost hlasovalo celkem 26 zaměstnanců (76 %). Dalších 32 % respondentů by mělo zájem o výuku jazyků a 29 % respondentů o softskills a manažerské dovednosti. Ostatní (6%) nic od firmy neočekávají a raději se budou vzdělávat na vlastní náklady mimo firemní prostředí. Respondenti vybírali více než jednu odpověď, protože někdo se osobně rozvíjí ve více směrech současně.

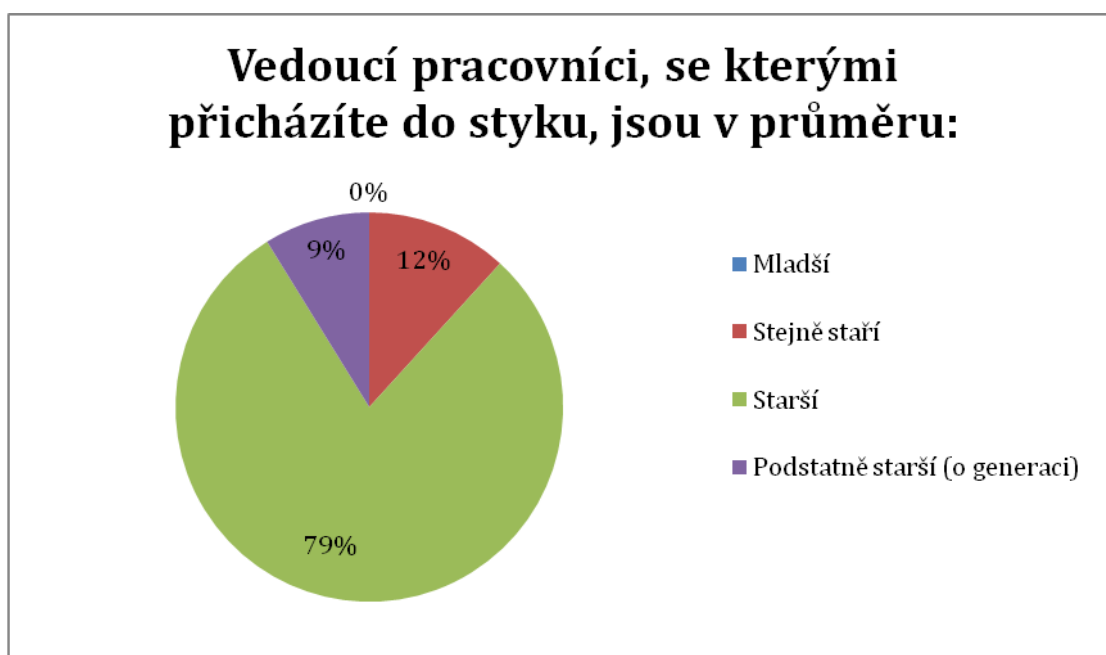
Graf 7 Věk spolupracovníků



Zdroj: Vlastní

Další zkoumanou otázkou byl věk spolupracovníků a nadřízených pracovníků. V Grafu 7 lze vidět, že dohromady uvedlo 70 % respondentů, že spolupracují v průměru se stejně starými osobami. Dalších 15 % respondentů spolupracuje skupiny starších a také 15 % respondentů spolupracuje mladších spolupracovníků.

Graf 8 Věk vedoucích pracovníků



Zdroj: Vlastní

U otázky, která směřovala na věk nadřízených pracovníků, nejvíce lidí uvedlo, že by je zařadili do skupiny starších. Celkem 79 % respondentů má nadřízené zaměstnance věkově starší, než jsou sami. Dalších 12% respondentů uvedlo, že jejich nadřízení jsou stejně staří. Zbývajících 9 % respondentů se nechalo slyšet, že jejich vedoucí pracovníci jsou podstatně starší, a to až o generaci. Nikdo nezvolil odpověď, že by jejich nadřízený byl mladší. Vše je vidět v Grafu 8.

Graf 9 Diskriminační hlediska

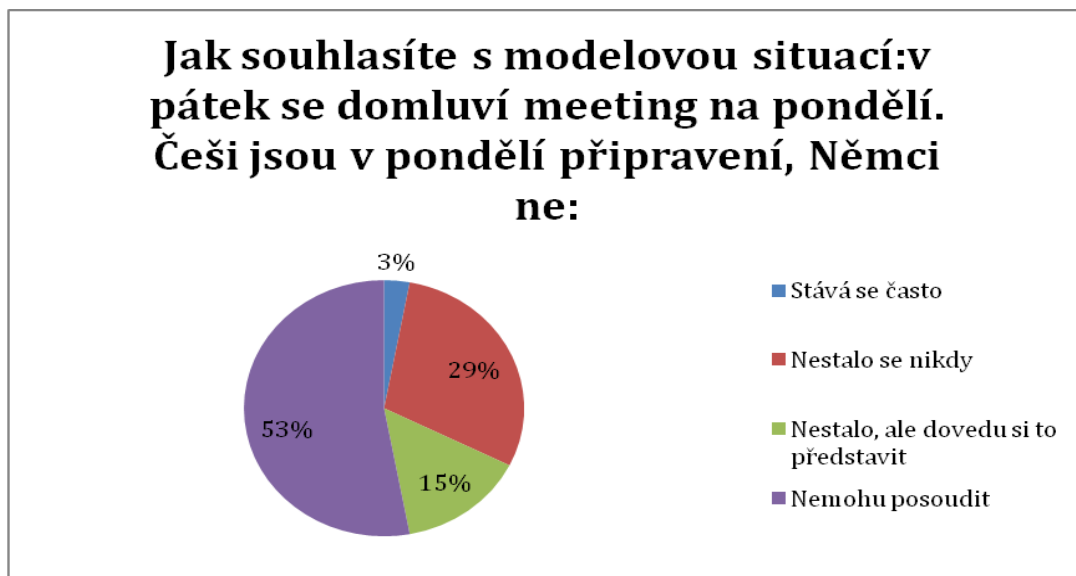


Zdroj: Vlastní

U otázky, která se týkala diskriminace, bylo zjištěno, že celkem 26 % respondentů rozhodně nesouhlasí s tvrzením, že by ve firmě při zadávání úkolů bylo zohledňováno národnostní či jiné diskriminační hledisko. Dalších 35 % respondentů uvedlo, že se s touto situací nikdy nesetkalo. Dalších 24 % respondentů zvolilo odpověď, že s tvrzením souhlasí. Myslí si, že nějaká diskriminační hlediska jsou ve firmě zohledňována skrytě. Zbýlých 15 % respondentů uvedlo, že si myslí, že při zadávání úkolů je národnostní nebo jiné diskriminační hledisko zohledňováno zcela otevřeně. V Grafu 8 je vidět procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí.

U otázky, kde se zjišťovalo, zda někdy nastala situace, že německý kolega odmítl spolupracovat, protože měl volno, byl zjištěn potěšující výsledek. Celých 85 % českých zaměstnanců se s tímto problémem nesetkalo. Dalších 15 % respondentů uvedlo, že se s touto problematickou situací již setkalo.

Graf 10 Modelová situace



Zdroj: Vlastní

S modelovou situací v Grafu 9 se nikdy nesešlo 29 % respondentů, 53 % respondentů ji nemohlo posoudit, 3% respondentů uvedlo, že se s touto situací setkává často a 15 % respondentů uvedlo, že se jim něco podobného nestalo, ale dovedly by si tuto situaci představit.



Tab. 12 Práce z domova a přesčas

	Očima českého zaměstnance:		Očima německých kolegů z Vašeho pohledu:	
	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)	Absolutní vyjádření (počet respondentů)	Relativní vyjádření (v%)
<b>Běžně</b>	6	17,65	3	8,82
<b>Nestalo se nikdy</b>	1	2,94	6	17,65
<b>Nestalo se mi to, ale dovedu si to představit</b>	5	14,71	11	32,35
<b>Občas</b>	22	64,71	14	41,18

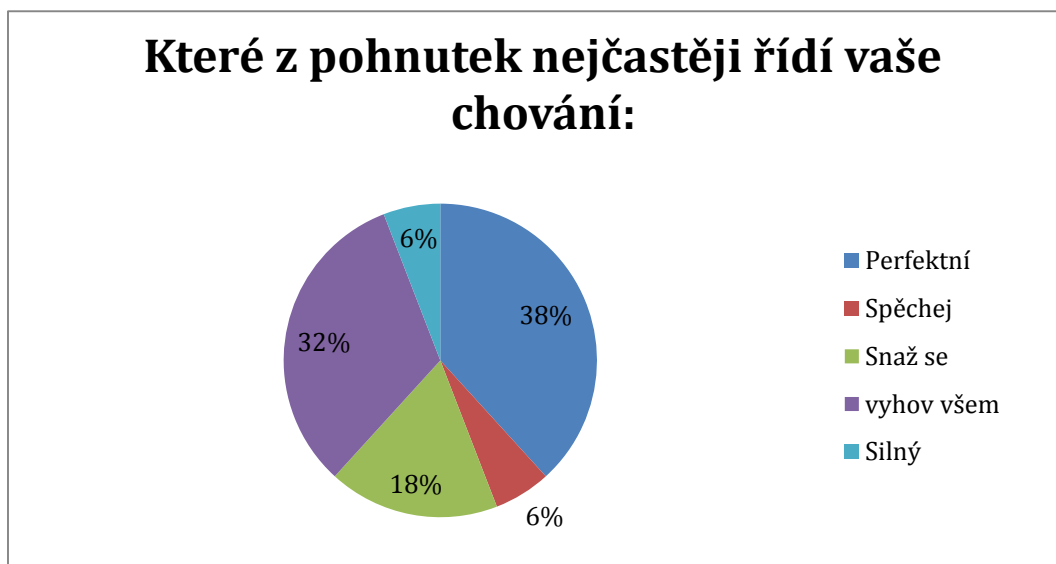
Zdroj: Vlastní

Na otázku: „Jak často se zaměstnancům stává, že si berou práci domů nebo pracují přesčas?“, se nejvíce respondentů přihlásilo k odpovědi „*Občas*“. Tuto možnost zvolilo 22 respondentů, tj. 64 %. Dále 6 respondentů uvedlo, že je to pro ně běžné, 5 respondentů vybralo možnost, že se jim to ještě nestalo, ale dovedou si situaci představit. Jen jeden člověk z České republiky řekl, že se mu něco takového nikdy nestalo.

Podle českých zaměstnanců tuto problematiku vnímají němečtí kolegové jinak. Nejvíce hlasů dali k odpovědi, kdy se tato situace vyskytuje občas. Druhá četná odpověď s 11 odpověďmi je ta, kde si situaci Němci dovedou představit, ale nestalo se jim to. 3 odpovědi zněly tak, že se to německým kolegům stává běžně a 6 uvedlo, že by se tak z německé strany nestalo nikdy. V Tab. 12 lze vidět absolutní i relativní vyjádření zpracovaných odpovědí.



Graf 11 Pohnutky



Zdroj: Vlastní

Mezi nejčastěji zvolené pohnutky patřily „*Bud' perfektní*“, pro tu hlasovalo 13 respondentů a „*Vyhov všem*“, pro kterou hlasovalo 11 respondentů. Pro pohnutku „*Spěchej*“ hlasovali dva respondenti. U pohnutky „*Snaž se*“ bylo 6 respondentů a pro „*Bud' silný*“ se vyjádřilo 6 respondentů. V Grafu 11 jsou vykresleny odpovědi v procentech.

**K otázce „*Ovlivňují pohnutky Vaše fungování v korporátním prostředí?*“ se zaměstnanci vyjádřili následovně:**

50 % respondentů (v absolutním vyjádření 17 respondentů) uvedlo, že neví, jestli jejich pohnutky vůbec ovlivňují fungování v práci. 8 respondentů řeklo nebo napsalo, že pohnutky ovlivňují příznivě jejich fungování v korporátním prostředí. 5 respondentů napsalo, že pohnutky nijak neovlivňují jejich chování ve firmě. 4 respondentů uvedlo, že pohnutky ovlivňují jejich chování ve firmě nepříznivě.

Konkrétně pak zaměstnanci uváděli různé důvody. Mezi první argument patřil komentář, že v tomto konkrétním pracovním prostředí nelze být perfekcionista. Další komentáře byly vcelku podobné. Zaměstnanci si stěžovali, jak se v korporaci těžko pracuje, když se něco implementuje s předstihem a posléze je změněno. Další komentáře byly v tom duchu, že zaměstnanci nemohou být perfektní v prostředí totálního chaosu, při absenci plánování, projekce a komunikace.

### 3.4 Manuál pro zaměstnance

**Z výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření jsou vytvořena následující doporučení ve formě manuálu:**



#### Manuál

Často se liší, kdo za Vás odpovídá technicky a kdo organizačně. Je potřeba se umět ozvat, pokud budete váhat nebo si nebudete čímkoli jistí. Poradí Vám určitě čeští i němečtí kolegové, nebo přímo český vedoucí, který za vás zodpovídá.

Problémy se mohou týkat několika různých oblastí (přílišného plánování, formalizmu, pracovního prostředí, věku, atp.). Ke každé oblasti se uvádí typické zástupce a návrhy, jak postupovat, když se problémy objeví. Základem je, abyste dokázali rozlišit, jaké problémy jste schopni řešit sami, a které ne. Snažte se, abyste problémy neměli Vy. Problém vždy nejlépe a nejefektivněji vyřeší ten, kdo ho reálně má. Ve velké firmě nelze počítat s tím, že pokud okolo sebe uvidíte nějaký problém, který by se Vás mohl týkat, musíte jej hned sami řešit. Je to náročné, zdlouhavé a málo efektivní. Nejlepší je se nad věcí zamyslet a dle situace naznat, kdo by měl problém řešit. Když už Vám nastane nějaký konflikt, pokuste si ujasnit si, zda se jedná o konflikt pracovní, ať už s nadřízeným nebo podřízeným pracovníkem. Je-li to konflikt pracovní, nebojte se do střetu jít, pokud si za správností svého názoru stojíte. Naopak se snažte vyvarovat nepracovním střetům na pracovišti.

V této firmě je preferováno jednoznačné zadávání úkolů ze strany českých i německých kolegů. S tímto je nutno počítat od samého nástupu na pracoviště. Lze se aktivně ucházet o práci, která lépe vyhovuje Vašemu „naturelu“. Existuje několik organizačních struktur a zde je maticová struktura. Uvědomte si proto, kde jste, a jak se zde práce standardně řídí. Bude se Vám lépe chápat, proč a jak se co rozhoduje. V případě mezinárodních týmů si uvědomte, že kolegové v Německu mají jiný styl práce a vedení než vy. Pokud je Čechů v mezinárodním týmu většina, ale kolegové z Německa stojí o formalizaci, neberte si osobně, pokud se nakonec situace vyvine formálním směrem.

Češi jsou v práci toho názoru, že je lepší, když je při pracovním postupu popsán hlavní směr, ale ne mezikroky. *Ad hoc* přístup vede k rychlým a pozorovatelným výsledkům, které však ve větším měřítku nebo opakovaně nemusí být dosažitelné a z globálního pohledu jsou bezcenné nebo i kontraproduktivní. Němečtí kolegové jsou známí tím, že svoji práci chtějí mít co nejdříve udělanou a co nejdříve opustit pracovní prostor. Na termíny dílčích úkolů více dbá a vyžaduje rychlé plnění i od ostatních. Čeští zaměstnanci naopak nemají problém s prací přes čas a občas pracují o víkendech z domova. Pro německé kolegy to tak občas vypadá, že se v České republice v pracovní době moc nepracuje a na vše je zde hodně času.



## Manuál

Dejte si pozor, s kým na projektech a dílčích úkolech pracujete. Pokud máte spolupracovat s kolegy z Německa, dělejte společnou práci tak, aby nevznikl zbytečný konflikt. Zkuste se od začátku domluvit na termínech a sami si pak rozvrhněte práci tak, abyste měli pro zahraniční kolegy vše včas splněno. Co můžete dělat sami, dělejte třeba odpoledne, kdy už Němci tolik netlačí na termíny. Obě strany budou klidnější a vyvarujete se nedorozuměním.

Lze konstatovat, že 12 % zaměstnanců má na pracovišti konflikt jednou až dvakrát měsíčně. 30 % zaměstnanců má vcelku pravidelné každotýdenní střety se spolupracovníky. Zde je nutný dohled vedoucích a nadřízeného managementu (liniového). Střety mohou být způsobeny špatnou dělbou práce v týmu. V tomto případě se obraťte na odpovědného vedoucího. Nebojte se ozvat, jen tak se vyjasní příčina. Nebo mohou být střety zaviněny různým způsobem řízení. Každému vyhovuje jiný způsob řízení, proto může nastat nějaký konflikt či nedorozumění. Potenciální zdroj konfliktů mezi kolegy je také ten, že Váš kolega namítne, že on je ten služebně starší, tudíž má pravdu. 38 % konfliktů se vyskytuje s osobou v průměru starší a 23 % sporů je v odborné rovině.

### Jak vycházet se služebně starším kolegou?

Hlavním heslem by mělo být: „Bud' trpělivý“. Rozhodovací procesy a změnová řízení ve firmách velkého rozsahu probíhají v řádu měsíců a let. Ve firmě se také můžete setkat s disproporcemi ohledně motivovanosti. Z nedávného výzkumu vyplynulo, že mladí zaměstnanci jsou motivovaní více než zkušenější. Zaměstnanci služebně starší působí na nově nastupující mladé motivované lidi demotivovaně. Je doporučeno být trpělivý, ale zároveň chápat dynamiku. Už to, že nastupujete do firmy zabývající se informačními technologiemi je první náznak, že se v této firmě bude něco neustále dynamicky měnit. Každá firma má své prostředí. Firma RWE IT Czech je rychle se měnící a přizpůsobující se situacím. Máte-li možnost, vyberte si firmu/obor/prostředí, které Vám svojí dynamikou sedí. Raději si opakovaně řekněte o zpětnou vazbu, než abyste rezignovali.

Z firemního průzkumu bylo zjištěno, že jsou zde velmi dobré vztahy mezi vrstevníky. Naopak neúměrně mnoho konfliktů je vůči osobám starším. Spory lze dělit na spory mezi spolupracovníky a spory s vedením. Každý druh je nutno řešit jinak. **Jak?** Doporučuje se nechat si věci vysvětlit. V rozumné míře (dle relevance problému) požádejte klidně o pomoc a o vysvětlení. Na objasnění situace od kolegy či od vedení máte všichni právo.

V České republice má hodně zaměstnanců mladšího vedoucího, v Německu to neplatí. S možností, že v České republice budete mít věkově mladšího vedoucího, než jste se sami, byste měli počítat. **Jak s tím žít?** V tomto případě pak bohužel také hrozí spory v odborné rovině. Lze se vrátit k odstavci, kde jsou uvedeny spory se služebně staršími kolegy.

Konflikt je nejlépe v písemné formě sepsat a nechat si jej vysvětlit případně probrat s nadřízeným zaměstnancem.

Podle výsledků z firemních dotazníků rozhodně není v oficiální politice firmy jakákoli diskriminace v zadávání úkolů. Pokud k tomuto dochází, je to buď mezi spolupracovníky, anebo je to anomálie/osobní selhání jednotlivců na straně vedení. Pokud se Vám stane, že se k těmto jevům vedení staví negativně, a Vy je na sobě pozorujete, nebojte se oficiálně ozvat. Požádejte vedení o řešení a eventuálně se nebojte jej i eskalovat na vedení vyššího stupně.

Ve firmě jsou téměř pozitivní zkušenosti s připraveností zaměstnanců na schůzky. Jak Češi, tak Němci se poctivě připravují, i když to pro ně znamená připravovat se přes víkend. Můžete tedy počítat s většinovou spolehlivostí. Práci přes čas a práci z domu místní zaměstnanci občas berou jako samozřejmost a nevadí jim to.

Primární jazyk, ve kterém probíhá komunikace, je anglický jazyk a sekundární je jazyk německý. Až jako třetí jazyk je čeština. Zhruba polovina zaměstnanců se nepřiklání k formálnější komunikaci mezi kolegy. Po nástupu je doporučeno formální komunikaci a až po čase si ujasnit, s kým je vhodné používat neformální komunikaci.

Je běžné, že první kontrakt dostanete na dobu určitou. Když se cítíte docenění a myslíte, že se s vámi i po prvním roce práce nadále počítá, neváhejte a ozvěte se včas. Pokud se ozvete, je větší šance, že dostanete smlouvu na dobu neurčitou, která je hlavně mezi mladšími zaměstnanci velice vítaná.

Mezi zaměstnanci byla uveřejněna anketa, kde se zjišťovalo, jaký styl vedení uplatňuje jejich nadřízený.

Ve firmě jsou komplikovanější firemní struktury, které mají (v našem případě negativní) vliv na každodenní chod firmy. Je nutno zdůraznit, že je občas náročné se zorientovat a zjistit, s kým je vhodné vzniklý konflikt řešit. Nejvíce zaměstnanců má vedení, které prosazuje demokratický styl vedení. Ten je ze strany zaměstnanců nejvíce preferovaný. O byrokratický styl by zatím nikdo nestál, ale ve firmě je pár vedoucích, kteří jej upřednostňují.

**Mějte také na paměti, že nikdy nelze vyhovět všem.**

Určete si priority a plňte úkoly dle stanovených priorit, jinak ztratíte přehled a zbytečně ztratíte čas při řešení několika věcí najednou. Nebojte se nadřízeného pracovníka požádat o případnou ochranu. Značnou část střetů zaviněných tím, že nedokážete vyhovět všem, může právě on snadno vyřešit za vás.

V závěru je nutno zopakovat nejdůležitější zásady, jak ve firmě většího rozsahu fungovat:

- **Bud'te trpěliví**, ne všechno lze změnit nebo napravit hned. Vše má svůj čas a díky procesům i postup. Občas bohužel zdlouhavý, ale to je dílem i proto, že zde máme zmíněnou komplikovanější organizační strukturu.
- **Nebojte se ozvat**, když se dostanete do jakékoli obtížnější situace. Pokud se neozvete, nikdo o Vás vědět nebude a o Vašich problémech se nedozví.
- **Problémy** ať řeší ti, kterým řešení náleží. Nemusíte se hned snažit všechno sami vyřešit. Je tu dostatek lidí, kteří to udělají za vás a s větší efektivností.
- **Počítejte s mnoha změnami** „za běhu“ a s inovacemi; jste v moderní společnosti fungující v nejrychleji se rozvíjejícím oboru na světě.

### 3.4.1 Možné úspory po zavedení nápravných opatření

Manuál pro nově nastupující zaměstnance byl otestován na vzorku stávajících zaměstnanců a na dvou nově nastupujících zaměstnanců. Manuál pomohl lepšímu pochopení pracovního prostředí. Zaměstnanci se nebojí zeptat na věci, co nejsou jasné a jsou trpělivější.

Jako ekonomické přínosy po vypracování dotazníku a zavedení manuálu ve firmě lze uvést tyto oblasti:

- **Zamezení fluktuace zaměstnanců**  
Na základě dotazníku byly vybrány neproblémovější oblasti, kde se mohla pomocí manuálu sjednat náprava, a sjednána nápravná opatření. Těmito oblastmi jsou:
  1. *Komunikační problémy mezi českými a německými kolegy.* Zvoleným řešením byl dedikovaný vedoucí pracovník jen pro české zaměstnance pracující pro německé kolegy, který má v přímém popisu práce řešit komunikační a kulturní rozdíly a výsledky reportuje přímo L2 managementu.
  2. *Zvýšený počet pracovních smluv, které se prodlužují na dobu neurčitou.*
  3. *Aktivnější řešení mezigeneračních střetů.* Příkladem je odchod dvou seniorů (mimo sledovaný vzorek), kteří nebyli schopni se přizpůsobit mezinárodnímu pracovnímu kolektivu.

Lze tedy odvodit z výsledků dotazníků, že pracovní prostředí se zlepšilo. Pozorovatelná změna je na juniorských pozicích, kde jsou následující výsledky. Fluktuace v roce 2013 byla pět juniorů, v roce 2014 (těsně po zavedení nápravných opatření) byla jeden junior, v roce 2015 (do června) žádný junior.

- **Zvýšení efektivity práce**

Efektivita finančních prostředků vynaložených na juniory v zařazení SPC3 a SPC4 je znázorněna v Tab. 13 a Tab. 14.



Tab. 13 Vyčíslené možné úspory na jednoho zaměstnance SPC3

SPC3		Etapy zaškolování a práce zaměstnance SPC3				
		1. etapa - Nástup	2. etapa - Přístupy	3. etapa - Zaškolení	4. etapa - Práce	Celkem (v Kč)
Náklady na zaměstnance v Kč						1 320 000
Efektivita v %	Před NO	20	30	50	60	
	Po NO	20	30	50	70	
Ztráty vinou neefektivity v Kč	Před NO	66 000	55 000	99 000	14 400	364 000
	Po NO	66 000	55 000	99 000	77 000	297 000
Hodnota práce odvedené zaměstnancem z pohledu firmy	Před NO					692 000
	Po NO					759 000
Absolutní ztráta při odchodu zaměstnance	Před NO					628 000
	Po NO					561 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů

Tab. 14 Vyčíslené možné úspory na jednoho zaměstnance SPC4

SPC4		Etapy zaškolování a práce zaměstnance SPC4						
		1. etapa - Nástup	2. etapa - Přístupy	3. etapa - Zaškolení	4. etapa - Práce	1. rok	2. rok	Celkem (v Kč)
Náklady na zaměstnance v Kč					1 920 000	1 920 000	3 840 000	
Efektivita v %	Před NO	20	30	50	55			
	Po NO	30	30	60	75			
Ztráty vinou neefektivity v Kč	Před NO	96 000	80 000	480 000	480 000	656 000	480 000	1 136 000
	Po NO	80 000	80 000	320 000	96 000	480 000	96 000	576 000
Hodnota práce odvedené zaměstnancem z pohledu firmy	Před NO					880 000	1 056 000	1 936 000
	Po NO					1 056 000	1 440 000	2 496 000
Absolutní ztráta při odchodu zaměstnance	Před NO					1 040 000	864 000	1 904 000
	Po NO					864 000	480 000	1 344 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních údajů

**NO<sup>1</sup> = nově navržená nápravná opatření pro firmu**

Firma chce, aby produktivita všech zaměstnanců v SPC3 i SPC4 byla minimálně 80 %. Je předpoklad, že vyšší nebude, s ohledem na typ práce a typu vytížení zaměstnanců. K navýšení produktivity dochází až při přeřazení do kategorií SPC5 a výš. Firma vnímá rozdíl mezi vytížením zaměstnanců a hranicí těchto 80% jako svou ztrátu. Z pohledu firmy se jedná o investici do zaměstnance, která se až v případě jeho odchodu stává ztrátovou. Dále jsou vyčísleny ztráty na zaměstnance z jednotlivých SPC zařazení.

V rámci Tab. 13 a Tab. 14 jsou náklady na zaměstnance rozděleny do třech tříd. První náklad je reálná cena práce, tu odvede zaměstnanec pro firmu. Druhá kategorie jsou ztráty vinou neefektivity, kterou lze eliminovat. Třetí třída je tolerance 20 % výše zmíněné „neefektivity“, která je tolerovaná.

Způsob výpočtu: pro každou etapu, kde se zaměstnanec nachází, je uvažována průměrná efektivita, která je vyčíslena s ohledem na dobu, kterou zaměstnanec v dané etapě pracuje a náklady na zaměstnance.

**Finanční úspora dosažená zavedením nápravných opatření****A. Eliminace ztrát způsobených neefektivitou, zlepšení produktivity práce:**

Žlutě vyznačená pole v tabulkách č. 13 a 14 představují částku, o jakou se zvýšila hodnota práce odvedená zaměstnancem pro firmu.

Hodnota práce odvedená zaměstnancem SPC3 je pro firmu vyčíslena na 692 000 Kč před NO a po NO na 759 000 Kč. Pro zaměstnance ze SPC3 se hodnota odvedené práce zvýšila po NO o 67 000 Kč. Ztráta vinou neefektivity může být díky nápravným opatřením také snížena o 67 000 Kč.

Hodnota práce zaměstnance odvedená zaměstnancem ze SPC4 je z pohledu firmy vyčíslena na částku před nápravným opatřením na 1 936 000 Kč a po nápravných opatřeních na 2 496 000 Kč. Pro zaměstnance ze SPC4 se hodnota po NO po prvním roce zvyšuje o 176 000 Kč a po druhém roce práce se hodnota práce zvyšuje o 384 000 Kč. Celkem se hodnota odvedené práce po dvou letech zvyšuje o 560 000 Kč.

**B. Ztráty zaviněné odchodem nespokojených zaměstnanců:**

Červeně jsou v tabulkách vyznačeny hodnoty kritické pro firmu. Jsou to absolutní čísla představující ekonomickou ztrátu firmy při odchodu zaměstnance po roce či dvou práce. Rok je důležitá doba, protože pracovní smlouvy se často podepisují na dobu určitou, konkrétně na jeden rok.

Pro zaměstnance ze SPC3 je ztráta vyčíslena na 628 000 Kč. Když po roce zaměstnanec odejde, nebo mu není smlouva prodloužena, firma ztrácí tuto sumu. Díky nápravným opatřením lze tuto ztrátovou sumu snížit o 67 000 Kč.

Pro zaměstnance ze SPC4 jsou vyčísleny dvoje náklady. Pokud zaměstnanec po jednom roce z této pozice, ztráta pro firmu je před nápravnými opatřeními 1 040 000 Kč. Ztráta za druhý rok práce tohoto zaměstnance je 864 000 Kč. Pokud

---

<sup>1</sup> Nápravná opatření jsou uvedena pro zaměstnance v manuálu a v diskusi pro management

tento zaměstnanec odejde po druhém roce práce na pozici SPC4 je ztráta pro firmu před NO vyčíslena celkem na 1 904 000Kč. Díky nápravným opatřením lze tuto sumu snížit o 560000 Kč a ztráta vinou neefektivity se o tuto část sníží.

Nejhorší pro firmu je, pokud zaměstnanec pracuje rok na pozici SPC3, následující dva roky na pozici SPC4 a poté se rozhodne smlouvu neprodloužit. Ztráta pro firmu se v té době dostane na částku 2 532 000 Kč.

## 4 Diskuse

Bakalářská práce se zabývala komunikací, kulturními rozdíly a spokojeností zaměstnanců ve firmě zaměřené na informační technologie. Za cíle bylo stanoveno zmapovat pracovní prostředí ve zvolené firmě, následně vytvořit manuál pro nově nastupující zaměstnance a vyčíslit možné úspory pro firmu.

Ve firmě je poměrně dobré pracovní prostředí. Konflikty na pracovišti se z větší poloviny vyskytují pouze zřídka. Téměř čtvrtina střetů je z pohledu zaměstnanců zaviněna přílišným lpěním na formalizmech. Zaměstnanci by potřebovali lepší vysvětlení, proč je třeba striktně dodržovat pracovní postupy nebo by měl management druhé nebo třetí úrovně zvážit oprávněnost těchto stížností. Přestože to není vidět na první pohled, vyskytuje se na pracovišti poměrně dost mezigeneračních střetů. Tyto střety potřebují pozornost, aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců a brždění předávání zkušeností ve firmě. Alarmující výsledek z dotazníků je, že polovině zaměstnanců chybí zpětná vazba na jejich vykonávané práci. Zaměstnanci potřebují připravit motivující pracovní podmínky. Pokud má vedoucí pracovník ve svém týmu někoho, o koho má opravdu zájem i do budoucna a splňuje představy dobrého pracovníka, měl by se řádně zajímat o jeho pracovní smlouvu. Ve firmě je silně preferován pracovní kontrakt na dobu neurčitou po prvním odpracovaném roce. Snadno se může stát, že kvůli nedostatečnému zájmu nadřízeného pracovníka o kontrakty svých podřízených, odejde schopný a dobrý zaměstnanec.

Pro management druhé úrovně je důležité zjištění, že více jak polovina zaměstnanců bude formální postupy ignorovat nebo záměrně sabotovat bude-li k tomu mít možnost. V případě mezinárodního týmu bude každá část týmu vyžadovat opačný styl vedení a práce. V Německu chtějí zaměstnanci jasné zadání a definovaný pracovní postup. Čeští zaměstnanci naopak preferují volnější pracovní postup, kde se mohou projevit vlastní iniciativu v průběhu řešení úkolu. Mohou nastat situace, kdy zaměstnanci nestíhají. Může se tak stát proto, že se ne-soustředí na prioritní úkol, ale snaží se stihnout více věcí najednou. Nadřízení zaměstnanci by měli dávat pozor na diskriminaci na pracovišti, důsledně zadávat úkoly a brát v úvahu pohled zaměstnanců na přidělování jednotlivých projektů mezi podřízené.

Ve firmě se vyskytuje složité maticové řízení organizace. Noví zaměstnanci potřebují delší dobu, v řádu měsíců, na to, aby se zorientovali. Při nástupu dostanou seznam jednatelů firmy a kontakty na personální a účetní oddělení. Bohužel pro datové centrum to bývá nedostačující. Během prvního úvodního dne se zaměstnanci seznámí s celým areálem, který je značně rozsáhlý.

Zaměstnanci nastupující do oddělení Operational Control Center (zařazení SPC3) jsou na tom paradoxně nejhůře. Právě tito zaměstnanci jsou základním spojením mezi zákazníky, vedením společnosti a mezi všemi dodavateli. Tito zaměstnanci jsou jako první kontaktováni při jakémkoli výkyvu od požadovaného stavu. Měli by znát organizační strukturu a být schopni při výkyvu od normálu okamžitě předávat problém na příslušné oddělení a na všechny ovlivněné osoby. Bohužel je toto oddělení v současné době opomíjené.

Denně tito zaměstnanci komunikují v anglickém i německém jazyce. Na starost mají monitoring celého datového centra, ale ne všichni měli možnost se do datového centra dostat. Informace o tom, jak to v datovém centru funguje a co je třeba hlavně hlídat a mít na pozoru, si předávají jen ústně mezi sebou. Existují směrnice, kde jsou popisovány mimořádné situace, ale prakticky nikdo neví, jak by se v reálné situaci měli zachovat. Dochází tedy k nedostatečnému proškolení těchto zaměstnanců hned od zpočátku jejich nástupu. Často se pak stává, že na situace, které mají snadné řešení, hledají řešení zdlouhavá a neefektivní. Zaměstnanci pracující v týmu teprve tři měsíce nemohou dostatečně zaučit nově nastupujícího kolegu. Navrhovala bych tedy jednou za půl roku udělat celodenní školení a detailní prohlídku areálu tomuto oddělení. Tým Operational Control Center by zasloužil i intenzivnější výuku německého jazyka, protože je po nich vyžadována komunikační úroveň B2. Je to tým, který se neustále početně rozšiřuje, zaměstnanci z něj postupují napříč firmou na jiné pozice, kde je německý jazyk nově také vyžadován.

Podle zjištěných informací od zaměstnanců, kteří ve firmě pracují delší dobu jak 5 let, by interní školení a jazykové kurzy mohly být intenzivnější a optimálnější nastaveny. Firma by mohla vynaložit více prostředků na proškolení ohledně kulturních rozdílů, a to primárně pro oddělení Operational Control Center a na juniorské pozice v jednotlivých týmech. Mohlo by se tak částečně předejít případným konfliktům a zbytečným střetům na pracovišti, které pro firmu před-stavují náklady navíc.

Konflikty se na pracovišti mezi českými a německými kolegy na různých úrovních patrně budou vyskytovat, ale lze je zmírnit a časem eliminovat úplně. Rozdílnost národů je v této firmě patrná na první pohled. Zaměstnanci se nesmí bát ozvat se a nebrat si pracovní záležitosti příliš osobně.

Díky manuálu by se mohlo zabránit prvotním šokům, které nové zaměstnance často postihuje. Tato problematika je ve firmě velice aktuální. Za rok 2014 odešlo celkem deset lidí. Polovina z nich byli zaměstnanci na seniorních pozicích, tedy lidé s více jak pětiletou praxí. Vedení datového centra se usneslo, že tyto lidi si zde nemohli udržet. Jejich vnitřní motivace je posunula jinam. Vnější motivace již nestačila. Dalších pět lidí odešlo z důvodů, jako byly například zmíněné interkulturní rozdíly nebo netrpělivost a neochota zapadnout do korporátní společnosti. Nedostatky na mezinárodní úrovni jsou často v rozdílném pohledu na pláno-vání. Polovina kolegů z Německa vyžaduje precizně naplánované postupy a naopak v České republice je vyžadována jistá míra samostatnosti. Tři čtvrtiny zaměstnanců v Německu nevidí přínos v samostatnosti a normy jim vůbec nevdají. V Německu jsou oficiálně publikované směrnice na všechny pracovní situace, které by mohly nastat. Pro české kolegy je normální pracovat přesčas anebo o víkendu dodělat práci z domu. V Německu tohle běžné vůbec není. Čtvrtina Němců si zakládá na zohledňování postavení ve firmě a vyžaduje takový přístup i vůči sobě. Naopak v České republice se postavení zohledňuje jen u vysoce postavených zaměstnanců. Také v pohledu na postupování ve firmě se názory těchto národností liší. Čtvrtina lidí v České republice chce nasbírat zkušenosti a odejít nebo postupovat. V Německu by chtělo v rámci firmy postupovat 70 %.

## 5 Závěr

V této bakalářské práci byly zkoumány hlavní odlišnosti českých a německých zaměstnanců v česko-německém pracovním prostředí. Dále byla sestavena praktická doporučení formou manuálu, kterými by se měl český absolvent řídit v případě, když do takového prostředí nastupuje.

V literární rešerše bylo obsaženo vyjasnění základních pojmů komunikace, motivace, globalizace a teorii k mezinárodní firmě. Dále se kapitola zabývala motivací, rozvojem a vzdělávání pracovníků obecně, i konkrétně ve vybrané mezinárodní firmě.

Praktická část práce byla zaměřena na průzkum prováděný dotazníkovým šetřením a interview. Byly popsány praktické uplatnění motivace v konkrétní firmě a byla popsána vybraná firma. Byla zde vypracovaná analýza firemních nákladů na zaměstnance a vyčísleny možné úspory pro firmu. Dále bylo zkoumáno pomocí dotazníku na vzorku čtyřiceti pracovníků, jaké jsou jejich názory na pracovní návyky zaměstnanců v Německu a v České republice. Z dotazníkového šetření pak následně vyplynuly situace, které management druhé a třetí úrovně a zaměstnanci shledávají jako nejproblémovější. K vyhodnocení a zpracování otázek z dotazníku byly použity grafy a názorné tabulky pro lepší orientaci a přehlednost. Výstup praktické části je dvojitý. Jeden výstup je zpracovaný v diskuzi pro potřeby managementu druhé úrovně. Je zde zpětná vazba a návrhy změn v chování. Druhý výstup byl pro zaměstnance ve formě manuálu.

Situace byly zařazeny do manuálu, kterým by se budoucí zaměstnanec měl řídit, pokud jako český absolvent nastupuje pod německý management. V manuálu jsou již zapracované i dodatky a námitky, které management v průběhu vyšetřování napadly.

Pro management druhé úrovně jsou v diskuzi rozepsány problematické oblasti, které by potřebovaly pozornost a nápravná opatření. Například oddělení lidských zdrojů je externí a firemní management nevěnuje pozornost této problematice. Vznikají tak zbytečné nejasnosti ohledně smluv pro zaměstnance. Oddělení lidské zdroje automaticky vytváří smlouvy na dobu určitou, pokud nikdo neřekne jinak. Ve firmě je minimální počet konfliktů. Pokud konflikty nastanou, zhruba polovina je vnímána jako nedorozumění. Polovina zaměstnanců příliš ne-zohledňuje postavení kolegů ve firmě a současně dochází k velkému počtu konfliktů se staršími osobami. Toto je umocněno tím, že ke kontaktům se staršími osobami nedochází běžně. Z toho plyne, že je zde velký podíl mezigeneračních střetů vůči konfliktům na pracovišti. Současně třetina zaměstnanců zažila konflikt s vedením, které je ve většině případů starší. Je tedy na zvážení, zda i tady nedochází k mezigeneračním střetům spíše než ke střetům nadřízeného s podřízeným.

Polovina zaměstnanců neví, zda jejich chování a způsob práce má dopad na pracovní morálku. Nebyli schopni popsat přínos pro firmu nebo si nebyli jisti, jaká je jejich přidaná hodnota ve společnosti. Bylo doporučeno managementu zavést kvartální sezení se svými podřízenými. Nestane se tak, že by se v týmu vyskytoval

---

jedinec, který špatně nebo neochotně pracuje. Naopak se zvýší kontakty mezi pracovníky a jejich šéfem a dobří pracovníci budou nepřehlédnutelní.

## 6 Literatura

- BOBÁKOVÁ, H. *Interkulturní komunikace, její význam, vývoj a další perspektivy*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2004. 97 s. Studia oeconomica. ISBN 80-7248-283-1.
- BYSTROV, V., RŮŽIČKA, M. *Firemní komunikace a řízení reputace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 129 s. Studium pro praxi. ISBN 80-210-4104-8.
- DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Grada, 2008. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
- EHL, M. *Globalizace pro a proti*. 1. vyd. Praha: Academia, 2001. 185 s. ISBN 80-200-0897-7.
- GIBSON, R. *Intercultural business communication*. Oxford: 1 st international edition Oxford University Press, 2002. 111 s. ISBN 978-01-9442-180-5.
- HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 3. vyd. Praha: Portál, 2003. 166 s. ISBN 80-7178-763-9.
- HEINZOVÁ, K. *Intercultural communication: (updated edition)*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 72 s. ISBN 978-80-7248-401-0.
- HODAČ, J., KOTRBA, T. *Učebnice globalizace*. 1. vyd. Brno: Barrister&Pricipal, 2011. 308 s. ISBN 978-80-87474-33-4.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- JENÍČEK, V. *Globalizace světového hospodářství*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.
- KOLMAN, L. *Komunikace mezi kulturami: psychologie interkulturních rozdílů*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2001. 188 s. ISBN 80-213-0735-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4 vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. 1. vyd. Praha: Management press, 2007. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.



- PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-x.
- ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
- URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.
- ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

### **Elektronické zdroje**

*Intranet RWE. O RWE* [online]. 2010. [CIT.2015-05-11]. Dostupné z:  
<http://intranet.rwe.cz/cs/rwe/rwe/>

Integrity Consulting. Odměňování zaměstnance  
[online]. 2010. [CIT. 2015-05-11]. Dostupné z:  
[http://www.integrity-consulting.cz/publ\\_odmenovani.php](http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php)

# Přílohy

## A Dotazník pro zaměstnance

1. **Jaký je Váš pohled na přílišné plánování pracovních postupů oproti kreativité na pracovišti (očima českého zaměstnance):**
  - Oceňuji, když je postup precizně naplánovaný a ideálně i formalizovaný (projektový plán, směrnice).
  - Hlavní směr je určen a popsán, ale mezikroky ne.
  - V řadě případů je přílišná formalizace neefektivní, měla by se využívat pouze v malé míře a tam, kde je to nevyhnutelné.
  - Vždy preferuji improvizaci a rozhodování se dle aktuální situace.
  
2. **Jaký je Váš pohled na přílišné plánování pracovních postupů oproti kreativité na pracovišti (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**
  - Oceňuji, když je postup precizně naplánovaný a ideálně i formalizovaný (projektový plán, směrnice).
  - Hlavní směr je určen a popsán, ale mezikroky ne.
  - V řadě případů je přílišná formalizace neefektivní, měla by se využívat pouze v malé míře a tam, kde je to nevyhnutelné.
  - Vždy preferuji improvizaci a rozhodování se dle aktuální situace.
  
3. **Preferuji, když je postup nebo pracovní úkol stanovený od samého začátku jednoznačně (očima českého zaměstnance):**
  - Souhlasím jednoznačně
  - Souhlasím částečně
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím (napište prosím důvod)
  
4. **Preferuji, když je postup nebo pracovní úkol stanovený od samého začátku jednoznačně (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**
  - Souhlasím jednoznačně
  - Souhlasím částečně
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím (napište prosím důvod)
  
5. **Souhlasím s tvrzením: plán neorganizuje věci či záležitosti, ale lidi a zaměstnance, kteří jsou jeho vykonavatelé (očima českého zaměstnance):**
  - Ano, organizuje lidi a beru to osobně

- Spíše ano, omezuje mě to
- Nevím, je mi to jedno
- Plán organizuje věci, a vítám to

**6. Souhlasím s tvrzením: plán neorganizuje věci či záležitosti, ale lidi a zaměstnance, kteří jsou jeho vykonavateli (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- Ano, organizuje lidi a beru to osobně
- Spíše ano, omezuje mě to
- Nevím, je mi to jedno
- Plán organizuje věci, a vítám to

**7. Vidím velkou hodnotu v pocitu samostatnosti a nezávislosti, plány a normy mi tento pocit berou (očima českého zaměstnance):**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**8. Vidím velkou hodnotu v pocitu samostatnosti a nezávislosti, plány a normy mi tento pocit berou (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9. S kým nejčastěji dochází k nepochopení nebo konfliktu na pracovišti? (očima českého zaměstnance):**

- S tuzemským spolupracovníkem
- S tuzemským vedením
- Se zahraničním vedením
- Konflikt ani nedorozumění jsem nezažil/a
- Se zahraničním spolupracovníkem (uved'te prosím, z jaké země)

**10. Jak často ke konfliktům na pracovišti dochází?**

- Zřídka
- 1 - 2 měsíčně
- 1 týdně

- Téměř denně
- Jiný interval:

**11. Čeho se konflikty týkají?**

- Spor v odborné rovině
- Osobní spor
- Spor zaviněný nepochopením či nedorozuměním (jazyková bariéra)
- Spor, který vznikl na základě lpění na formalizmech, lpění na procesech apod.

**12. Konflikty či nedorozumění podle otázky předchozí se konají v průměru s osobou:**

- Mladší
- Stejně starou
- Starší
- Podstatně starší (o generaci)

**13. Příslušnost k firmě zvyšuje moji celospolečenskou prestiž (očima českého zaměstnance):**

- Souhlasím jednoznačně
- Souhlasím částečně
- Nedokážu posoudit
- Nesouhlasím (případně důvod):

**14. Příslušnost k firmě zvyšuje moji celospolečenskou prestiž (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- Souhlasím jednoznačně
- Souhlasím částečně
- Nedokážu posoudit
- Nesouhlasím

**15. Při jednání s kolegy zohledňuji jejich postavení ve firemní hierarchii (očima českého zaměstnance):**

- Minimálně, jen co bonton nakazuje.
- Zohledňuji jen u vysoce postavených členů vedení.
- V jednání s kolegy nedělám rozdíly.
- Vždy na tom trvám a vyžaduji to i po jiných a vůči sobě.

**16. Při jednání s kolegy zohledňují jejich postavení ve firemní hierarchii (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- Minimálně, jen co bonton nakazuje.
- Zohledňují jen u vysoce postavených členů vedení.
- V jednání s kolegy nedělám rozdíly.
- Vždy na tom trvám a vyžaduji to i po jiných a vůči sobě.

**17. Vaše představa o době trvání ideálního pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele (očima českého zaměstnance):**

- Na dobu určitou do jednoho roku
- Delší doba, ale časově omezená (3-5 let)
- Na dobu neurčitou

**18. Vaše představa o době trvání ideálního pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- Na dobu určitou do jednoho roku.
- Delší doba, ale časově omezení (3-5 let).
- Na dobu neurčitou.

**19. Vaše představa o kariéře v dané firmě (očima českého zaměstnance):**

- V rámci firmy budu postupovat
- Jsem spokojen se stávající pozicí
- Pokračovat ve stejné firmě ale s jinou náplní práce
- Nasbírat zkušenosti a přejít pracovat jinam

**20. Vaše představa o kariéře v dané firmě (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- V rámci firmy budu postupovat.
- Jsem spokojen se stávající pozicí.
- Pokračovat ve stejné firmě ale s jinou náplní práce.
- Nasbírat zkušenosti a přejít pracovat jinam.

**21. Umožňuje Vám firma osobní rozvoj?**

- Ano, po odborné a technické stránce v IT oblasti.
- Ano, v dovednostech souvisejících s řízením osob, softskills.
- Minimálně, pouze na zvládnutí rutinních denních úkolů.
- Neumožňuje.

**22. Jaké možnosti osobního rozvoje byste od firmy preferoval/a?**

- Po odborné stránce, umožňující kariéru specialisty
- Manažerské dovednosti a softskills, umožňující kariéru vedoucího pracovníka
- Jazyky
- Od firmy nic neočekávám, budu se raději soukromě vzdělávat

**23. Spolupracovníci, se kterými přicházíte do styku, jsou v průměru:**

- Mladší
- Stejně staří
- Starší
- Podstatně starší (o generaci)

**24. Vedoucí pracovníci, se kterými přicházíte do styku, jsou v průměru:**

- Mladší
- Stejně staří
- Starší
- Podstatně starší (o generaci)

**25. Myslíte si, že je zohledňováno při zadávání úkolů národnostní, nebo jiné diskriminační hledisko?**

- Ano, zcela otevřeně
- Ano, skrytě
- Nečetkal jsem se s tím
- Rozhodně ne
- Popřípadě doplňte:

**26. Řešili jste někdy pracovní problém a stalo se, že německý spolupracovník odmítl spolupracovat, protože má volno?**

- ANO
- NE

**27. Jak souhlasíte s modelovou situací: V pátek se domluvil meeting na pondělí. V pondělí přijdou Češi připravení ale Němci ne, protože byl víkend.**

- Stává se to často
- Nestalo se nikdy
- Nestalo, ale dovedu si to představit
- Nemohu posoudit

**28. Je pro Vás normální pracovat přesčas nebo dodělávat z domu? (očima českého zaměstnance):**

- Běžně
- Nestalo se tak nikdy
- Nestalo se mi to, ale dovedu si to představit
- Občas

**29. Je pro Vás normální pracovat přesčas nebo dodělávat z domu? (očima německých kolegů z Vašeho pohledu):**

- Běžně
- Nestalo se tak nikdy
- Nestalo se mi to, ale dovedu si to představit
- Občas

**30. Pokud byste pracoval/a přes čas, nebo si brala pracovní věci domů, hodnotíte to:**

- Nelíbí se mi to
- Jsem striktně proti
- Je-li to občas, nevadí mi to
- Je to pro mě normální

**31. Primární jazyk, ve kterém probíhá mezinárodní komunikace:**

- Angličtina
- Němčina
- Čeština

**32. Přikláníte se k formálnější komunikaci (vykání) se svými kolegyněmi/kolegy?**

- ANO
- NE
- Dle situace

**33. Jaký styl vedení používá zaměstnavatel?**

- Pasivní (Manažer nechává pracovníky „na pospas“, nedebatuje s nimi, pouze jim stanoví úkol. Dále jim nechává samostatnou volbu cest k řešení problémů a úkolů, neprovádí kontroly, nekritizuje).



- Demokratický (Manažer akceptuje své podřízené jako partnery, zapojuje je do rozhodování, deleguje je pravomocemi, informuje je o situaci v podniku, vytváří klima důvěry).
- Byrokratický (Manažer svou činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, příkazy rozpracovává a ukládá podřízeným. Dále sleduje, jak jsou tato nařízení dodržována).
- Autoritativní (Je založen na příkazech a přesném zadávání úkolů manažerem. Nadřízený pak provádí kontrolu. Manažer vyžaduje bezpodmínečné dodržování příkazů).

**34. Jaký styl byste preferoval/a?**

- Pasivní
- Demokratický
- Byrokratický
- Autoritativní

**35. Jak byste charakterizoval/a sám sebe?**

- Jsem silný/á
- Pečlivý/á
- Orientovaný/á na výsledek
- Další možnost:

**36. Která z pohnutek nejčastěji řídí Vaše chování?**

- Buď perfektní (Pohnutka vyžaduje důkladnost, perfekcionismus)
- Spěchej (Pohnutka je důvodem pro rychlé vyřízení všeho) Snaž se (Postupuj tvrdě, s velkou energií, vážně)
- Vyhov všem (Buď laskavý a přívětivý, vyhov mým potřebám)
- Buď silný (Ovládej se, buď pro všechny vzorem, odmítej pomoc)

**37. Ovlivňují pohnutky (viz otázka č. 36) Vaše fungování v korporátním prostředí?**

- Ano, pomáhá mi
- Ne
- Nevím

**38. Váš věk****39. Národnost****40. Dosažené vzdělání****41. Délka pracovního poměru**

## B Přehled výsledků

Tab. 15 Přehled výsledků z dotazníkového šetření

č. Otázky	Charakter pracovní činnosti	Vztahy na pracovišti	Způsob vedení	Pracovní prostředí
5	20% vnímá existenci plánu negativně, 38% je to jedno			
7	53% vidí velkou hodnotu v pocitu samostatnosti a normy mu jej berou			
17	Ideální délka pracovní poměru pro 82% je na dobu neurčitou			
28	Občasná práce přesčas je pro 65% normální			
30	70% nevdí si občas brát práci domů, pro 20% je to normální			
31	Pro 91% je primární jazyk AJ pro mezinárodní komunikaci			
10		Konflikty na pracovišti jsou zřídka 56% a 20% jeden týdně		

11		47% spor zaviněný nedorozuměním nebo jazykovou bariérou, 23% lpění na formalizmech		
12		47% se stejně starou osobou a 38% se starší osobou		
15		Při jednání s kolegy zohledňuje jejich postavení 50% jen u vysoce postavených lidí		
23		70% má stejně staré pracovníky		
9		32% konflikt s tuzemským vedením a 30% nezažilo		
24		79% má starší vedoucí pracovníky		
26		14% má zkušenost s DE kolegy, kteří odmítli spolupracovat, protože měli zrovna volno		
32		55% se nepřiklání k vykání s kolegy, 38% dle situace		
35		21 lidí se charakterizovalo jako pečliví, 13 je jich orientovaných na výsledek		

36		38% zaměstnanců řídí pohnutka Bud' perfektní, 32% Vyhov všem, 17% Snaž se		
37		50% neví, zda pohnutky ovlivňují chování ve firmě		
1			Hlavní směr je popsán, ale mezikroky ne, přílišná formalizace škodí 35 + 29%	
3			50% chce jasně stanovený postup nebo pracovní úkol od začátku	
33			podle 32% zaměstnavatel používá demokratický styl vedení, 26% pasivní a 26% byrokratický	
34			85% zaměstnanců preferuje demokratický styl vedení	
13				32% částečně souhlasí, že příslušnost k firmě zvyšuje společenskou prestiž, 38% nedokáže posoudit
19				41% chce postupovat ve firmě a 26% nasbírat zkušenosti
21				41% v technické oblasti a 38% má umožněn pouze minimální osobní rozvoj

22				76% chce rozvoj pro práci specialisty
25				23% tvrdí, že je skrytě zohledňováno diskriminační hledisko, 26% tvrdí, že rozhodně ne
27				14% věří tomu, že němečtí kolegové se přes víkend na pondělní porady nechystají