

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Bakalářská práce

Firemní kultura v německých firmách versus v českých firmách a její vliv na efektivitu práce

Marcela Šeblová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marcela Šeblová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Firemní kultura v německých firmách versus v českých firmách a její vliv na efektivitu práce.

Název anglicky

Corporate culture in German companies versus in Czech companies and its influence on work efficiency.

Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení dvou firemních kultur – německé a české a jejich vlivů na efektivitu práce a management v konkrétních společnostech.

Metodika

Teoretická část se bude zabývat vysvětlením pojmů spojenými s kulturou, firemní kulturou v kontextu managementu, ekonomie a efektivitou práce. V této části budou popsány ekonomické a kulturní aspekty, které ovlivňují efektivitu práce.

Praktická část bude obsahovat analýzu výsledků v oblasti managementu a efektivitu práce v německé a české firmě. Poznatky z analýzy s použitím informací z teoretické části budou vyhodnoceny a napomůžou tak k prokázání pozitiv a negativ, která ovlivňují management a efektivitu práce v rozdílných kulturách. Na závěr zde budou uvedeny i možnosti, jak zefektivnit práci v obou firmách.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, firemní kultura, německá firma, česká firma, efektivita práce, výkonnost

Doporučené zdroje informací

- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd., Praha, nakladatelství Grada, 2007, 788 str., ISBN: 978-80-247-1407-3
- Brooks, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování 1.vyd., Brno, nakladatelství Computer Press, 2003, 296 str., ISBN: 80-7226-763-9
- Cejthamr, V., Dědina, J. Management a organizační chování 1.vyd., Praha, nakladatelství Grada, 2005, 339 str., ISBN: 80-247-1300-4
- Kolajová, L. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků 1.vyd., Praha, nakladatelství Grada Publishing, 2006, 105 str., ISBN: 80-247-1764-6
- Nový, I. a kol. Interkulturální management: Lidé, kultura a management 1.vyd., Praha, nakladatelství Grada, 1996, 143 str., ISBN: 80-7169-260-3
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit. 1.vyd., Praha, nakladatelství Grada, 1993, 130 str., ISBN: 80-7169-018-x
- Plamínek J., Týmová spolupráce a hodnocení lidí 1.vyd., Praha, nakladatelství Grada, 2009, 119 str., ISBN: 978-80-247-2796-7
- Šigut, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje 1.vyd., Praha, nakladatelství ASPI, 2004, 87 str., ISBN: 80-7357-046-7
- Uzel, J. Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci 1.vyd., Praha, Nakladatelství: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006, 28 str., ISBN: 80-86973-03-4
- Vysekalová, J., Mikeš, J., Binar J. Image a firemní identita 2.vyd., Praha, nakladatelství Grada Publishing, 2020, 223 str., ISBN: 978-80-271-2841-9
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Mgr. Michaela Peroutková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 16. 8. 2022

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firemní kultura v německých firmách versus českých firmách a její vliv na efektivitu práce" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Michaele Peroutkové, Ph.D. za odborné vedení a užitečné rady k mé bakalářské práci, rodině a přátelům za mentální podporu a všem autorům, kteří mi přiblížili téma mé bakalářské práce.

Firemní kultura v německých firmách versus českých firmách a její vliv na efektivitu práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem firemní kultury v německých versus českých firmách a jejím vlivem na efektivitu práce. Cílem práce je zhodnotit rozdíly v německé a české firmě v návaznosti na firemní kulturu propojenou s efektivitou a managementem.

Celá práce je členěna na dvě části. První se zabývá teoretickým obsahem a druhá vlastní prací s výzkumem a porovnáním české a německé firmy.

První část se zabývá identifikováním, vymezením a popsáním pojmů souvisejícími především s firemní kulturou. Od její charakteristiky se postupně přechází k působícím vlivům, efektivitě, ekonomii až k managementu firmy. Firemní kultura je ve většině kapitol vnímána jako středobod, jelikož je provázána se všemi tématy spojenými s firmou a zaměstnanci. V poslední kapitole se probírají rozdíly mezi německou a českou firemní kulturou.

Vlastní práce je složena z načerpaných poznatků a v návaznosti na ně je proveden kvantitativní výzkum v české a německé společnosti formou dotazníkového šetření. Obě firmy si přejí zůstat v anonymitě, nebudou tedy zmíněna jejich jména. Dotazování je cílené na efektivitu, spokojenost a management ve firmě. Následně jsou otázky analyzovány nejdříve jednotlivě, pak jako celek.

V závěru práce se zkoumá ucelené zhodnocení výsledků a v návaznosti na to jsou předloženy návrhy na změny, které mohou společností pomoci zefektivnit práci zaměstnanců.

Klíčová slova: kultura, firemní kultura, efektivita práce, výkonnost, motivace, česká firma, německá firma, management, manažer

Corporate culture in German companies versus Czech companies and their influence in work efficiency

Abstract

This bachelor's thesis deals with the topic of corporate culture in German companies opposing Czech companies and their influence on work efficiency. Its goal is to evaluate differences between German and Czech business worlds linked to the corporate culture connected to efficiency and management.

The entire thesis is divided into two parts. One deals with the theoretical content and the other my own research contrasting Czech and German companies.

The first part deals with the identification, definition and description of terms related primarily with corporate culture. Starting with their characteristics, it gradually moves to the acting influences, efficiency, economy up to the managements. The corporate culture is seen in most chapters as the focal point, for it is connected to all topics related to the company and employees. In the last chapter it is discussed the differences between German and Czech corporate culture.

My own work is composed of acquired knowledge and is carried out based on its quantitative research in Czech and German society in the form of a questionnaire survey. Both companies wish to remain anonymous, so their names will not be mentioned. The questioning is aimed at efficiency, satisfaction and management in the company. Subsequently, the questions are first analyzed individually, then as a whole.

In the conclusion of the thesis, a comprehensive evaluation of the results is examined and, following this, they are submitted proposals for changes that can help companies make the work of employees more efficient.

Keywords: culture, corporate culture, work efficiency, performance, motivation, Czech company, German company, management, manager

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	12
2.1. Cíl práce.....	12
2.2. Metodika.....	12
3. Teoretická východiska	13
3.1. Kultura	13
3.1.1. Enkulturační proces	13
3.1.2. Členění kultury	13
3.2. Firemní kultura.....	14
3.2.1. Prvky firemní kultury	15
3.2.2. Organizační struktura.....	18
3.2.3. Správné nastavení firemní kultury	20
3.2.4. Faktory ovlivňující firemní kultury	21
3.3. Management.....	27
3.3.1. Význam	27
3.3.2. Prostředí managementu.....	28
3.3.3. Úrovně managementu	28
3.3.4. Manažer.....	30
3.3.5. Role firemní kultury v managementu	34
3.4. Efektivita	34
3.4.1. Měřítko efektivity.....	34
3.4.2. Motivace	35
3.5. Ekonomie.....	40
3.5.1. Mikroekonomie a makroekonomie	40
3.5.2. Behaviorální ekonomie	40
3.6. Komparace firemních kultur	41
3.6.1. Česká firemní kultura	41
3.6.2. Německá firemní kultura	42
3.6.3. Odměňování.....	43
3.6.4. Vnímání komunikace	43
3.6.5. Zvládání konfliktů ve firemním prostředí.....	45
3.6.6. Kulturní dimenze a standardy.....	46
4. Vlastní práce	49
4.1. Popis firem	49
4.2. Metodologie výzkumu.....	50
4.2.1. Dotazníkové šetření.....	51

4.2.2. Vyhodnocení dotazníku	52
5. Výsledky a diskuse	77
5.1. Návrhy	78
6. Závěr	80
7. Seznam použitých zdrojů	82
8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	84
8.1. Seznam obrázků	84
8.2. Seznam grafů.....	84
Přílohy	85

1. Úvod

Bakalářská práce se zaměřuje na firemní kulturu v české a německé firmě a její vliv na efektivitu práce. Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení obou firemních kultur s ohledem na efektivitu práce a managementu v dvou odlišných kulturách.

Každý národ má své vlastní zvyklosti, tradice a normy chování, na které je patřičně hrdý. Tyto jedinečné aspekty jsou respektovány v rámci domácí kultury, ale také v rámci jiných kultur, které s touto přichází do styku. Prolínání kultur je stále aktuálnější, tudíž by měl být kladen velký důraz na znalost kultur, s kterými přicházíme do kontaktu, aby tak naše připravenost napomohla k lepšímu vzájemnému poznání.

Firemní kultura je neoddělitelným prvkem každé firmy, jedná se o takzvané pomyslné jádro, které je okolnímu světu skryto. Vybudováno je hned při vzniku společnosti zakladateli a může být dále částečně formulováno podle potřeb společnosti a podle potřeb okolí. Zaměstnanci by s ním měli být seznámeni a zároveň ztotožnění, protože respektování firemní kultury a úcta k ní znamenají, že zaměstnanci vnímají důležitost nastavených pravidel, norem, přístupů, hodnot, základních přesvědčení atd. Nastavení těchto aspektů může být ovlivněno i jiným vlivy, pokud se jedná o multikulturní společnost.

Teoretická část se v první kapitole zaměří na objasnění významu kultury. Dále se zabývá ujasňováním a vysvětlováním pojmů a souvislostí spojených s firemní kulturou, mezi něž lze zařadit – výkonnost, motivaci, makroekonomii, management, roli manažera, komunikaci a rozdíly v české a německé firemní kultuře.

Vlastní práce se zaměřuje na popis dvou firem – německé a české, které chtěly zůstat v anonymitě. Dotazníkové šetření bylo hlavní složkou praktické části, a tak po rozeslání do berlínské a pražské pobočky následovalo vyhodnocení a doporučení návrhů pro zlepšení.

Tato práce poukáže na rozdíly mezi dvěma společnostmi sídlícími v sousedních zemích s odlišnou firemní kulturou v rámci efektivitu, spokojenosti a managementu.

Práce by měla být přínosem oběma firmám, které tak mohou vyhodnocené výsledky použít pro zlepšení zejména v těch oblastech, ve kterých jejich zaměstnanci neodpovídali podle jejich očekávání. Následně mohou také nastavit nová pravidla či usilovat o změny dle požadavků zaměstnance.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Primárním cílem bakalářské práce je zhodnocení české a německé firemní kultury a jejich vlivů především z hlediska výkonnosti práce a managementu v obou společnostech.

Dílčím cílem bakalářské práce je ze získaných informací a poznatků z teoretické části složit dotazníkové šetření pro sběr dat k následné analýze.

2.2. Metodika

S využitím odborné literatury zabývající se firemní kulturou se sestavuje teoretická část. Aplikování získaných znalostí, informací a dat se použije pro vysvětlení základních pojmů spojených s firemní kulturou v kontextu efektivity práce, motivace a jejich nástrojů. Rozepsány jsou zde spojitosti mezi ekonomikou, managementem a potřebnou silou manažera. Dále jsou popsány vlivy, které ovlivňují firemní kulturu. Na konci teoretické části jsou vypsány rozdíly obou firemních kultur – české a německé.

Praktická vlastní práce je spjata s dotazníkovým šetřením, které bylo vybráno pro sběr dat v obou vybraných společnostech. První otázky jsou identifikačního typu. Na základě poznatků z teoretické části jsou sestaveny otázky především uzavřené a zaměřené na celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě, motivaci, efektivitu a management. U určitých otázek je nastavena možnost otevřeného pole pro vypsání potenciálních názorů zaměstnanců.

Charakteristika dvou vybraných firem od jejich historických počátků do současnosti dokazuje, že jejich blízkost stejnému odvětví, jejich ryzost, firemní kultura a národnostně stejní majitelé od jejich počátků je sjednocuje a dělá je perfektně porovnatelnými subjekty.

K vyhotovení získaných dat z obou firem pomohla analýza a grafické zobrazení pozitivních i negativních odpovědí, které zaměstnanci ve své společnosti vnímají. Po jednotlivém analyzování každé odpovědi je zhodnocen celkový výzkum. Následně jsou doporučeny změny pro zlepšení podmínek ve společnostech pro zaměstnance skrze vedení firem, které zároveň pomohou zvýšení výkonu zaměstnanců.

3. Teoretická východiska

3.1. Kultura

V úvodní kapitole je důležité si upřesnit, co se skrývá pod pojmem „kultura“, který vychází z latinského slova *cultura*. Toto slovo v době svého vzniku vyjadřovalo činnost týkající se zúrodnění zemědělské půdy. Význam kultury je značně obsáhlý a zasahuje do celé řady činností obklopujících nás v průběhu našeho celého života. Setkáváme se v ní v rámci mnoha oblastí. Může se jednat o politiku, ekonomii, sociologii či čistě o normy lidského života. Kultura je komplexní soubor myšlení, vědění, cítění a chování nejen jednotlivce, ale i skupiny, která se musí přizpůsobit vnějším podmínkám, v kterých daný jedinec či skupina žije. Tyto celky uznávají nějaké společné hodnoty, zvyky, názory a normy, které ovlivňují jejich způsoby chování. Kultura je také ucelený souhrn znalostí získaný v daném čase a na daném konkrétním území. Prvotní znalosti získává člověk při narození ve své rodině, která vnímá jedinečnou kulturu, která je v každém státě odlišná. (Lukášová, 2010, s. 12-14)

3.1.1. Enkultura

Pojem enkultura lze také přeložit jako individuální kultura, která se zabývá jedincem, který byl během života vystaven různým jevům, které ho od počátku jeho narození ovlivňují. Jeho prvotním a hlavním socializačním okruhem je rodina, která mu vštěpuje různé společenské zásady. Množství pravidel, pojmů, zvyků, hodnot, postojů, komunikačních dovedností a způsobů chování se dědí a následně předává dál z generace na generaci. Jedinec přijde do kontaktu s nespočtem dalších společenských okruhů jako je škola, práce, společenské aktivity a mnoho dalších. Jedinec si tak v průběhu života osvojí nespočet již vyjmenovaných prvků a znaků a sám se tak stává nositelem kultury. (Lukášová, 2010, s. 12)

3.1.2. Členění kultury

Kultura je propojena s mnoha oblastmi a může tak být členěna do několika úrovní, podskupin či malých subkultur. Ian Brooks (2003) ve své knize vymezil členění kultury, kde řadu znaků můžeme nalézt napříč všemi úrovněmi, a i ty nejmenší skupiny mohou výrazně napomáhat při vytváření širší kulturní složky. (Brooks, 2003, s. 220)

- **Subkultura** – skupina lidí, která sdílí určité znaky, ale zároveň je podskupinou profesní či organizační kultury. Jedná se například o zdravotní sestřičky se stálou noční službou
- **Profesní kultura** – skupiny lidí, kteří získali vzdělání, dokončili výcvik či kurzy ve stejném odvětví a sdílí tak profesní pravidla a povinnosti, například lékaři
- **Organizační a společenská kultura** – specifická kultura, která vzniká v každé organizaci
- **Pracovní kultura nebo znalost receptu** – kultura, která je ovlivněna dlouho existujícími postoji a pravidly v určitých pracovních sektorech
- **Národní kultura** – zde jsou vysvětlovány či popisovány rozdíly mezi národy, kdy ke každému státu je přistupováno jako k jednotlivci s originální kulturou. Je zřejmé, že národní kultura například v České republice, Německu, Norsku a Španělsku nebude stejná a lze zde nalézt řadu kulturních odlišností
- **Nadnárodní kultura** – tato úroveň zcela překračuje hranice území a může být vnímána v širším pojetí, kde lze hovořit o spojování lidí, například z hlediska náboženského. (Brooks, 2003, s. 220)

Hofstede v roce 1991 rozčlenil kulturu do ještě užších skupin, kde lze hovořit o úrovních:

- Národní kultura – tu si lze vyložit stejně jako v případě rozdělení u Iana Brookse.
- Úroveň kultury, která je spojována s náboženstvím, jazykem či etnickými zásadami
- Úroveň související s pohlavím
- Úroveň vnímaná v souvislosti s určitými generacemi, kde v každé generaci dochází k určité proměně hodnot, symbolů či vůdčích hrdinů
- Úroveň kultury z hlediska společenských vrstev
- Organizační kultura, při ní se jedinec sjednocuje s postoji v daném podniku (Lukášová, 2010, s. 13)

3.2. Firemní kultura

Pojem firemní kultura neboli také podniková kultura či kultura organizace je spojován s chodem podniku, pro který je jeho kultura jedinečná, neodmyslitelná a zároveň zakotvena přímo v jeho základech. Firemní kultura obsahuje určité hodnoty,

normy, postoje, představy, pravidla a mnoho dalších prvků, které se v každém podniku vyskytují. Zároveň má každá organizace svou originální firemní kulturu, i když mnoho prvků může být totožných s ostatními podniky na trhu. (Šigut, 2004, s. 9-13)

Ve firemní kultuře jsou zakořeněna už zmíněná pravidla, přesvědčení, názory, postoje atd., s kterými se zaměstnanci ztotožňují, a při takovém souladu se utváří vhodná atmosféra podniku. Chování, myšlení a jednání zaměstnanců odráží firemní kulturu. Zároveň je tento druh kultury patrný i navenek a utváří tak představu o podniku. Může se jednat například o znaky či loga firem nebo o určitý daný dress-code (Veber a kol., 2000, s. 632)

Zvyky, normy, postoje a další prvky ve firemní kultuře v dané organizace nemusí být nikde sepsány, smluvně uvedeny či definovány. Firemní kultura je tak nedílnou součástí podniku a má významný dopad na chování svých zaměstnanců, kteří sdílí stejné hodnoty. (Armstrong, 2007, s. 257)

3.2.1. Prvky firemní kultury

V odborné literatuře lze nalézt různé množství firemních prvků. Avšak stejně jako neexistuje jednotná definice, která by platila pro firemní kulturu, nenalezneme ani přesné vymezení či počet jejích prvků. Za nejčastěji opakované se považují hodnoty a normy. Dále se v organizační kultuře objevují základní přesvědčení a artefakty. Do detailnějšího průzkumu lze zařadit také historiky, mýty, organizační mluvu, zvyky, rituály a v neposlední řadě i ceremoniály. (Lukášová, 2007, s. 18)

Hodnoty

Hodnoty vyjadřují, co je vnímáno za nejlepší nebo alespoň přijatelné pro podnik a lze to do značné míry ovlivnit. Dále je hodnota vnímána jako něco podstatného, čemuž přikládají individualisté, ale také různá seskupení velkou důležitost. Jednotlivé organizace mají vlastní jedinečné formy hodnot. (Armstrong, 2007, s. 259)

Michael Armstrong (2007, s. 260) je toho přesvědčen, že silně zakořeněné hodnoty v podniku utuží vliv chování všech zaměstnanců včetně vrcholného vedení. Mezi hodnoty řadíme především důraz na výkon, schopnost a kvalifikaci, inovaci při práci, týmovost, péči o druhé, kvalitu v odvedené práci.

Armstrong (2007, s. 259-262) zdůrazňuje, že hodnoty jsou klíčovým nástrojem pro vznik firemní kultury. Dále uvádí, že hodnoty jsou udržitelné a realizovatelné za pomoci norem a artefaktů. Znárodněny mohou být také v souvislosti s organizačním žargonem či rituály.

Normy

Armstrong (2007, s. 261-262) popisuje normy jako nepsaná pravidla chování, které spolu se společenskými pravidly a neformálním návodem určují, jak se chovat. Normy lze chápat jako předpokládané chování, mluvení a jednání v podniku, které se od jeho zaměstnanců očekává. Porušení norem může být v podniku zjištěno podle reakcí od ostatních spolupracovníků či vedení a v případě opakovaného porušování může vzniknout postih. Zároveň se nejedná o sepsané normy, kdyby ano, šlo by o procedury, postupy či zásady.

Normy jsou také často zmíněné u tématu podnikových vztahů. Dále jsou spojována s výkonem a odvedenou prací.

Chování spojená s normami:

- Vzájemný vztah manažerů a členů týmu
- Práce spojená se slovní motivovaností zaměstnanců – slogany
- Respekt, férovost a loajalita k ostatním
- Důraz na výkon, ambice, formalita (Armstrong, 2007, s. 261–262)

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení, předpoklady, představy či východiska utváří zpravidla nevědomou základnu firemní kultury. Jedná se o upevněné představy zaměstnanců o fungování podniku, které jsou brány za samozřejmé a nepochybné. Změnit zafixované přesvědčení, které se sdílí ve firmě, je častokrát takřka nemožné. V dnešní době je mnohdy vyžadována rada experta na určitý problém, i když dřív se lidé na vyřešení problému dokázali shodnout. (Lukášová, 2007, s. 19)

Schein (1992) usuzuje, že základní přesvědčení je jádrem firemní kultury a působí na procesy příslušníků v daných organizacích. (Lukášová, 2007, s. 18)

Artefakty

Lukášová (2010, s. 18) rozděluje artefakty na artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi materiální zařazuje zevnějšek budovy, vybavenost organizace či produkty vyrobené v dané organizaci, jelikož artefakty lze také označit za lidské výtvořiny. Naše vjemy dále vnímají styl oblečení pracovníků v konkrétní organizaci nebo například logo firmy.

Za nemateriální artefakty Lukášová (2010, s.18) označuje další prvky firemní kultury, které lidé mimo podnik nemohou poznat. Jedná se o organizační mluvu, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály, historky a mýty.

Organizační mluva

Mezi firemní prvky se dále řadí organizační mluva, která reflektuje hodnoty, stupeň formálnosti a neformálnosti vztahů, které na pracovišti panují. Lze rozpoznat podle mluvy i sféry, ve které se společnost nachází, a mluva také může být zcela odlišná v jiných odvětvích v daném podniku. (Lukášová, 2007, s. 23)

Historky a mýty

Lukášová (2007, s. 23) rozčleňuje firemní kulturu i podle historek a mýtů, které se objevují v organizacích. Historky jsou založené na pravdivých událostech, avšak s jejich interpretací dochází k jejich přikrášení.

Mezi mýty se řadí smyšlené příběhy, které utvářejí objasnění hodnot a norem v organizaci. Zaměstnanci tak často potřebují věřit příběhům, aby si vysvětlili některé jevy v organizaci. (Lukášová, 2007, s. 23)

Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály se řadí mezi stabilní vzorce chování, které podporují fungování podniku a zároveň utváří identity zaměstnanců. Zvykovou událostí se stává zábava, která je opakovatelná a zažitá jako například vánoční a letní večírky či výroční akce. Zároveň se zvykově mohou odměňovat zaměstnanci při jejich povýšení, výročí v práci či odchodu do důchodu. Mezi **zvyky** se řadí například vítací balíčky pro všechny nové

zaměstnance, které mohou pomoci odlehčit nervozitu první den v práci. Dále také pípnutí si příchodu do práce či ranní porada v kanceláři. **Rituály** se stávají nedílnou součástí v pracovním prostředí. Jedná se o aktivitu, která je opakovatelná v čase, místě či určitých dnech. Ranní typickou aktivitou může být různé pozdravení kolegů. Některé rituály mohou být formální a některé neformální a stávají se nedílnou součástí pracovního života. **Ceremoniály** jsou úmyslně organizované oslavy, které mají ve firemní kultuře roli posilující. Na oslavách jsou oceňovány úspěchy zaměstnanců či samotné firmy a jsou do nich zakomponovány i emotivní projevy z vyššího vedení. Pracovníci často vnímají akce jako motivující a nabývají tak silných zážitků v rámci společnosti, o které se mohou později podělit. (Lukášová, 2007, s. 24)

Hrdinové

Dle Lukášové (2007, s. 24-25) autoři Deal a Kennedy (1982) posuzují roli hrdinů v organizacích za zcela zásadní. Některí hrdinové se rodí a jejich originalita a vizionářské cíle jsou zcela unikátní. Zařadit zde můžeme například Tomáše Bařu či různé zakladatele značek, které přežívají dodnes. Druhým opakem jsou hrdinové, kteří se označují jako hrdinové roku či dne. Podle autorů je pro funkční organizaci zapotřebí obou typů. Hrdina je v očích zaměstnanců zosobnění podstatných hodnot a vykonává důležité funkce v organizační struktuře.

Funkce hrdinů:

- Motivace zaměstnanců
- Nastavení vysokých standardů
- Nastolení ukázkového chování
- Zajištění originality organizace

Dnes se na důležitost hrdiny v organizaci tolik nedbá. (Lukášová, 2007, s. 24-25)

3.2.2. Organizační struktura

Modely organizační struktury byly vytvořeny ze zjištění, že prvky firemní kultury nemohou fungovat jednotlivě. Prvky zmíněné v předchozí kapitole mají ve firemní kultuře

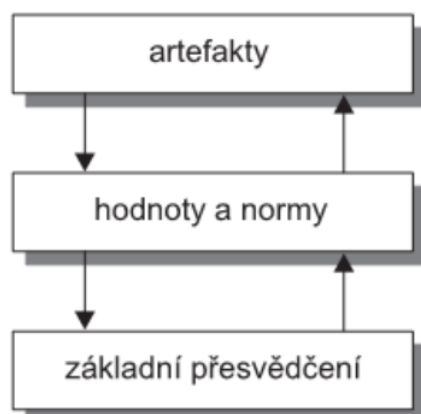
ohromný vliv, ale autoři jako Schein poukazují na jejich prolínání, vzájemné působení a společnou návaznost. Na ukázkou (viz. Obrázek 1) je vyobrazen Scheinův model vytvořený roku 1992. (Lukášová, 2007, s. 26)

Scheinův model organiční struktury

Scheinův model se zaměřuje na tři úrovně, které se vzájemně ovlivňují. Krom již zmiňovaných popisu prvků v předchozí kapitole Schein (2004) ukazuje pohled pozorovatelů z vnějška firmy. Mezi tři úrovně se řadí artefakty, hodnoty a normy chování a nejzákladnější rovinou je základní přesvědčení. (Šigut, 2004, s. 39-42)

- **Artefakty** - jsou nejvýše postaveným prvkem firemní kultury v tomto modelu. Jedná se o rovinu, která je nejviditelnější všem pozorovatelům, kteří ji mohou rozeznat zrakem, sluchem nebo ji pocítit. (Šigut, 2004, s. 39-42)
- **Hodnoty a normy chování** - na rozdíl od artefaktů, které cizí pozorovatel může rozpoznat, vrstva, která obsahuje hodnoty a normy chování, je pro okolní prostředí firmy jen částečně rozpoznatelná. Schein (2004) je přesvědčen, že zakladatelé a management organizace utváří a specifikují jednotlivé hodnoty a normy chování, kterými se jednotlivé organizace řídí. (Šigut, 2004, s. 39-42)
- **Základní přesvědčení** - nejzákladnější a nejdůležitější rovinou je podle Scheina prvek základního přesvědčení. Tato úroveň odkrývá myšlenky, přesvědčení i názory, které jsou pro zaměstnance firem samozřejmé. Pro okolní svět jsou neidentifikovatelné a těžko rozpoznatelné. (Šigut, 2004, s. 39-42)

Obrázek 1 - Scheinův model organizační struktury



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 27

3.2.3. Správné nastavení firemní kultury

Pojetí firmy a managementu primárně naznačuje tři hierarchicky uspořádané roviny, které napomáhají ke správnému nastavení firemní kultury – vnímatelné atributy, pravidla jednání a základní životní představy. (Veber a kol., 2000, s. 632)

Vnímatelné atributy

Mezi *vnímatelné atributy* se řadí vše, co působí na zaměstnance v organizaci, externí partnery a potenciální klienty a taktéž to lze vnímat třemi smysly – zrakem, sluchem a čichem. (Veber a kol., 2000, s. 632)

- symboly z řad loga, prostorů budovy, vybavenosti podniku, možností stravování a příslušného zařízení
 - styly oblékání neboli v mezinárodních firmách používaný pojem dress-code, nošení jmenovek a stav návštěvních listů
 - styl komunikace, technická vybavenost a uspořádání kanceláří
- firemní rituály v podobě oslav výročí založení firmy, udělování cen a vyznamenání, ohodnocení k životním jubileím (i svatbám) . (Veber a kol., 2000, s. 632-635)

Pravidla jednání

Pravidla jednání jsou pro vnější přihlížející jen zčásti rozpoznatelná, jelikož nejsou veřejně sdělována. Každá firma přejímá společensky známé standardy jednání a norem, které zapadají do podnikové ideologie. Vznikají také neformální sociální normy, které nemusí být organizovány. Některé normy a jednání však mohou být cílevědomě firmou definovány. Do pravidel jednání se řadí také dále informovanost zaměstnanců, způsob, kterým se tvoří strategie, vymezení zodpovědnosti a kompetencí, tvorba motivačních faktorů a v neposlední řadě využívaný styl vedení. Všechny uvedené znaky, hodnoty a prvky mohou utkvět v podvědomí zaměstnanců a projevit se ve vztahu k zákazníkům, dalším spolupracovníkům, ve vztahu ke konkurenci a riziku, zároveň také k dodrženým zásadám jakožto závazkům, smlouvám, kvalitě, spolehlivosti a záruce. (Veber a kol., 2000, s. 632-635)

Základní životní představy

Základní životní představy vznikají samovolně. Zároveň se tyto představy stávají pro venkovního pozorovatele zcela neviditelná. Při vytváření představy se musí přihlížet k věku, pohlaví, výchově, životním podmínkám a zkušenostem, k dosaženému vzdělání či získaným i vrozeným vlastnostem. Představy jsou zcela individuálně odlišné pro každého jedince. (Veber a kol., 2000, s. 632-635)

3.2.4. Faktory ovlivňující firemní kultury

Kultura je ve všech společnostech odlišná, její velikost a význam může být ovlivněn mnoha okolnostmi. Síla faktorů je rozdílná vzhledem k nastavení firemní kultury a strategii ve firmě. Vlivy mohou být z vnitřního prostoru firmy nebo z jejího vnějšího okolí. Zároveň se může firemní kultura potýkat s vlivy ekonomickými, politickými, sociálními či technickými. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 267)

Vliv národní kultury

Každý si nese část své národní kultury v sobě. Určité smýšlení, jednání a cítění, které se v průběhu dospívání zakotvuje v jedinci. V multikulturních společnostech pracují lidé,

kteří mohou mít jiné pohledy na různé věci či odlišné jednání v situacích, které některým přijdou primitivní a měly by se řešit jedním způsobem. Je zřejmé, že kulturní rozdíly ovlivňují firemní kulturu v podniku. Nastavit podmínky ve firmě pro jeden národ je něco úplně rozdílného než pro pracovníky, kteří pocházejí z jiných zemí. (Brooks, 2003, s. 239)

Vliv profese a prostředí

Dalším kladným vlivem může být například profese, v které pracovníci dosáhli stejného typu vzdělání, a tak je spojuje tento prvek, který mohou v komunikaci kdykoliv využít. Existují také určité typy profesí, ve kterých jedno pohlaví převažuje. Zde nastává jiná atmosféra a jiné požadavky a prostředky komunikace (ženské a mužské). Ovšem mnoho firem se v dnešní moderní době potýká s kvótami týkajícími se začleňování a zaměstnávání žen, např. v sektoru IT.

Dle Gordona (1991), Deala a Kennedyho (1982) je prostředí hlavním faktorem při vytváření firemní kultury. Podnikatelské prostředí a její charakteristika je pro firmu již od počátků důležitá, jelikož se s ní utváří normy a hodnoty. Právě přijetí různých determinantů od pracovníků je klíčové pro budoucnost firem. K utužení a chodu firmy přispívají například manažerské taktiky. Vliv firemní kultury může být ovlivněn i tržním prostředím v závislosti postavení na trhu firmy a její konkurenceschopnosti. Navázat správnou atmosféru na pracovišti je samozřejmě možné a jednodušší v dobrých podmínkách od zaměstnavatele. Správně zakoupené vybavení pro zaměstnance je také nedílnou součástí v dnešní době. Při konkurenceschopnosti světové firmy vybavují svá pracoviště společenskými místnostmi, odpočinkovými místnostmi, hernami, posilovnami či jídelnami. A toto všechno může být bráno jako benefit, avšak v některých profesích to slouží i k utužování vztahů ve firmě. (Veber a kol., 2000, s. 140-141)

Vliv zakladatelů

Schein (1992) tvrdí, že zakladatelé přicházejí s vizí a prvotními nápady. Ty se při správném načasování, financování, se správnou energií a častokrát za pomoci správných lidí spojí a dají tak možnost zhotovení vize v realitu. Role zakladatele je pro firmu podstatná, jelikož hned od začátku nastavuje normy, hodnoty, zvyky či například míru formálnosti. Silní vůdčové se stávají symboly firmy a pracovníci mnohdy

vnímají, jakými zásadami, hodnotami atd. se oni řídí a snaží se je napodobovat. Lze kladně vnímat, že se nejedná pouze o ovlivnění jednání pracovníků, ale také o ovlivnění firemní kultury či vnímání firmy navenek. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 267)

Vliv délky existence firmy a její velikosti

Lukášová (2010, s. 67) je toho názoru, že důležitost v celkovém obsahu firemní kultury hraje také délka existence a velikost společnosti. Po existenční stránce by si firma měla projít třemi evolučními stádii, v kterých se firma vyvine. Při vývoji může dojít ke zmenšení firmy, udržení velikosti jako v jejích počátcích či vzrůstajícímu počtu zaměstnanců. Při jakékoliv velikostní změně může dojít ke zhoršení komunikace a mohou také často vzniknout konflikty, a proto se musí dbát i na správnou koordinaci, aby nedošlo k narušení firemní kultury. Do firem s menšími počty zaměstnanců spadají například rodinné podniky, které si zakládají na tradičnosti a zvycích, které se v jejich rodině předávají po generace. Podnik tak zaměstnává především rodinné příslušníky a menší počet externích zaměstnanců. Jejich firemní kultura je tak jedinečná, nemísí se zde směs národních kultur, jen rodinné tradice. V dnešní době mnoho lidí podpoří nákup produktu od rodinné firmy, ať už podle image firmy, podpory malých podniků či na základě přesvědčení o lepší kvalitě výrobků – produktů. Řada těchto firem se může rozrůst o desítky, stovky či tisíce zaměstnanců a začne tak stavět pobočky v blízkém okolí nebo i v okolních zemích. V případě zvětšení firem a postavení poboček na jednom území se musí dbát na dodržování silné firemní kultury, která musela být nastavena již na počátku. Utužení firemní kultury musí proudit skrze manažery a případně skrze vůdce a hrdiny firmy. Při postavení pobočky mimo hranice území se musí počítat s nastolením pravidel, hodnot a dalších prvků, na které firma od počátku dbá. Avšak firemní kultura se částečně musí přizpůsobit národní kultuře, zvykům a právním hlediskům dané země, aby tak podpořila fungování na pracovišti, obstála na trhu a byla atraktivní svými produkty či službami pro zákazníka a okolní svět, ale i pro potencionální zaměstnance.

Dědina s Čejkou (1999, 27 s.) popisují, že velikost firmy je zjistitelná podle počtu zaměstnanců, množství poboček, šíře oboru, ve kterém působí, účinkování na trhu apod. Výše zisku je relativní a zkreslující, jelikož v dnešní době může mít i s hrstkou zaměstnanců podnik milionové obraty, naopak v některých oborech je pro tento obrat nutno stovky zaměstnanců. Velikost organizace úzce souvisí s výší byrokracie, která bude ve firmě

nastavena. Vyšší administrativní nároky mají velké podniky. Dědina s Čajkou jsou přesvědčeni, že velikost není primárním ukazatelem při rozhodování o chodu firmy. Manažeři by velikost měli vnímat, rozpoznat možnosti a naučit se s ní pracovat, ať už se zvýšenou kontrolou, propracovanějšími postupy či změnou přístupů u větších skupin, avšak stále by měli mít na paměti počáteční firemní kulturu.

Poloha

Oblast, země i kontinent, ve kterém se firma nachází, má obrovský vliv na firemní kulturu a ovlivňuje mnoho nastavených aspektů a pravidel. Umístěný podnik musí totiž najít a cílit na svoji klientelu a zaměstnance, vyrábět přizpůsobené produkty, poskytovat služby pro danou oblast a mít také mít ve svém okolí příležitost k rozvoji. Také tomu se musí firma podřídit, aby se udržela na trhu a dosahovala svých cílů nastavených ve firemní kultuře. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 267)

Vliv prostředí

Funkčnost firmy je také ocenitelná z pohledu reakčnosti na stimuly, které se objeví z vnějšího okolí. Účinný proces odezvy na podněty, které mohou být kladného i záporného užítku, jsou pro firmu důležité. Struktura a firemní kultura tak musí předpokládat a přijímat určité změny. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 267)

Burns a Stalker mezi prvními detailněji rozebrali vliv firemního prostředí na organizační systém a firemní kulturu. Při svém průzkumu pozorovali dvacet anglických firem, a tím rozdělili organizační formy na dvě: organickou a mechanickou. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 170)

- **Organický styl** je zaměřován více na skupinu, v rámci níž si jednotlivci stanovují úkoly a získávají potřebné informace sami.
- **Mechanický systém** se ubírá byrokratičtější směrem a na rozdělování práce a úkolů je zaměřen a určen vrcholový management.

(Dědina a Cejhamr, 2005, s. 170)

Vliv strategie

Alfred Chandler definoval, že vztah strategie s prostředím firmy působí na firemní kulturu a strukturu podniku. Při příležitosti zvětšení firmy a rozšíření produkce se nesmí opomínat na změnu strategie a zároveň na zachování a utužení firemní kultury. Za zmínku stojí, že strategie je vnímána jako styl chování vyjadřující vztah firmy k jejímu celému okolí. Soustředěnost je na ústřední firemní kultuře ve společnosti a odrážejí se také předpoklady vůči okolí. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 171)

Vliv technologie

Lukášová (2010, s. 72) již před několika lety zmínila fakt, že vývoj technologií a jejich využívání mohou pomoci ke zlepšení elektronické komunikace ve firmě či se zákazníkem, výkonu na pracovišti, získání lepších výsledků, zlepšení procesů a interního chodu či rychlejšímu toku informací. Komentovala ovšem také, že využívání technologií může uškodit firemní kultuře ve společnosti. Právě komunikace spolu s častým zákazem práce z firemní budovy během Covidu-19 narušila vztah pracovníků v mnoha firmách. Během pandemie se rozšířila možnost home-office neboli práce z domova, tato byla využívána u profesí, které nepracují manuálně či s tajnými daty. Kontakt tváří v tvář (nebo jinak kontakt na přímo) se neuskutečnil ani při pohovorech o práci, tudíž nedošlo k dostatečné interakci mezi uchazečem a nadřízeným pracovníkem. Zjištění, zda se uchazeč ztotožňuje s prvky firemní kultury, nemuselo být tedy zcela zřejmé. Pracovníkovi na home-office chybí reálná interakce s kolegy a manažerem, a tak neprobíhá utužování firemní kultury. Opustit svoje zázemí domova a občas vyjít ze své komfortní zóny může vyvolat psychické problémy, stejně tak i izolování například od spolupracovníků. V mnoha profesích zůstává neomezená možnost práce z domova, někde se reguluje a někde byla po covidové pandemii zakázána.

Vliv sdružování a rozčleňování podniků

Dědina a Čejka (1999, s. 26) popsali, že slučování podniků může vzniknout mnoha způsoby: dohodou zakladatelů, odkoupením podniku či sdružením s jiným, vykoupením z dluhů, záchranou z hospodářské krize, dražbou apod. Při přecházení jednoho podniku pod druhý se nemusí slučovat jméno, dále může zůstat právně i hospodářsky nezávislý,

i když spadají pod zdražení. Opakem sdružování podniků je jejich rozdělování, mezi jedním z hlavních důvodů bývají konflikty mezi zakladateli či finanční potíže. Jedním z nejznámějších rozdělení podniku v Evropě mohou být Bosch and Siemens. (Dědina a Čejka, 1999, s. 26)

Vliv globální konkurence

Při vývoji a řízení podniku se v dnešní době musí brát ohled i na celosvětovou konkurenci v daném oboru. I když je firemní kultura utvářena v domácím prostředí pro domácí trh, je také ovlivněna globalizací. Pro efektivní začlenění se do celosvětového trhu a jeho vývoje je tak nutné neustále provádět změny k lepšímu a efektivnějšímu organizování ve firmě, vylepšování strategie a vnitropodnikových vztahů, struktury, systémů a administrativních úkonů. Prvotní firemní kultura by měla být nepozměněna, avšak při velkých inovacích a expanzi je nutné pozměnění některých jejích částí, které musí být shodné s vizí a předpoklady zaměstnanců. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 172)

Historie

Stejně jako prvotní vize a představy zakladatelů firmy napomohly při vytváření firemní kultury a firmy, musí být tyto neustále připomínány. Při postupných změnách či zmiňovaném vývoji se nesmí opomíjet začleňování nových zaměstnanců podniků do filozofie firmy, jejich seznamování s pravidly, vizí a cíli firmy. (Dědina a Cejhamr, 2005, s.173)

Vliv pověsti

Pro firmu je prioritou udržení si dobré pověsti, ať už pro spolupracovníky, firmu na konkurenčním trhu či stálé potencionální zákazníky a možné uchazeče z trhu práce. I narušení pověsti je velkým utrpením pro firemní kulturu. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 175)

Management a personální obsazení

Už při vzniku podniku a jejím případném rozšiřování je výběr pracovníků velmi klíčový. Jejich schopnosti a pracovní nasazení přetvářejí pouhý prvotní nápad, cíl či vizí

v realitu. I ve vedení musí být schopní lidé, kteří se ztotožňují s firemní nastavenou kulturou a budou ji i reprezentovat. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 267)

Zaměstnanci z jiných zemí

Firemní kultura je přizpůsobená konkrétní firmě, zakladatelům i zemi. Při zaměstnání cizince často dochází k mírnému neslučování firemní kultury. I když vize, předpoklady a cíle může nový zaměstnanec sdílet s firmou, často si s sebou přináší i normy, zvyky, hodnoty a chování ze své země. Proto musí být v takových případech nastavena firemní kultura již od začátku tak, že bude brát velký ohled na cizince, či musí být postupně pozměňována. (Lukášová, 2010, s. 71)

Další vlivy ovlivňující firemní kulturu

Existují další faktory, které ovlivňují firemní kulturu, a to je například právní forma firmy, právní a pracovní podmínky pro firmu v odlišných zemích, profesionalita a způsobilost pracovníků a manažerů či míra stability ekonomického prostředí na trhu. Z globálního měřítka jsou těmito faktory krize, pandemie či války, které umožňují uzavření a znovuotevření podniků. (Dědina a Cejhamr, 2005, s. 268)

3.3. Management

Pojem management nemá v česku přesné synonymu. Toto mezinárodně používané slovo vychází z anglického slovesa manage, což v překladu znamená spravovat, řídit, dosáhnout, vést či ovládat. Jakožto jedno ze silných pojetí v ekonomickém měřítku i management je velice obsáhnou vědní disciplínou. (Veber a kol., 2000, s. 17)

3.3.1. Význam

Management si je možno představit jako soubor činností nutných pro chod každé organizace. Nedílnou součástí je práce jednotlivce v rámci kolektivu, jehož proces je koordinován a řízen pro dosažení nastavených cílů. Jedná se o široký koncept s nespočtem definic, avšak bohužel s nejasnými zmínkami v literatuře, z čeho všeho se management skládá. (Blažek, 2011, s. 12)

3.3.2. Prostředí managementu

Management, který je důležitý pro chod firmy, potřebuje dobré zázemí. Podmínky nastolené v podniku v souvislosti s prostředím mají napomáhat ke správnému řízení. Manažeři tak mohou vycházet ze situací, které se staly, nebo naopak se řídit vlastními zkušenostmi, danými pravidly a doporučeními. (Veber a kol., 2000, s. 23)

Ve firmě lze rozdělit podmínky do dvou kategorií vnitřní a vnější:

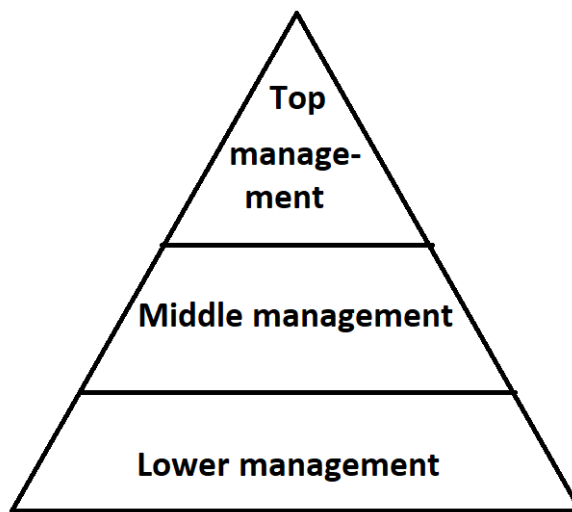
- a) Vnitřní podmínky firmy lze členit dále na:
 - I. Tvrdé prvky, které lze označit jako hmatatelné, zde například – výrobky, vybavení, nástroje apod.
 - II. Měkké prvky, které jsou nehmotné a neviditelné. Avšak v současnosti již častěji oceňovanější. Patří sem jednání a chování zaměstnanců uvnitř a vně podniku, firemní kultura či znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka firmy. (Veber a kol., 2000, s. 23)

- b) Vnější podmínky firmy jsou vnímatelné blízkému i širokému vnějšímu okolí. V prostředí managementu lze zmínit klasifikaci se zkratkou PEST, kde lze rozdělit aspekty na politické, ekonomické, sociální a technické. Vnější podmínky se zvyšují a přibývá jejich počet spolu s celosvětovou globalizací, která ovlivňuje vlivy na prostředí managementu. (Veber a kol., 2000, s. 23)

3.3.3. Úrovně managementu

Jedno ze základních rozdělení managementu symbolizuje pyramida, která je rozdělena na tři části neboli pomyslně na tři úrovně. Ve všech třech úrovních se pojednává o manažerech, kteří rozhodují o procesech, a proto jsou jejich hierarchie, výběr a stálý osobnostní růst pro firmu klíčové. (Veber a kol., 2000, s. 21)

Obrázek 2 - Úrovně managementu



Zdroj: Veber a kol. 2000.;vlastní zpracování

Lower management

V překladu nízký management lze chápat jako základní, objevující se v nejspodnější části pyramidy. Hierarchicky je úroveň manažerů v této rovině jen o kousek vyšší než běžného pracovníka. Jedná se tak o předáky, vedoucí dílen, mistry ve výrobních podnicích či vedoucí katedry na vysoké škole. (Veber a kol., 2000, s. 21)

Middle management

Roli ve středním managementu podniku zaujímá větší počet manažerů. Každý z nich řídí, dohlíží a koordinuje početnou skupinu, která se mu zodpovídá. Ve střední rovině řízení nalezneme manažery závodů, oddělení a také vedoucí útvarů, které se ve firmě nacházejí. (Veber a kol., 2000, s. 21)

Základním a středním management je také nazýván management výkonný s mnoha funkcemi. Tou však nejdůležitější je shánět a poskytovat pravdivé informace. (Veber a kol., 2000, s. 21)

Top management

Na vrcholku pyramidy se tyčí top neboli vrcholový management. Manažeři jsou zde oddělenou skupinkou, jelikož místo masivní komunikace se všemi pracovníky komunikují jen s manažery z výkonnostního managementu.

V menších podnicích může zastupovat vrcholový management například majitel či spolumajitelé firmy. Naopak ve velkých podnicích nemusí platit tři úrovně pyramidy, ale může se aplikovat více rovin. (Veber a kol., 2000, s. 22)

3.3.4. Manažer

V ekonomickém pojetí managementu je manažer jeho nedílnou součástí. Častokrát se lze setkat s tvrzením, že míra úspěšnosti firmy je závislá na činnosti manažera či manažerů, kteří firmu řídí. Role manažera je velice komplexní, avšak její šíře a kompetence se musí nastavit v podniku. (Veber a kol., 2000, s. 253)

Funkce manažera

Manažerské funkce byly zformulovány roku 1960 jedním ze zakladatelů managementu H. Fayolem, který vymezil čtyři základní funkce: plánování, rozhodování, organizování a kontrolu. Fayol k tomu navíc přidal personalistiku, do dnešní doby se k prvním čtyřem připojují ve studiích funkce typu: rozhodování, koučování, hodnocení, koordinace v celistvosti, přikazování, analyzování a komunikace. (Blažek, 2011, s. 19-30)

Zde budou rozebrány hlavní čtyři:

- **Plánování** - by mělo předcházet ostatním funkcím. Jedná se o manažerskou činnost, při které je potřeba vymezení cílů a hlavních úkolů, zároveň i stanovení procesů, které k dosažení budou zapotřebí. Jde o činnost zabývající se budoucím vývojem ve firmě. S tímto pojmem je spojován cíl jakožto konečný stav, podmínky a plán k realizaci, rozpočty a finanční zdroje, dále politika v rámci chování managementu. (Veber a kol., 2000, s. 51-59)
- **Organizování** - druhá manažerská funkce již zahrnuje větší množství spolupracovníků ve firmě. Na základě vztahu nadřízeného s podřízeným vzniká nutnost určování množství a míry úkolů a činností pro dané období. Pro plnění úkolů a činností mohou být vytvořeny nové týmy či najmutí noví zaměstnanci

se zkušenostmi na danou problematiku. Zároveň se zde rozhoduje o zajištění do pozic kompetentních a zodpovědných lidí, kteří budou mít na starosti komunikaci a předávání informací či případný zástup vedoucího manažera. Celkový výsledek je založen právě na provedení správné a efektivní organizační činnosti. (Veber a kol., 2000, s. 118)

- **Vedení** - efektivní vedení lidí je jednou z nejnáročnějších funkcí manažera. Motivování zaměstnanců je vzhledem k odlišným motivačním pohnutkám člověka obtížné. Každý pracovník má jiné motivátory jakožto osobní zájmy, ekonomické možnosti, ambice a příležitosti. Manažer však musí zaměstnance kromě motivace také ovlivňovat k větší samostatnosti a pracovní efektivnosti. Styl vedení je ovlivněn i firemní kulturou, strategií, finančními zdroji a stálými i nově přijatými zaměstnanci. Zároveň je zde určitý rozdíl mezi tím, vést tým složený ze zaměstnanců jedné národnosti a naopak multikulturní tým. (Veber a kol., 2000, s. 62-64)
- **Kontrola** - poslední ze čtyř základních funkcí manažera je kontrolování. Kontrolní činnost může do jisté míry probíhat již při prvních krocích nebo na začátku etapy, ale největší její využití probíhá při zhodnocování výkonnosti naplánovaného procesu se zaměstnanci jako jejím zprostředkovatelem. Jedná se také o zpětnou vazbu, která napomůže při vyhodnocování. V kontrolní funkci se zaměřuje management na zaměstnaneckou efektivnost, která je pozorována, zkoumána a analyzována prostřednictvím systémů, které jsou nastaveny. (Veber a kol., 2000, s. 92-93)

Ovlivňování

Ovlivňování druhých k nějakému činu či myšlení bylo uplatňováno již od počátku lidské civilizace. S časem se měnily i aspekty a rysy ovlivňovatele, který mohl být vnímán ostatními jako ten nejsilnější, nejchytřejší, nejbohatší, nejmocnější či nejobávanější. V historii se často jednalo i o nehumánní ovlivňování, které skončilo koncem dvacátého století. Za ovlivňovatele v managementu můžeme pokládat například manažera, který svým chováním a jednáním ovlivňuje nejen lidi ve společnosti, ale i mimo ni, kteří udržují se společností vztahy. S příchodem globalizace je manažer nucen ovlivňovat více stran

jakožto konkurenci světového trhu či potenciaální zahraniční klienty. Ohled však musí být brán i na národní kulturu z řad tamních zvyků a motivátorů. (Veber a kol., 2000, s. 69-73)

Manažerské nástroje v oblasti ovlivňování dělí Veber a kol. na přímé a nepřímé. Nástroje přímé volí manažer při vedení a usměrňování zaměstnanců, při vykonávání zadaných úkolů. Jedná se o nástroje ve formě rozkazů, nařízeních, omezeních, příkazů apod. Manažeři vymezují v rámci svých kompetencí předpisy, zásady, instrukce, návody či pravidla, která slouží k příznivému chodu firmy a nastolení kázně. V případě nástrojů nepřímých nechává manažer do jisté míry větší prostor při přístupech k chování zaměstnanců a při dosahování nastavených cílů i rozšíření samostatnosti. Manažer musí zvolit správné nástroje, aby byl tento přístup dlouhodobě udržitelný a motivoval pracovníky. Tyto nástroje se dají rozdělit do tří skupin. (Veber a kol., 2000, s. 69-73)

- Ekonomické
 - Mzda, bonusy, prémie, benefity atd.
 - Podíly z hospodářské výnosnosti firmy
- Mimoekonomické
 - Ocenění, uznání, veřejná pochvala či vyznamenání
 - Příznivá firemní kultura, pozitivní pracovní atmosféra, socializace pracovníků (Veber a kol., 2000, s. 71)

Při ovlivňování podřízených může manažer také využívat přístup zvaný humanizace práce. Jedná se o zpestření práce například rotací zaměstnanců, obohacení činností zaměstnance či rozšiřování možností z pracovního hlediska. Všechny tyto nástroje učiní vykonávání zaměstnání poutavější a neobyčejné. Pracovníkovi tak nezevšední monotónní činnost. Zajisté závisí na pracovním oboru, někde tento přístup nelze zařadit. (Veber a kol., 2000, s. 71-72)

S řízením a ovlivňováním je spojována metoda SMART. Management musí být při utváření a sestavení cílů na určité období velice opatrný. Podcenění této úlohy může management stát řadu problémů spolu s nespokojeností zaměstnanců. Cíle musí být přesně vymezené, měřitelné, akceptovatelné, reálné a v poslední řadě pozorovatelné. (Veber a kol., 2000, s. 73)

Hodnocení

Jedním ze základních úkolů managementu je regulérní hodnocení zaměstnanců na základě odvedené práce a chování při ní. Ve firmě musí být nastavený spravedlivý systém, který zaměstnance ohodnotí. Hodnocení je přínosné jak pro celou firmu, tak i pro zaměstnance. Dochází tak k detailnímu analyzování výkonu pracovníka v určitém časovém období. Jedná se o analýzu efektivnosti, reakčnosti zaměstnance na různé podněty během práce, rozvoje či stagnace znalostí. Hodnocení jsou prováděna v opakovatelných intervalech. Počet je určen ze strany managementu a je v každé firmě rozdílný. Rozhovor není směřován jen na chyby a nedostatky, jsou zde vyzdvihované i klady či poznatky o výkonu pracovníka a jeho prezentace ve společnosti. V některých případech se využije sebehodnocení, kdy pracovník sám zhodnotí svůj přístup k práci od posledního pohovoru. Mnohdy je zaměstnanec vyzván sdělit dojmy, postřehy, klady a zápory nejen k jeho práci, ale i k chodu firmy, činnostem, procesům či k vyjádření jiných poznatků. Důraz se klade na podporu a rozvoj zaměstnance za účelem vyšší výkonnosti. U finálního vyhodnocení se nastaví nové cíle, úkoly či změny v pracovní činnosti. Manažer často oznámí výsledky pohovoru svým nadřízeným či vlastníkům firmy. Tyto složky dále výsledky analyzují a vylepšují nedostatky ze strany zaměstnavatelů či odstranění překážek, pokud si na nějaký pracovník stěžoval atd. Celkově bude však vést hodnocení pracovníka ke zvyšování efektivity, kvality procesů při tvorbě výrobků a poskytování služeb. (Veber a kol., 2000, s. 183)

Výhodou pro zaměstnance je bezesporu i zjištění, zda je přínosem firmě a zda stále splňuje podmínky a požadavky ze strany zaměstnavatele. Po celkovém vyhodnocení lze dospět k pozitivnímu závěru či nikoliv. Při úspěšném pohovoru může zaměstnanec přemýšlet nad požadavkem o zvýšení platu, povýšení či uznání od zaměstnavatele či manažerů, pokud se ukáže, že je pro firmu užitečný a odvádí svou práci správně. Po pohovoru se může dojít k závěru, kdy i přes některé výtky jsou zaměstnavatelé s prací zaměstnance spokojeni. V negativním případě může být pracovníkovi nabídnuta řešení pro jeho zlepšení či nabídnuta možnost ukončení pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007, s. 541)

3.3.5. Role firemní kultury v managementu

Management má vliv na firemní kulturu ve firmě nejen při tom, že usměrňuje chování zaměstnanců, motivuje je, vede je, ale i vědomě i nevědomě demonstruje pravidla, hodnoty, normy, předpoklady i postoje a zároveň reprezentuje. (Lukášová, 2010, s. 211)

Lukášová (2010, s. 211) naznačuje, že každodenní chování manažerů může pozitivně i negativně ovlivnit dění na pracovišti i chování pracovníků. Klíčové je tudíž vědomí o firemní kultuře v podniku a ztotožnění a cílené podporování ze strany manažerských úrovní již od počátku.

3.4. Efektivita

Efektivita je někdy zmiňovaná též jako produktivita či účinnost. Efektivnost také využívá různé zdroje a prostředky jako lidskou práci způsobem, při které získá očekávaný či ještě lepší výsledek. Výkon, který má vliv na efektivitu, může být podpořen podněty ve prospěch vyšší míry produktivnosti. Zároveň při nežádoucí či nízké podpoře může výkonnost klesat. Efektivita je měřitelná a zároveň ovlivnitelná mnoha faktory. (Dědina a Cajhamr, s. 248)

3.4.1. Měřítko efektivity

Management je úzce spjatý s efektivitou. Manažeři mají za cíl podporovat nejen produktivitu a dosahovat výsledku především ve spolupráci s efektivními postupy, ale podporovat i výkonnost pracovníků. Hodnocení manažerů často předchází hodnocení jejich práce se zaměstnanci v míře, jak dokázali namotivovat zaměstnance, zaměstnanecká úspěšnost ve výcvicích či vytvoření produktivního prostředí, kde se zaměstnancům dobře pracuje. Spadá sem však i splňování termínů, minimalizování stížností a připomínek, dodržení kvality, dodržení rozpočtových omezení. Negativní měření je v případě míry nehod v práci, opakované absence či špatného dodržování termínu. (Dědina a Cajhamr, s. 248)

3.4.2. Motivace

Motivace je odvozena od slova motiv, který nám připomíná, že každý člověk má rozdílné množství vnitřních podnětů, které utváří jeho chování. Motivy jsou častokrát rozdílné. Motivace je tak ovládána vnitřními tužbami, sny, zájmy, potřebami, představami apod., které nás nešňěrovávají k určitému typu jednání. Pro zvýšení motivace se využívají koncepty, metody a nástroje, které zvyšují výkon jednotlivce ve firmě či výkonnost celého týmu. Současnost ve velkých firmách je taková, že se na motivaci klade velký důraz. (Blažek, 2011, s. 160)

Motivační koncepce

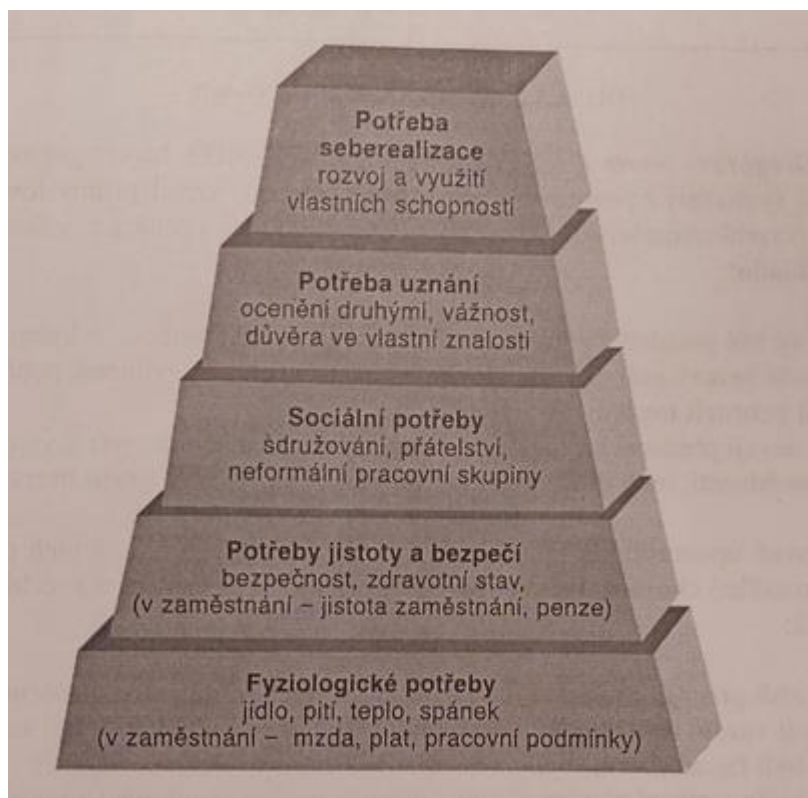
Vývoj motivačních koncepcí se v průběhu let měnil nejen na podněty od zaměstnanců, ale i od managementu.

- **Racionálně-ekonomické chování** - peníze jsou hlavním motivátorem a dále následují ekonomické podmínky. V tomto období panuje averze k práci, a proto je zvýšená kontrola, zvýšená kázeň a pracovník je odměňován v rámci úkolové mzdy. (Veber a kol., 2000. s. 64-67)
- **Koncepce sociálního člověka** - opakem od první je koncepce sociálního člověka. Do popředí se dostávají motivátory sociální potřeby zaměstnance. Vzniká zde tolerance od podřízených, pokud manažeři respektují jejich potřeby. (Veber a kol., 2000. s. 64-67)
- **Koncepce uspokojování potřeb** - jedna z nejznámějších koncepcí je uspokojování potřeb, kdy se člověk řídí nejdříve těmi nejzákladnějšími a postupem času se zvětšují a vyvíjí. A. Maslow, F. Herzberg a D. McGregor na základě této koncepce vymysleli teorii o potřebách. (Veber a kol., 2000. s. 64-67)

I. **Teorie potřeb, Maslowova a teorie či Maslowova pyramida potřeb**

Je jednou z nejznámějších teorií v ekonomice. Lidé se řídí potřebami, které jsou vyobrazené na obrázku. (Veber a kol., 2000. s. 65)

Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber a kol., 2000

II. Herzberergova teorie dvou faktorů

Profesor psychologie Frederik Herzberg učinil průzkum, kterého se zúčastnilo 200 zaměstnanců, kteří sepsali dobré a špatné pocity v rámci pracovní doby. To pomohlo Herzbergovi určit motivující faktory: dokončení úkolu a dosažení cíle, uznání od kolegů i manažerů, povýšení, tvůrčí rozmanitost, podpora osobního růstu a samostatnost spojená se zodpovědností při práci. Tyto faktory vedou k uspokojení a vyšší výkonnosti. Zároveň Herzberg vymezil faktory, které popsal udržujícími. Jedná se o faktory nezvyšující produkci, avšak v negativním případě způsobující nespokojenost. Jedná se o: neměnný plat, vztahy s kolegy a managementem, podmínky na pracovišti, postavení v podniku, jistotu práce, styl podnikové politiky a správy v podniku. (Veber a kol., 2000, s. 65-67)

III. Mcgregorova teorie X a Y

Stejně jako Herzberg, tak i McGregor se nechal inspirovat Maslowovou teorií potřeb. Svou teorii však zaměřil na protichůdné dispozice a podmínky v lidské povaze a jednání lidí. Svůj průzkum realizoval v roce 1960 v amerických průmyslových podnicích. Touto teorií X a Y definoval jednu z manažerských strategií. (Dědina a Cejhamr, 2005, str 58)

Teorie X vychází s informacemi, že zaměstnanci mají odpor k práci a nejsou produktivní, a proto je zapotřebí je kontrolovat a při neodvedené minimální části provedené práce nastolit trest. Je zde vnímána nízká ctižádostivost i potřeba něčeho dosáhnout. (Blažek, 2011, s. 173)

Teorie Y je opakem teorie X. Je v ní vyobrazeno propojení zaměstnaneckých cílů společných s cíli firmy. Člověk je více samostatný, práce je pro něj přirozená, interakce s ostatními napomáhá k jeho výkonnosti a schopnosti učit se novým věcem. (Blažek, 2011, s. 173-174)

Motivační nástroje

Motivační nástroje má ve svých rukách manažer, který musí dbát na produktivitu svých podřízených. Dle Ladislava Blažka lze motivační nástroje roztrždit do tří složek. (Blažek, 2011, s. 166-167)

- **Ocenění práce** - očekávaným výstupem za odvedenou práci je základní plat. Při vysokém platu je člověk spokojený a motivovaný pracovat výkonněji. Dalšími složkami finančního ohodnocení jsou: provize z prodeje, odměny za práci, prémie častokrát vyplácené konkrétních časových období například při ročním vyhodnocení úspěšnosti firmy, bonusy v některých podnicích vypláceny například před Vánoci. Vrcholoví manažeři a zaměstnanci v některých profesích zhodnocují svůj úspěch ve výši vydělaných peněz. Ocenění práce je i v nepeněžních příjmech jako jsou zaměstnanecké/benefity či ocenění od spolupracovníků a manažerů například v rámci vyznamenání. (Blažek, 2011, s. 167-168)

- **Podmínky práce** - v této podkapitole budou probírány právě nepeněžní příjmy. Jejich podmínky jsou rozděleny na materiální a společenské. K první skupině se řadí zařízení na pracovišti, technická vybavenost, popořadě pracovní telefon, notebook či automobil. Společenské podmínky jsou soustředěny na vztahy v podniku. Zároveň zde existuje propojení s teorií potřeb od A. Maslowa, kdy jsou propojovány fyziologické potřeby z nejnižší úrovně Maslowovy pyramidy. Při udržování kontaktu ve firmě a dobrých vztahů je naplněna potřeba sounáležitosti. Výhody neboli benefity působí pozitivně jak na výkonnost zaměstnance, tak dále na loajalitu a zvyšování jeho spokojenosti. Častokrát mohou být benefity adresné: firemní oblečení a předměty, lístky do divadla či kina nebo snížené vstupné či sleva v podnicích, kde je společnost sponzorem. Aby nebyly konkretizovány výhody, vznikly možnosti jako stravenkové karty, které může zaměstnanec využít na oběd či k zakoupení potravin, multisport karta, která se může využít na mnoho aktivit nejen pohybových, benefit karta s částkou, která se může použít v knihkupectví, lékárnách, optikách atd. Ekonomická efektivnost je utlumení nežádoucích ztrát ve firmě a zvýšení zisků ve firmě na maximum. (Blažek, 2011, s. 169-171)
- **Práce** - v dnešní době lidé porovnávají plat a podmínky a přestupují tam, kde jim je nabídnuto větší finanční ohodnocení. Spokojenost nastává tam, kde pracovníka práce naplňuje a kde si je vědom i její užitečnosti. Pro mnohé tak může být motivující možnost rozšiřování práce, obohacování a možnosti rozvíjení znalostí a zkušeností. Firmy si tak musí ujasnit uplatnění motivačních nástrojů a nákladů na jejich vynaložení. (Blažek, 2011, s.171-172)

Nežádoucí motivace

Motiv může vyvolat žádoucí i nežádoucí chování. Manažeři přispívají k pozitivitě, produktivnosti i samostatnosti pomocí motivačních nástrojů. Žádný podnik však nečelí stejným faktorům. Některé vlivy můžou navodit negativní impulsy k chování. V této situaci vzniká nežádoucí motivace pro některé zaměstnance. To může být přímo demotivující. Důvodů těchto nežádoucích výsledků může být několik:

- Ze strany managementu špatně aplikované motivační nástroje
- Nedostatečná informovanost
- Dlouhodobá absence řídicích složek
- Chybné praktiky (nadržování, uplácení, atd.)
- Lhostejnost ze strany managementu vůči různým vnitřním a vnějším vlivům, které zaměstnance frustrují
- Neshody mezi firemní kulturou a tím, co firma v realitě reprezentuje spolu s managementem (Veber a kol., 2000, s. 67-69)

Nežádoucí motivace v managementu

Motivace má vliv jak na psychickou, tak fyzickou stránku člověka. V pracovním měřítku může být motivace spojována nejen s osobními cíli, ale i s cíli kariérními. Finanční zajištění je hlavním popudem k práci v různých odvětvích. Řada společností se často snaží, aby zajistily podmínky, aby práce ve firmě byla i něco víc než jen získávání peněz pro osobní potřebu, aby měla pro člověka nějaký větší význam. (Veber a kol., 2000)

Nejhlavnějším pojítkem by měly být aspekty firemní kultury, které zaměstnanec sdílí s firmou. V tomto prostředí se zaměstnanci efektivněji pracuje, jelikož cítí smysl ve své práci a zároveň může cítit potřebu rozvíjet své znalosti a dovednosti a utvářet si nové cíle. Důležitým faktorem při motivování v zaměstnání je schopnost manažera kombinovat – propojovat. Musí umět kombinovat vrozené i získané dovednosti. Pracovníci jsou však vystaveni nespočtu vlivů, které mohou ve výsledku ovlivnit pracovní morálku, efektivnost či vnitřní rozpoložení, a proto musí manažer korigovat a koordinovat své funkce. Špatný výběr motivačních nástrojů může při manažerském vedení vyústit ke kontraproduktivnosti u jeho podřízených. Negativní aspekty v práci tak mohou vyústit k nežádoucímu poklesu efektivnosti či dlouhodobé motivace k činnosti. Bezradně se mohou zaměstnanci také cítit, pokud jim není sdělován dostatek užitečných informací. Pracovník může chápat negativně vztah se svým manažerem z důsledku nedostatečné komunikace a předávání informací. Proto také může klesat produktivita, protože se nesplňují správné postupy a nedostavují se výsledky, které byly předurčeny za dané období. V návaznosti s tímto zaměstnanci nedostávají kladné hodnocení. (Veber a kol., 2000)

3.5. Ekonomie

Lipovská (2017, s. 33) popisuje rozdíl mezi ekonomikou a ekonomii. Ekonomii lze vnímat jako teorii, která neustále čerpá informace z oblasti práva, psychologie, politologie, matematiky, historie i sociologie. Právě proto se znalosti ekonomie využívají v široké míře zejména v politické sféře. Ekonomika je chápána spíše jako praxe, jedinec si může přestavit pod ekonomikou České republiky například to, v jaké míře a za kolik se při vývoji cen vyrábí na daném území v časovém období. Mezi první knihy věnující se ekonomii se řadí dílo Bohatství národů, které téměř před 250 lety vydal skotský ekonom Adam Smith.

3.5.1. Mikroekonomie a makroekonomie

Nejznámější rozdělení ekonomie je na dvě odvětví:

- **Mikroekonomie**, která se uplatňuje při zkoumání činností domácností a firem. Práci mikroekonoma může být například sledování zvýšení či poklesu poptávky v návaznosti na určitý produkt či službu, když dojde k určitým změnám. (Lipovská, 2017, s. 38-39)
- **Makroekonomie** studuje počínání ekonomiky v širším měřítku. Komplexněji se zaměřuje například na inflaci, nezaměstnanost, fungování České národní banky či hodnoty hrubého domácího produktu České republiky. (Lipovská, 2017, s. 38-39)

Obě však úzce souvisí a některé změny mohou postihnout obě odvětví, řešit je však mohou na dané rovině odlišně. (Lipovská, 2017, s. 39)

Při vytváření společnosti a firemní kultury se zakladatelé musí ohlížet jak na ekonomiku, tak i ekonomii v dané zemi, jelikož různé podmínky v různých odvětvích nejsou vždy stejné. (Lipovská, 2017, 39)

3.5.2. Behaviorální ekonomie

Behaviorální ekonomii rozvinul již John Maurice Clark v roce 1918, když sepsal článek Ekonomie a moderní psychologie. Významně se zasazoval o to, že ekonom nemůže opomíjet psychologii i lidskou přirozenost. Koncepty behaviorální ekonomie zahrnují

následky různých okolností, které utváří určité ekonomické rozhodování člověka, které nemusí být vnímáno vždy racionálně. (Lipovská, 2017, 40)

Nejznámější koncept z oblasti behaviorální ekonomie je spojován s racionalitou usuzování a nazývá se omezená racionalita. Vysvětluje, že lidské racionální rozhodování má své hranice, které ohrožují limity a čas. Následně při rozhodování převládne myšlenka, aby byly alespoň ukojeny jejich potřeby. Bohužel častokrát člověk nenalezne nejpříznivější rozhodnutí. Koncept omezené racionality, které se zaměřuje na rozhodování jednotlivců, lze uplatnit i při sledování práce zaměstnanců a eliminovat tak negativní okolnosti, aby zaměstnanci zefektivnili rozhodování ku prospěchu jejich i firmy. Rozhodování celé instituce by mohlo ve všech směrech ovlivnit i firemní kulturu, tudíž musí být velká rozhodnutí dlouhodobě analyzována, aby se neuspěchala a neustoupila tak od racionality. (Lipovská, 2017, 40-42)

3.6. Komparace firemních kultur

Pro porozumění kulturních rozdílů v české a německé kultuře bude nutné porovnání obou národností. Pro lepší upřesnění budou popsány další oblasti a témata, která jsou spojována s multikulturním prostředím ve společnosti. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 8)

3.6.1. Česká firemní kultura

Česká firemní kultura vnímá improvizaci jako projev vynalézavosti, zručnosti a kreativity, kterou může využít ve všech situacích, a je na ni velmi hrdá, což nás dělí od většiny evropských kultur, ti improvizaci neberou v tak pozitivním duchu jako my. S improvizací se pojí i skutečnost, že Češi nejsou zastánci univerzálních pravidel, postupů, harmonogramů, řádů či jakýkoliv jiných pomůcek, které nemohou být uplatňovány ve všech případech a za každé situace. Kvalita může být občas v české kultuře zavádějící. Jsou výrobky, které se vyšperkují do posledního záhybu, a pak zde funguje opačný směr, kdy za kvalitní výrobek považuje to, co funguje. Celoplošný perfekcionismus není v české kultuře zvykem. Snaha o nezveličování chyb může ostatním kulturám především německé připadat spíše laxní. Avšak v české firemní kultuře je stále zásadní výsledek než plnění daného postupu, což vyplývá i z již zmiňované oblíbené české improvizace, kde taky postup

nehraje roli. České firemní prostředí je mnohdy vedeno ve velmi přátelské náladě, kdy Češi využívají svoji pracovní dobu častým debatováním. I když se toto jednání může zdát neadekvátní, pomáhá stmelovat společnost uvnitř firmy, utužovat dobré vztahy na pracovišti a pozitivní vliv má i na firemní kulturu. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 50-91)

3.6.2. Německá firemní kultura

Na rozdíl od české německá kultura využívá improvizaci jen v krajní nouzi a bere ji jako nepřipravenost a selhání profesionality. Pozitivně ji nevnímají, jelikož mají oblibu v přesně definovaných plánech, postupech, pravidlech a dalších organizačních nástrojích. Perfekcionismus a pečlivost je na území celého Německa velmi významný jev. Němci také dbají na detaily a důkladnou přípravu. Němci také rádi sestavují časové plány, které jim umožní plnit cíle krok za krokem. Funkčnost hierarchického uskupení v německých společnostech je vázaná s pracovním místem a ne osobou, jak je často zaměňováno v očích českých občanů. Formálnost a serióznost je vnímána podle role a místa, která osoba zastává. Změnu v osobnosti by asi potvrdil každý, který s Němcem vyrazí na společenskou neformální akci a druhý den ho potká v práci. Naši sousedé totiž rozdělují osobní a pracovní život, a to vyvolá rozdíl v rámci formalit, komunikačního stylu a jiných typů interakce. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 92-119)

Kulturní rozdíly mezi manažery

Dědina a Cejhamr (2005, s. 273) ve své knize popisují, jak musí být management otevřen mnoha změnám, pravidlům i odlišnostem z jiných kultur. Zároveň zmiňují, jak důležité je umět s rozdíly pracovat, jelikož mezinárodní konkurence může nastat, i když firma operuje pouze v jedné zemi. Autoři charakterizují obecnou německou firemní kulturu za důslednou, precizní a ambiciózní. Němci vystupují velmi formálně, ve všech sférách je určitý typ dress-codu, který se intenzivně dodržuje. Naši západní sousedé si také potrpí na dochvilnost, pečlivost, respekt a řád. Němci mají v oblibě tradice. Také proto bylo v dřívějších letech méně předvídatelné, aby se žena vyšvihla na vyšší pozici, jelikož německá kultura nebyla dosti příznivá pro ženské pohlaví. Později se postoj k ženám značně změnil. Nespočet firem zavedlo kvóty, aby se vyrovnaly poměry obou pohlaví jak v celé firmě, tak častokrát i na vysokých pozicích. V těchto případech se neopomíjí ani dostatečná

kvalifikace a mnoho dalších aspektů, tudíž není v žádné firmě v různých oborech poměr pohlaví vždy zcela vyvážený.

3.6.3. Odměňování

Armstrong (2007, s. 110) uvádí, že u mnohonárodní společnosti nelze opomínat ani finanční hledisko. Mnozí zaměstnanci přichází s očekáváním, které vnímali v zemích, kde vyrůstali či naposledy dlouhodobě žili, a někdy je mohou finanční podmínky, benefity či pracovní prostředí v nové zemi dost překvapit. Firma se na daném území musí přizpůsobit pracovnímu trhu, mzdám v daném oboru, politice, konkurenci či odměňovacímu systému. Častokrát pak volí variantu výroby v levnější zemi. Odměňovací systém je ve velkých firmách, které mají pobočky i v jiných zemích, mnohdy odlišný. Společnosti se snaží nastavit podmínky stejné pro všechny, avšak neopomínají faktory ovlivňující hospodaření v konkrétních zemích. Jedním z příkladů může být nastavení minimálního počtu dní dovolené, což je dáno i zákonem, který však není ve všech zemích stejný. Firma může mít nastaven limit tak, že tento minimální počet dní překročí. Lišit se mohou i v dalších požadavcích vzhledem k politickému nastavení země. Firmy mnohdy využívají možnosti přesunout pobočky z více vyspělých zemí do těch, kde nejsou tak vysoké standardy, například v rámci minimálních mezd či životního stylu. Pro firmu to častokrát znamená výrazné ušetření finančních prostředků, jelikož by jinde museli zaplatit mnohem více. Důrazně musí brát firma ohled na tamní kulturu, analýzu trhu a zároveň se ujistit, že tam nalezne schopné a kvalifikované pracovníky, kteří se ztotožňují s hlavními cíli centrální společnosti. V odměňování bonusem lze místo konkrétní částky využít metodu procentuální, kdy každý zaměstnanec ve všech pobočkách získá několik procent navíc ze své mzdy a nemusí se tak řešit, kolik a v jakých zemích kdo dostane. Proto musí brát velké firmy ohled na finanční systém a jeho podmínky, aby tak špatná implementace nevyústila napříč firmou a mezi pobočkami v konflikt.

3.6.4. Vnímání komunikace

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 15) definují komunikaci jako výměnu určitého množství informací, které je prospěšné pro obě strany. Je zde důležitý vzájemný respekt a určitá zpětná vazba, která zefektivňuje pracovní výkonost ve firmě. Význam zpětné vazby se nesmí opomíjet ani v mezikulturních společnostech, kde však jedinci mohou být zvyklí

na rozdílné styly ve vyjádření vazby na jejich kulturu. Zpětná vazba v sousedním Německu bývá věcná a přímá. Naopak v české kultuře nebývá zvykem pravidelnost zpětné vazby, zároveň často bývá nepřímá a diplomatická.

Armstrong (2007, 661) zdůrazňuje, že i když ve firmě pracovníci dosahují společných cílů či výsledků v rámci týmu, každý jedinec musí kromě svého chování ovládat a mírnit svou komunikaci, aby byla v souladu s předpisy a hodnotami firmy. Komunikovat je potřeba nejen mezi spolupracovníky, ale i s managementem, aby se vyjasňovaly názory kladné i záporné, akceptovaly rozdíly, zefektivňovaly komunikační kanály a respektovaly odlišnosti v kultuře a nevznikaly tak konflikty. Komunikace je úzce spjatá i s firemní kulturou ve společnosti, a proto je její úspěšnost nutností.

Veber a kol. (2000, s. 194-221) poukazují na důležitost propojení komunikace a managementu. Zdůrazňují zásady, formy a komunikaci uvnitř i mimo firmu.

- Do zásad lze zařadit naslouchání, respektování, úctu, sdělování informací i svých názorů. Zpětná vazba umožní oboustranné výměny názorů v náležitostech spojených s prací i mimo ni.
- Formy komunikace lze rozčlenit na ústní, písemnou a elektronickou.
- Komunikace uvnitř podniku by měla být formální. Narušit by ji mohly konflikty či šumy. Právě komunikační šumy mohou uškodit komunikaci, jelikož narušují a zkreslují původní informaci, a to může vést k pozdějšímu nedorozumění na pracovišti.
- Při komunikaci s vnějším prostředím nesmí určité informace zaměstnanci sdělovat s návazností na interní předpisy a zásady, s kterými museli souhlasit. Komunikace s veřejností by tak měla být omezena jen na nutná témata. Jelikož by to mohlo vést k narušení standardů a mohlo by to poškodit i mínění o firmě, což by mělo negativní dopad na firemní kulturu a pokles v očích veřejnosti. (Veber a kol., 2000, s. 194-221)

Autoři Nový a Schroll-Machl (2007, s. 9) popisují, jak důležitou roli v našich osobních i pracovních životech má sociální interakce, která sdružuje a prohlubuje vzájemné poznání lidí, ovlivňuje firemní kulturu, výši efektivity a dotýká se i vztahů se všemi členy společnosti. Detailněji se zabývají i pojmem interkulturní komunikace, v které popisuje individuálních odlišností české a německé firemní kultury. Každá kultura totiž může využívat jiné prvky, způsoby či vyjadřování v rámci komunikace. Volba správného jednání

při komunikaci s ostatními v multikulturních firmách tak může být oříšek a občas se nedorozumění či konfliktu nelze nevyhnout. Ovládat a orientovat by se v této oblasti měli především manažeři podniků, aby zajistili správný chod firmy, dobré vztahy na pracovišti a efektivní odvedení práce. Autoři také charakterizovali zásady pro efektivní komunikaci, mezi které řadíme například již zmiňovanou zpětnou vazbu. Rychlost a srozumitelnost mohou účinně napomoci při zvyšování výkonu. V mezinárodních společnostech se často místo oficiálního jazyka dané země využívá anglický jazyk, avšak znalost tamního jazyka bývá výhodou. Ve firmách jsou tak často nabízeny možnosti jazykových kurzů na prohlubování znalostí nebo utužení pocitu větší jistoty v cizojazyčné komunikaci se svými kolegy. Pozitivní smýšlení aktérů je při vedení efektivní komunikace také důležitým prvkem. Zároveň by ve firmě měla probíhat nějaká iniciativa a podpora komunikace od samotných zaměstnanců.

3.6.5. Zvládání konfliktů ve firemním prostředí

Dědina a Cejthamr (2005, s. 272) uvádí, že konflikt lze vnímat jako narušení pracovního režimu, nastat může mezi jedinci, skupinami či organizacemi a může vyústit k pozitivním i negativním reakcím. Identifikovali možnosti konfliktů, které mohou ve firmě nastat. Nelze rozdělit konflikty typické pro konkrétní zemi, národnosti, obor, odvětví či jiná rozdělení.

Předcházení konfliktů můžou pomoci dobře nastavená pravidla ve společnosti, mezi které můžeme řadit spravedlivé zacházení, vedení, přístup k lidem i procesům, rozdělování úkolů a povinností. Lidé často neberou na lehkou váhu změny prostředí, narychlo přidělenou další náplň práce, zásah do jejich teritoria, kde sedí, či nedostatečné možnosti rozvoje své osobnosti či dovedností (omezené množství pomůcek a vybavení). Jedná se například o rozdíly v komunikaci a vnímání věcí či řešení situací. Bohužel někdy rozdíly mezi kulturami ze strany jazykové bariéry mohou vyústit i mezi velmi závažné konflikty a jejich nepochopení může být vnímáno jako urážka, sexuální obtěžování či jiné formy. (Armstrong, 2000, s. 664)

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 32) vysvětlují, že pozornost by neměla být upřena jen na negativa. Mezikulturní prostředí nabízí rozvoj cizího jazyka, mnoho témat spojených s jinou kulturou či s jinými pracovními návyky. Již zmiňovaný odlišný pohled či vnímání

může dovést tým k lepším výsledkům, jelikož se promítá více pohledů, které nemusí být známé některé z národností. Popsali také tři kroky pro zvládnání cizích kultur:

- Zaměstnanci musí odlišnou kulturu nejdříve poznat, seznámit se a pochopit, proč a jak určité věci vnímají jinak či proč jsou pro ně podstatné. S takovými znalostmi je jedinec ve firmě schopen lépe spolupracovat s lidmi z odlišných kultur, jelikož jim lépe rozumí a ví, co od nich očekávat.
- Při spolupráci s lidmi je zapotřebí oboustranný respekt k odlišným kulturám. Ujistění, že ve firmě je krom profesionálního respektu i aspekt kulturní, je pro mnoho lidí velmi důležité. Není zapotřebí, aby všichni dodržovali všechny zvyky, tradice či sdíleli stejné postoje v dané zemi, kde se firma nachází, či v odlišných kulturách zaměstnanců. Pro přátelskou rovinu, komunikaci, spolupráci při řešení úkolů a fungování firmy je však důležité respektovat odlišnosti ve zvycích či v jednání, které má každý vžitý ze své kultury.
- Vytvořit adekvátní prostředí pro rozvoj pracovníků i jejich vztahů a ochotu pracovat na maximum se snaží všechny firmy. Každý zaměstnanec by si měl své i cizí kultury vážit a nesnažit se ji změnit, tudíž vstřícný krok k ulehčení sžití cizince s danou kulturou, aby se cítil ve firmě dobře a bezpečně, by mělo probíhat u všech zaměstnanců. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 32-46)

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 32-46) také krom tří již zmiňovaných kroku naznačují, jak více ještě začlenit v multikulturních společnostech všechny zaměstnance. Možností může být zprostředkování přednášek, workshopů či sezení, kde se probírají správné postupy, správná firemní administrativa, kulturní a sociální témata atd. Týmové aktivity ať už spojené či nespojené s pracovní činností prohloubí vztahy, začlení nově příchozí jednotlivce a napomohou tak k uvolnění atmosféry a nervozity nového zaměstnance.

3.6.6. Kulturní dimenze a standarty

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 23) uvádí, že dosud nejsou zcela vymezené kulturní standarty ani za pomoci společenských věd, které se rozdílly v kultuře dlouhodobě zabývají. I v sousedních zemích mají lidé odlišný pohled na základní standarty chování ve společnosti. Častokrát se neshodujeme ani my ve vnímání věcí, chování či pocitech

ohledně různých subjektů či jednání lidí. Napříč zeměmi jsou i jiné postoje k práci, a tak může být v multikulturních firmách mnohdy těžké dospět ke stejnému řešení úkolů či postupu, jak činnost vykonat. Naše odlišnosti jsou často v jiné kulturní společnosti odsuzovány. Kulturní dimenze a jejich standarty byly popsány hned třikrát, a to zásluhou Gerta Hofstedeho, Fons Trompenarse a Alexandra Thomase.

Gert Hofstede a jeho pohled na kulturní dimenzi

Gert Hofstede je jedním z hlavních představitelů interkulturního managementu. Zabýval se kulturními rozdíly a standardy nejen v obecném měřítku, ale získané znalosti aplikoval i při analýze kultur, sfér práce a managementu. Kulturní dimenze rozdělil do pěti úrovní. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 23)

1. Vyhýbání se riziku a nejistotě v menší či větší míře

Ve firmě působí na pracovníky mnoho faktorů a některé z nich nemusí být zrovna příznivé, některé mohou být vnímané jako riskantní, nežádoucí, pochybné či neznámé, a to může v zaměstnancích vyvolat pocit ohrožení. Zaměstnanci tak mohou pociťovat určitou míru ohrožení, když ve firmě nejsou nastavena spravedlivá pravidla, řády, procesy, postupy či normy, které tento stav zmírní či úplně utlumí. Země, které zastávají detailní a stanovená opatření pro útlum rizika, jsou především německé a japonské kultury. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 23)

2. Hierarchie v podniku

Hierarchistický systém panuje v každém podniku, avšak míra rozdělení moci může být často nerovnoměrná, nespravedlivá a očima zaměstnance i netolerovaná. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 24)

3. Individualismus a kolektivismus ve firmě

Ve třetí rovině je popisován vztah individualismu a kolektivismu. Kolektivismus v podnicích je charakterizován jako sdružování lidí do skupin sociálních, které mají stejné cíle a morální hodnoty. Důležitá je oddanost své sociální skupině. Působení a snaha o ovlivnění jedince skupinou je ve společnostech standardní. Jedinec usiluje o to, aby do firemního prostředí zapadl, cítil se komfortně, a tak je v některých kulturách

přirozeně počítáno s přímým ovlivněním v rámci kolektivizace. Avšak mnoho kultur na světě preferuje raději individualismus ve firemním prostředí. V Evropě preferuje individualismus například německá kultura. Mezi země s opačnými preferencemi řadíme podle Hofstedeho národy jako Japonce a Španěly, kteří kolektivismus využívají rádi v pracovním měřítku. Česká republika nepreferuje ani jeden směr. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 24)

4. Intenzita hodnot

Maskulinita a feminita jsou dva protějšky, které Hofstede zmiňuje v souvislosti s jeho výzkumem o kulturních dimenzích ve čtvrté rovině. Muži jsou spojováni se zaměřeností na výkon, výsledky a materiální prvky. Tolerance, informovanost, zaměření na sociální vazby ve společnosti či nastavení pracovního, životního prostředí a životního stylu jsou hodnoty, které jsou spojeny s ženami. Primární není přiřazení maskulinity a feminity k osobě, primární je vnímání důležitosti hodnot a jejich aplikování ve firemní kultuře a prostředí. Obě pohlaví mohou být nositelem maskulinity i feminity. Převážně maskulinní firmy nalezneme v USA a mezi evropské můžeme zařadit Německo. Feminita je nejvýrazněji vnímána ve skandinávských zemích. Lehce převažující maskulinitu můžeme vnímat v české kultuře. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 24)

5. Orientování krátkodobé a dlouhodobé v rámci firmy

Poslední úroveň podle Hofstedeho je kulturní zaměření na krátkodobé a dlouhodobé smýšlení firmy. Mezi krátkodobě orientované země řadíme především země evropské, jelikož uvažují více o činnostech z minulosti a současnosti. Zařadit lze i oslavování tradic, které vnímají zaměstnanci a celá společnost jen v ten daný moment. Asijské země smýšlejí především v dlouhodobém horizontu. Užitek, který přijde v budoucnu, mohou společnosti využít u dlouhodobých investic, v rozvoji, hospodárnosti a šetrnosti. Krátkodobě smýšlejí i Česká republika a Německo, avšak v porovnání v dlouhodobém směru je česká kultura trochu více orientovanější kultura německá. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 25)

4. Vlastní práce

4.1. Popis firem

Obě firmy si přály zůstat anonymní, v dalších podkapitolách je uvedena jejich stručná charakteristika.

Německá firma xyz

Německá firma začala svou činnost již v 19. století a jako malá firma se rychle rozrůstala. Založila první továrnu na území Německa, kde se soustředila pouze na německý trh. Firma se zaměřovala na výrobu mnoha prvků. Později svoji výrobu rozšířila i do okolních zemí. Kvalitní výrobky se začaly prodávat po celém světě a sláva značky byla na globální úrovni. Rozšířilo se i množství továren, které vznikaly nejen v Evropě, ale například i ve Spojených státech amerických, Číně, Japonsku, Austrálii a v mnoha dalších. Výrobu nových výrobků zastavila 1. světová válka, tudíž se firma musela přeorientovat na válečnou výrobu. Mnoho mužů muselo jít do války, a tak je v továrnách nahradily ženy. Celosvětový trh byl po 4 válečných letech zdevastovaný, a tak firma musela projít řadou reforem, inovací a například i lehkou úpravou jména. Pro potřebnou konkurenceschopnost firma začala znovu vytvářet nové výrobky a poskytovat různé druhy služeb. Znovu se obnovily výrobní továrny za hranicemi Německa i na jiných kontinentech. Přišla druhá světová válka a výroba byla znovu přeorientována na válečnou, mnoho zaměstnanců znovu odešlo do války a ve všech továrnách panovaly nelidské podmínky. Dochovaly se i záznamy, že se podařilo skrz mnoho továren ukrývat i pár Židů a tajně je podporovat, ať už skrýváním nebo finanční podporou. Během války byla řada továren srovnána se zemí a zemřel i její zakladatel, který však zanechal pokyny ve své závěti. Firma znovu roztočila obrátky a po několika letech byla schopna vyrábět zase ve větší míře. Avšak kvůli německému náporu se musela společnost podělit o všechny svoje patenty, aby se tak Německo znovu nastartovalo po ekonomické krizi. Proto firma přidala krom svého původního odvětví i jiné, a tak se mohla společnost rozvíjet dvěma směry a vytvářet tak mnoho nových výrobků. Od šedesátých let přišly další reformy, podpora výzkumů, nové výrobky a technologie. Navýšení se týkalo i počtu pracovníků do řádek desetitisíců. A tak začala firma znovu dobývat Ameriku a Asii, jejíž důvěra značně poklesla od druhé světové války. Zasluhou získané důvěry, prostřednictvím kvalitních výrobků, které se využívali po celém světě, mohla být výroba opět po několika letech znovu obnovena.

Nové příležitosti přišly se spojením východního a západního Německa, kdy se firma mohla zaměřit na prodej svých výrobků i na trhu východní Evropy. S postupem času a příchodem digitalizace a technologických změn přibýly další aktivity a zlepšení či výroba produktů pro aktuální trh. Dodnes je firma spojována s kvalitními výrobky, celosvětovým odbytem, statisícem zaměstnanců a férovými podmínkami. Získala řadu ocenění a vyznamenání v průběhu let ať už za své výrobky, procesy a další působení na trhu. Firma operuje i na českém trhu, kde i tady má společnost výrobní závody, sklad a centrum. Usiluje o podporu udržitelnosti a nadační fondy či projekty. Firma klade velký důraz i na péči o své zaměstnance, kteří poskytují kladné ohlasy na firmu. (Všeobecné informace poskytnuté společností)

Česká firmy xyz

Firma operuje na českém trhu již přes 80 let. Značka byla od počátku zaměřena především na výrobní průmysl, ve kterém od vzniku vybuďovala úctyhodné jméno. Jako mnoha firem i tato byla znárodněna a českým majitelům se vrátila až po privatizaci. Od svého vzniku přišla na trh se stovkami výrobků, které během let ještě zdokonalovala. Dodnes náleží k významným českým firmám na trhu. Češi si ji oblíbili především díky kvalitním českým výrobkům, lidskému přístupu a tradiční domácí značce. Nejčastěji se její výrobky prodávají v Česku a na Slovensku až v posledních pár letech firma usiluje prorazit i mimo tyto dvě země, avšak konkurence je veliká. Firma se může pyšnit i řadou ocenění, na které se podíleli i její zákazníci. (Všeobecné informace poskytnuté společností)

4.2. Metodologie výzkumu

Prováděný výzkum v české a německé společnosti pracoval s cílem rozpoznat rozdíly firem v rámci managementu a efektivity. Jedná se o ryzí firmy, které byly vybudovány na německém nebo českém území a dodnes jsou v rukách vlastníků stejné národnosti. Jedná se tak o unikátní firmy, jejichž firemní kultura mohla být lehce pozměněna válkami, krizemi a jinými hrozbami, ale jádro zůstává stejné, což se týká hodnot, pravidel, cílů a řady dalších nastavených vlivů ovlivňující firemní kulturu.

Firemní kultura každé firmy nemůže být zkoumána, jelikož se může jednat v některých případech o firemní tajemství, která musí být zachována a chráněna uvnitř firmy. Můžeme však zkoumat efektivitu a management, který úzce souvisí s prací ve firmě,

výsledky firmy, a i firemní kulturu, která je provázána s těmito tématy. Správné nastavení firemní kultury a následně vymezení pravidel v rámci managementu a efektivity zaměstnanců napomáhají totiž k dosažení určených cílů. Porovnávána je zde i spokojenost zaměstnanců.

Za pomoci dotazníkového šetření proběhl sběr dat u české a německé firmy, kdy respondenti odpovídali na několik otázek a jejich zpětná vazba napomohla k vyhodnocení rozdílů u obou firem pod vedením odlišných národností. Odpovídali respondenti z administrativních odvětví. Šetření probíhalo v české firmě v Praze. Německá firma poskytla respondenty z berlínské pobočky. Dotazník byl vybrán pro rychlejší, efektivnější a přesnější sběr informací a firmy s ním souhlasily. Výsledky dotazníků jsou díky odpovídání v elektronické formě porovnávány efektivně a rychle a jsou přehledně znázorněny v grafech porovnávajících obě firemní kultury v rámci managementu a efektivity.

4.2.1. Dotazníkové šetření

Kvantitativní šetření formou dotazníku bylo členěno do dvou částí tak, aby se dosáhlo nejlepších měřitelných odpovědí. Byl vybrán kvantitativní počet 50 respondentů z každé firmy. První část je tvořena identifikačními otázkami, které mají za úkol získat povědomí, kteří lidé odpovídali v dotazníkovém šetření. V druhé části respondenti odpovídali na otázky zaměřené na oblast efektivity a managementu. Dotazníky byly nastaveny jako zcela anonymní, aby zaměstnanci obou firem mohli odpovídat otevřeně a bez výčitek, že by byli za svoje odpovědi stíháni či trestáni.

V rámci dotazníkového šetření byly vyhotoveny dva totožné dotazníky, jeden v českém jazyce a druhý v jazyce anglickém, jelikož je pravděpodobnost, že v tak velké firmě bude pracovat velké množství cizinců, kteří nemusí německý jazyk ovládat. Navíc oficiálním jazykem mezi pobočkami a uvnitř instituce je angličtina.

Oba dotazníky byly složeny a odeslány do firem prostřednictvím portálu Survio, kde byl počet respondentů u obou firem omezen na 50, aby porovnávání bylo adekvátní. Otázky byly typu uzavřeného, kde se dalo vybírat z jedné odpovědi například ano či ne, nebo mohl respondent vybrat z více možností. Možnost rozepsání se typem otevřené otázky bylo u několika otázek umožněno, ale nebylo to nutné. Respondenti tak mohli napsat, co jim například v seznamu chybí.

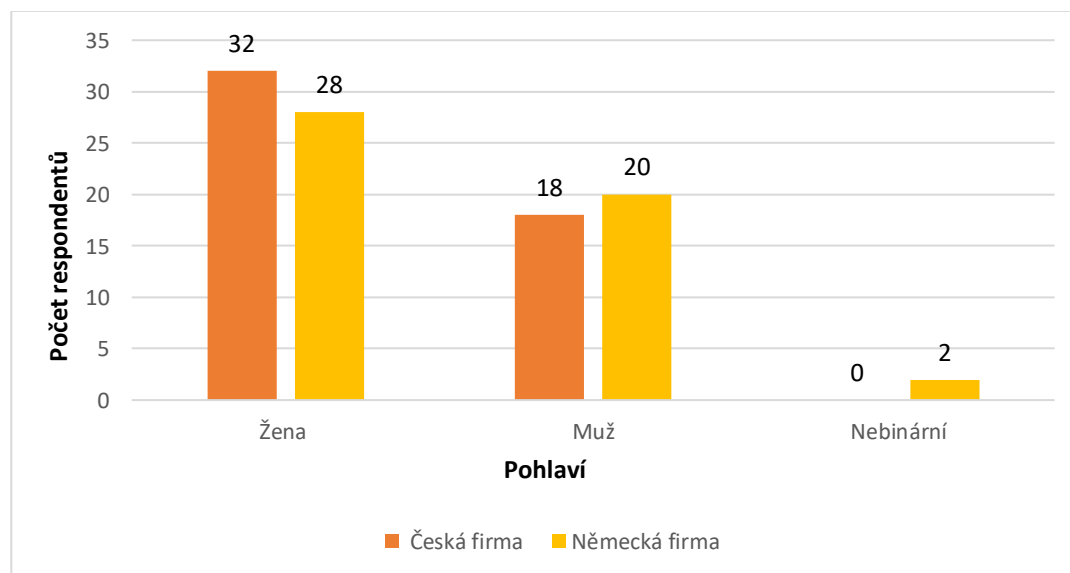
4.2.2. Vyhodnocení dotazníku

Při porovnávání firem byly jednotlivé totožné otázky z obou dotazníků sloučeny do společného grafu, i když dotazníky byly zveřejněny dva. Společný graf napomůže k lepšímu srovnání a vyhodnocení, ve kterém se tak lépe ukážou shody a rozdíly panující v obou firmách.

První část dotazníku je specializovaná na identifikační otázky anonymních respondentů z obou zemí. V prvním grafu je zřetelně vidět, že z počtu 50 respondentů z České republiky převažují ve vyplnění dotazníku ženy. Hranici dotazovaných překročilo 30 odpovídajících žen, naopak mužů odpovědělo méně než 20, přesněji 18. V německé firmě vyplnilo dotazník 50 lidí, mezi nimiž se zařadilo 28 žen a 20 mužů a 2 lidi, kteří se nehlásí ani k mužskému ani k ženskému pohlaví.

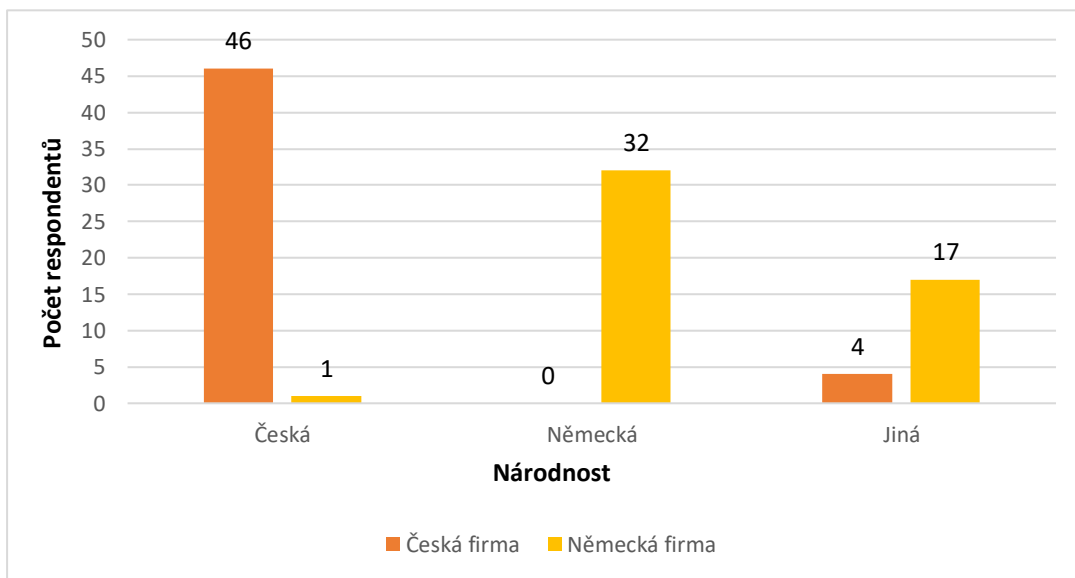
Lze konstatovat, že dotazník bude ovlivněn spíše výsledky z ženského pohledu. Geert Hofstede (2007, s. 97) by souhlasil dle svého průzkumu, že z německé i české strany ze získaných výsledků budeme porovnávat především femininní odpovědi.

Gr)af 1- Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

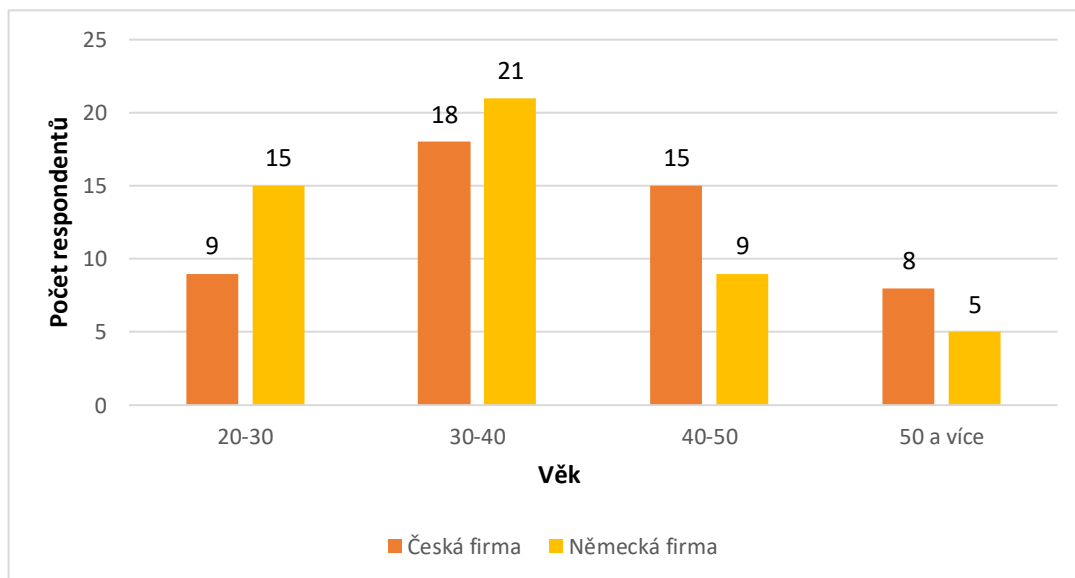
Graf 2 - Národnost respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu plyne, že v české firmě převládá 46 respondentů s českými kořeny a mezi čtyři respondenty z odlišné kultury se řadí jeden slovenského původu a tři jsou národnosti ukrajinské. Větší rozmanitost nastává v berlínské pobočce německé firmy, kde mezi dotazovanými odpovědělo na dotazník 32 Němců a 17 cizinců, mezi něž řadíme i jednoho Čecha. Mezi zaměstnance, kteří odpověděli na dotazník, se řadí po jednom z USA, Ukrajiny, Indie, Rumunska, Uzbekistánu, Slovenska, České republiky a Ruska. Dva zastupitele v dotazníku má Argentina a na tři dotazníky odpověděli lidé z Egypta.

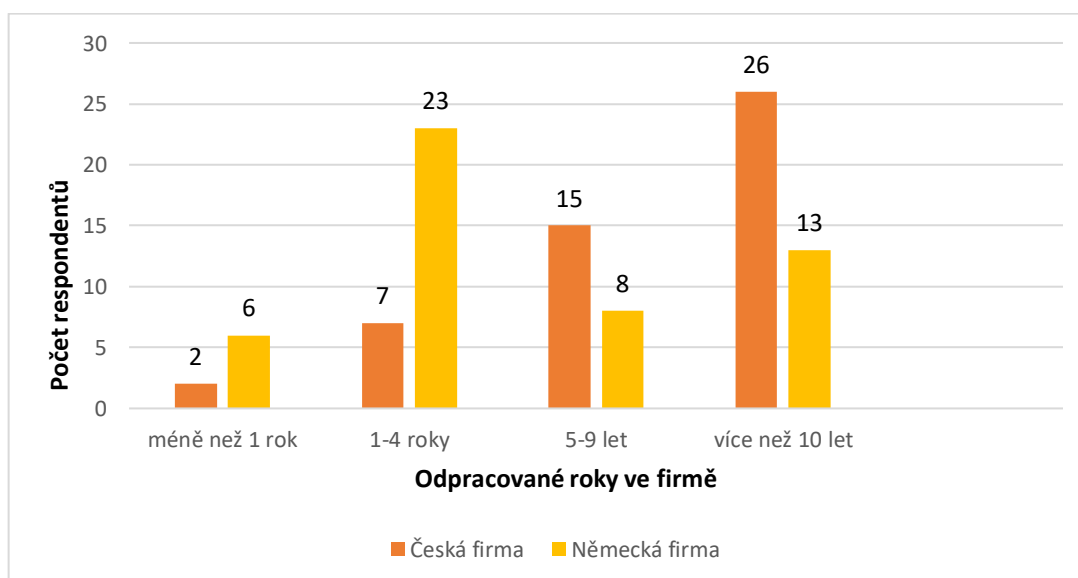
Graf 3 - Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Věk odpovídajících je v obou společnostech velmi rozmanitý. Na dotazník v Německu odpovídali převážně lidé z věkové kategorie 20-30 let a 30-40 let. V české firmě odpovídali také lidé ze všech kategorií, nejčastěji však 30-40 a 40-50.

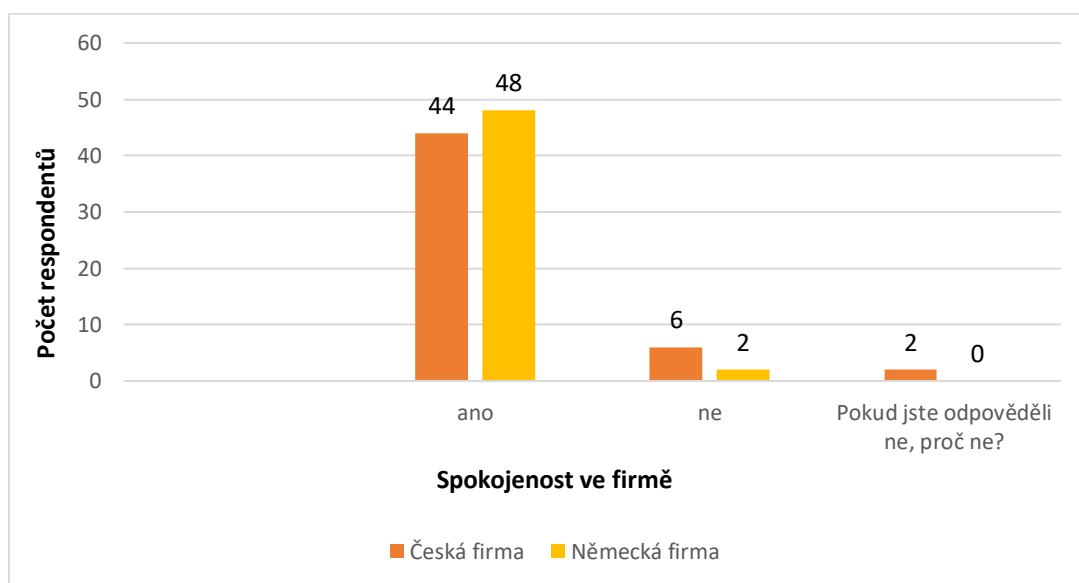
Graf 4 - Odpracované roky ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

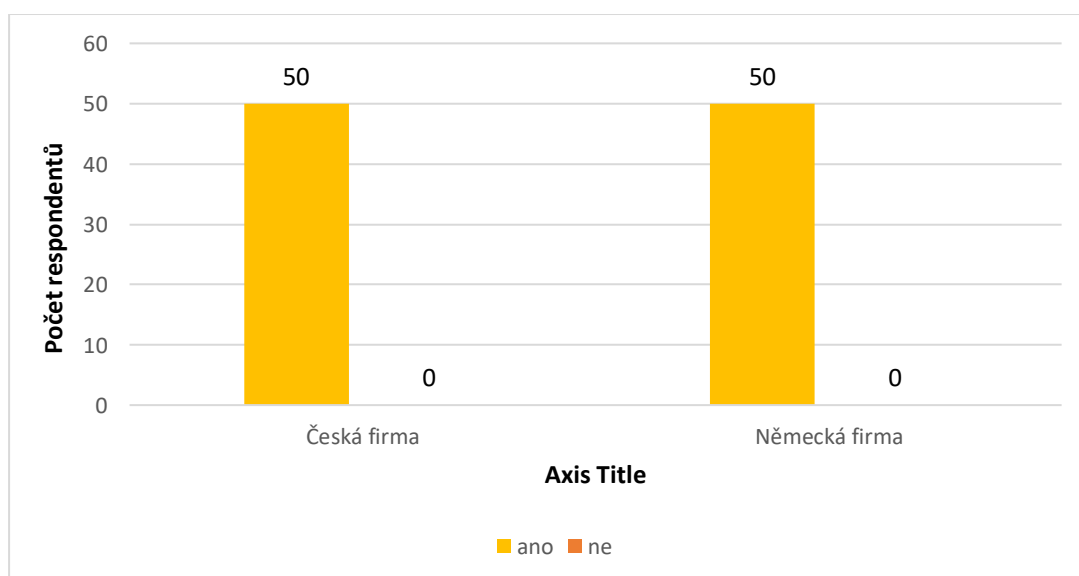
Respondenti odpovídali na otázku, jak dlouho ve společnosti pracují, různě. Nejmenší počet je u lidí, kteří pracují méně než 1 rok, a to na obou stranách. Naopak největší počet respondentů dle věku se rozdílně vyjádřilo v německé firmě k možnosti nejvyššího počtu let, a to mezi 1-4 rokem. V české firmě byla nejčastější odpovědí více než 10 let.

Graf 5- Spokojenost ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 - Vztahy v týmu

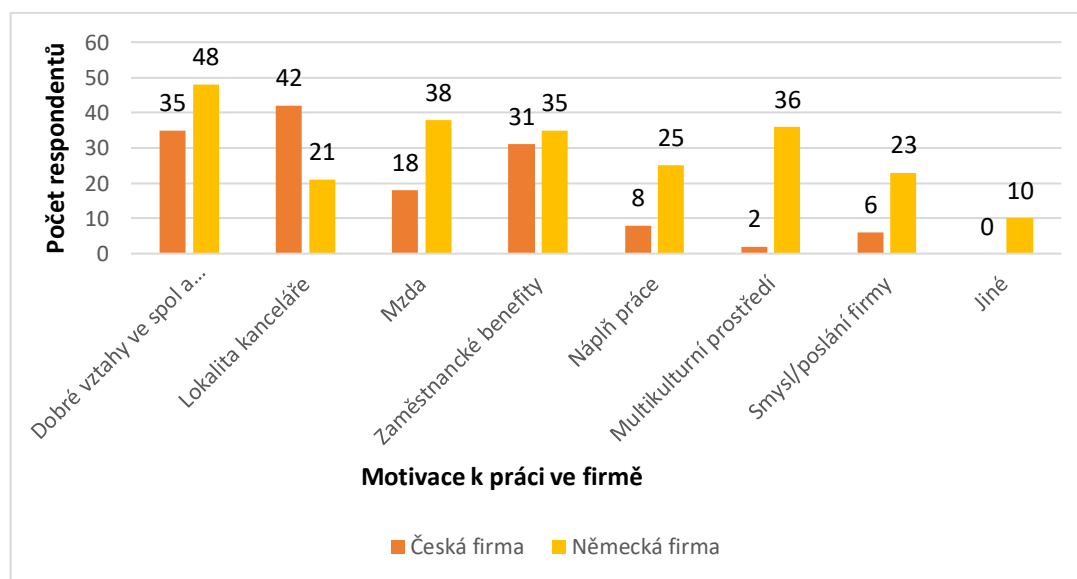


Zdroj: Vlastní zpracování

Velice kladné odpovědi přišly u odpovědí na otázky pět a šest, kde v 5 grafu můžeme vidět vysoká čísla u odpovědí ano na otázku, zda je zaměstnanec všeobecně spokojený ve společnosti. U německé společnosti je pro ano 48 respondentů a u české společnosti 44 respondentů. Mezi šesti odpovídajícími na tuto otázku negativně v českém dotazníku dva respondenti uvedli, že se jim nelíbí výška platu a rozdíly v přístupu k zaměstnancům, které jejich manažer dělá.

U vztahů v týmu všichni v české i německé společnosti odpověděli jednotně na otázku, zda vychází dobře z kolegy ve svém týmu kladně. Tyto dvě otázky jsou důkazem, že v obou společnostech panuje přátelská atmosféra, nepřevažují konflikty, ale spokojenost mezi pracovníky. V dalších otázkách se dozvíme konkrétněji, v čem jsou lidi spokojeni a nespokojeni.

Graf 7 - Motivace k práci ve firmě



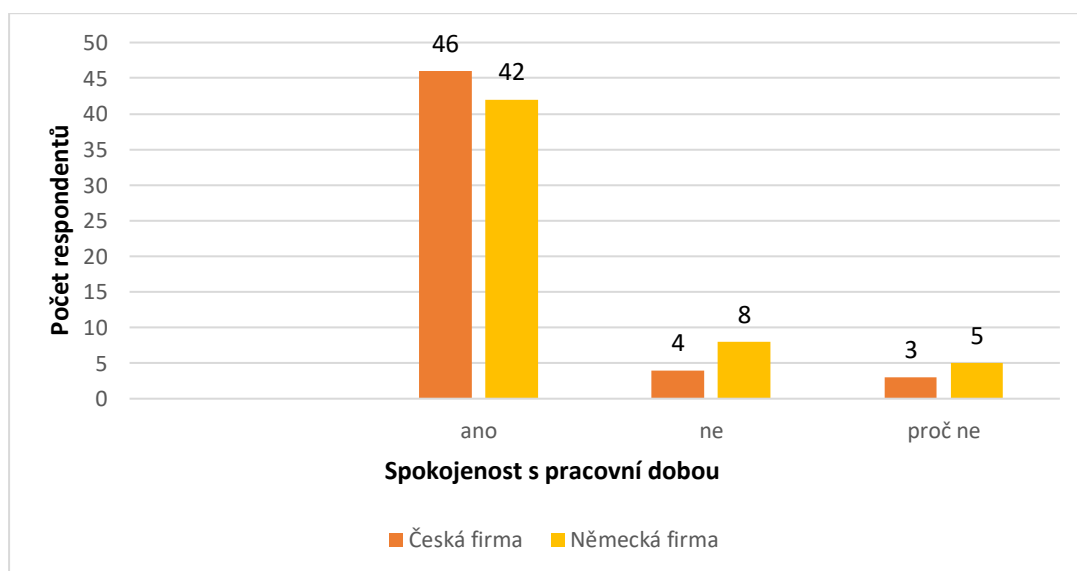
Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky číslo 7 „Co Vás motivuje k práci ve Vaší společnosti?“ odpovídali respondenti bez omezení odpovědí. Na výběr bylo sedm vypsanych odpovědí a možnost otevřeného pole, kde mohli respondenti napsat svůj důvod. V české firmě jsou největší motivátory pro práci ve společnosti lokalita kanceláře, dobré vztahy ve společnosti a týmu, zaměstnanecké benefity a mzda. V německé společnosti nejčastěji odpovídali, že je motivuje k práci ve společnosti dobré vztahy ve společnosti a týmu, na druhém místě volili nejčastěji mzdu, dále multikulturální prostředí a o jeden méně hlas měly zaměstnanecké

benefity. Mimo jiné respondenti z Německa odpovídali, že je v práci ve firmě motivují hodnoty firmy, aktivity, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, skvělé prostředí, přátelský přístup, zaučování nováčků, osobnostní podpora rozvíjení a komunikace.

Pro zaměstnavatele a vedení je velmi důležité zjištění motivátorů zaměstnanců, zároveň tak vědí, na co se zaměřit a na co klást důraz či jak dále motivovat. Zjištění, že hlavním důvodem není pouze mzda a blízká lokalita kanceláře ukazuje, že člověk do práce nejde s pocitem si jen odbýt svých povinných osm hodin. Napomůže to velmi výkonnosti pracovníka.

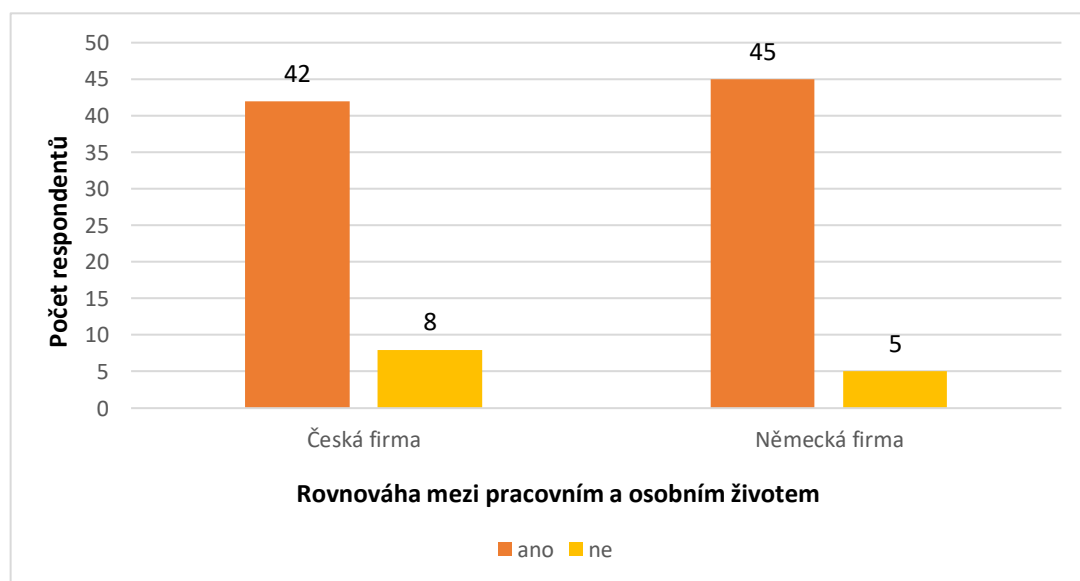
Graf 8 - Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s pracovní dobou je tématem nejen ve firmách, ale i napříč zeměmi. Často se lidé baví, že v jiných zemí je nižší pracovní doba či, že svoji práci by stihli i za kratší časový úsek než 8 hodin. Což je i případ respondentů z obou zemí, kteří nejsou spokojeni s pracovní dobou. V české firmě si i dva respondenti stěžují na pevnou směnu, která je na jejich oddělení nastavena. V současné době se také celosvětově diskutuje o možnosti pouze čtyřdenního pracovního týdne.

Graf 9 - Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

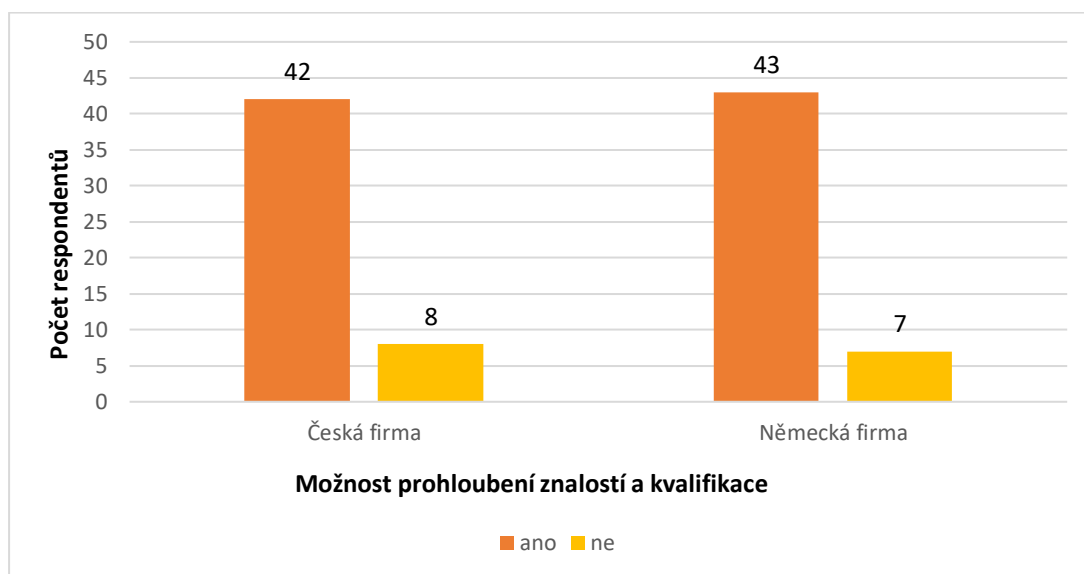


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9 byla cílena na respondenty s dotazem, zda mají pocit, že jim firma nabízí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Pod častěji zmiňovaným anglickým označením work-life balance můžeme zařadit například: flexibilní pracovní dobu, práci z domova, práci ze zahraničí, příspěvky na děti a jejich aktivity, rodinné akce, počty dnů dovolené nad rámec a firemní mateřskou školku. Zaměstnavatel může v rámci poskytování multisport karet zaměstnancům prokázat péči o jejich volný čas.

Z české firmy si 84 % dotázaných myslí, že jim firma nabízí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. V německé firmě má stejný pocit až 90 % respondentů.

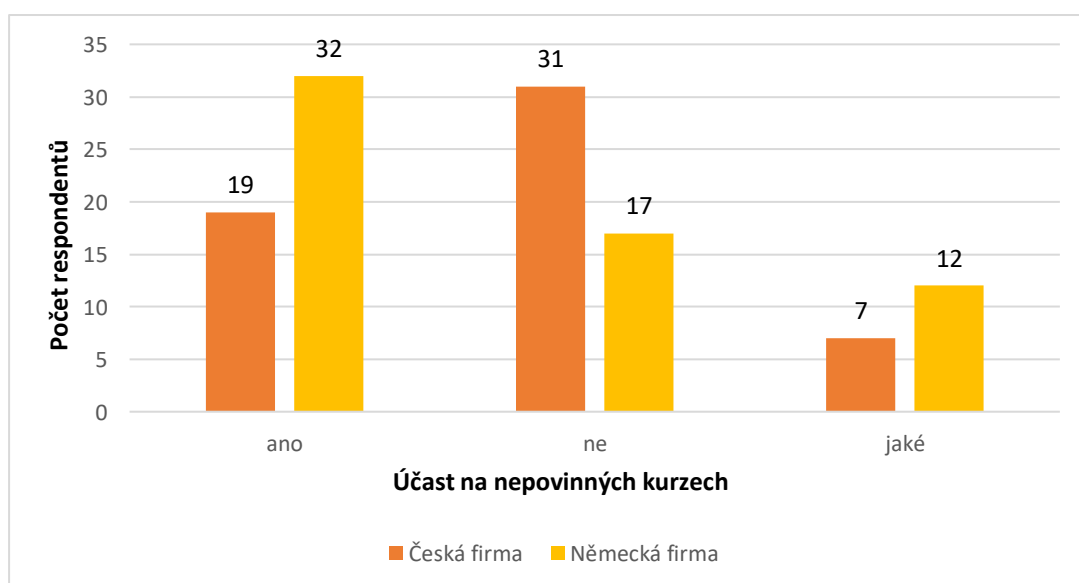
Graf 10 - Prohlubování znalostí a kvalifikace



Zdroj: Vlastní zpracování

Poskytuje Vám společnost možnost prohlubovat své znalosti a kvalifikaci např. školeními, kurzy atd.? To byla otázka č. 10, ve které odpovědělo více než 40 lidí v obou firmách kladně. Prohlubování znalostí, jak bylo popsáno i v teoretické části, je pozitivum jak pro firmu, tak pro zaměstnance, který se tak může rozvíjet.

Graf 11- Nepovinné kurzy

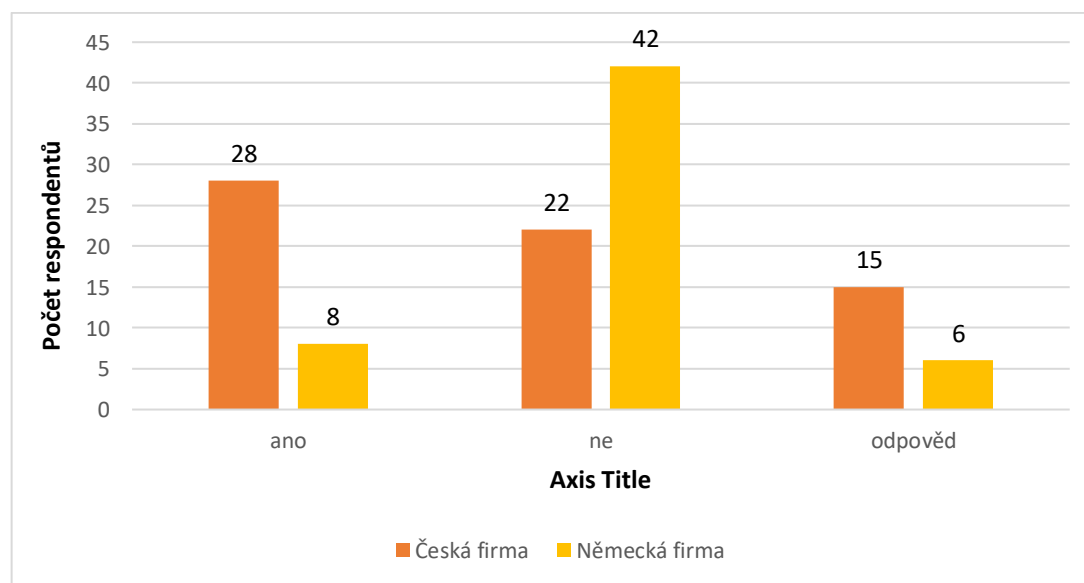


Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující otázkou na č. 10 je otázka zabývající se dobrovolnou účastí na nepovinných kurzech či školení a popřípadě jakých. V české firmě převažuje záporná odpověď. Avšak skoro 20 respondentů odpovědělo kladně a mezi nepovinné kurzy či školení zařadili školení o změnách v legislativě, školení o novinkách ve Wordu a Excelu, školení píš všemi deseti na počítači, jazykové kurzy, účetní kurz a marketingový kurz.

Naopak v německé firmě převažují spíše kladné odpovědi. Respondenti se zúčastnili například: Google cloud kurz zakončený získáním certifikátu, IT kurzy, kurzy na zlepšování se v Excelu a Wordu, Google GCP kurz, kurz pro-marketing, kurz, jak funguje finanční trh. Dále také respondenti vyjmenovávali splněné kurzy typu: kurz vnímání jiných kultur, kurz finanční gramotnosti, zlepšení měkkých dovedností, kurz, proč investovat, kurz na podporu lepšího zdravotního stylu, kurz o vyhoření.

Graf 12 - Zvýšení efektivity

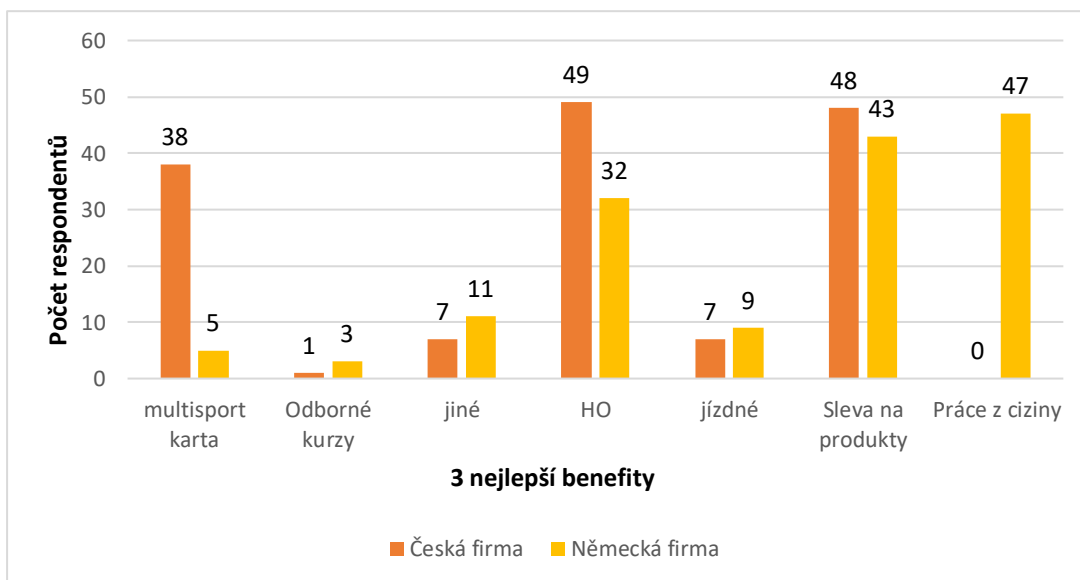


Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci byli v otázce 12 vybízeni k odpovědi, zda postrádají něco, co bych mohlo zvýšit jejich efektivitu a popřípadě co. Pouhých 8 respondentů z německé firmy uvedlo, že postrádají určitý prvek, který by jim mohl zlepšit jejich pracovní nasazení, a tím by mohlo být: zkrácení počtu odpracovaných hodin, vyšší mzda, méně byrokracie. Jeden respondent uvedl lepší sluchátka, jelikož z těchto má prý bolesti hlavy.

Naopak 28 respondentů z české firmy přiznalo, že by ocenili zvýšení mzdy, kratší pracovní týden, zkrácení pracovní doby, zlepšení komunikace s manažery, lepší motivační program, lepší pracovní prostředí a zařízení, menší byrokracii.

Graf 13 - Nejlepší benefity

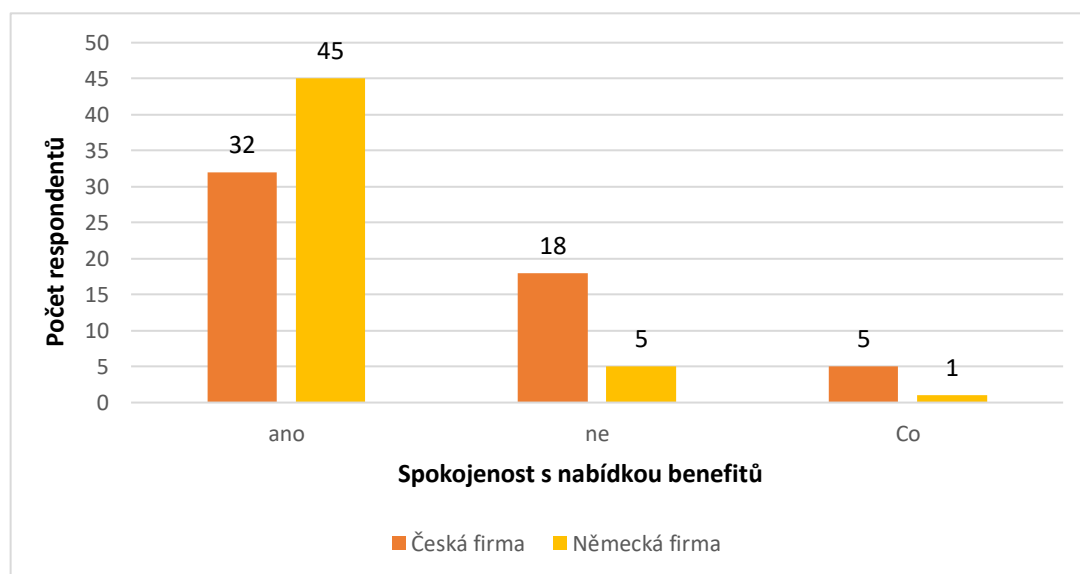


Zdroj: Vlastní zpracování

Zvolit 3 benefity, kterých si zaměstnanec nejvíce váží, to byl úkol u otázky č. 13. V české firmě si nejvíce váží možnosti pracovat z domova, slev na produkty vyrobené firmou a na třetím místě se umístila možnost využívání multisport karty. Mezi nezmíněné benefity, které někteří vypsalí a váží si jich, se řadí finanční příspěvky od zaměstnavatele například na penzijní pojištění.

Respondenti odpovídající na dotazník v Německu si nejvíce váží práce z ciziny, slev na produkty a práce z domova. Mezi vypsanými benefity, které nebyli vypsané v dotazníku, spadají například work-life balance, levné a chutné obědy v kantýně, finanční bonusy a 13. plat.

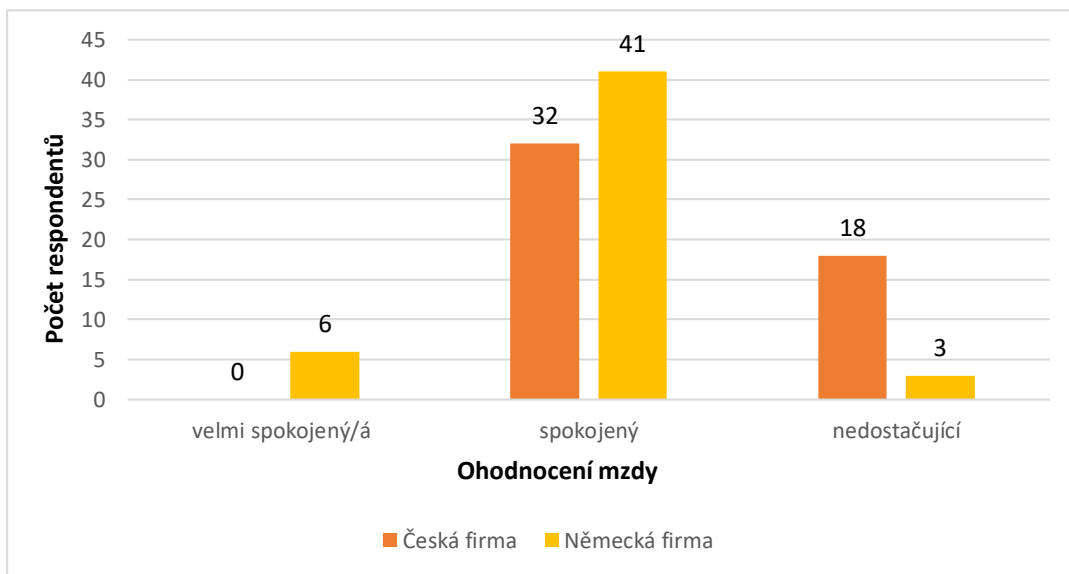
Graf 14 - Spokojenost s nabídkou benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce ohledně spokojenosti s benefity mohli respondenti popřípadě napsat některé, které schází a o kterých zaměstnanci vědí, že je mají v jiných firmách. Benefity mohou být jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnanci zůstávají ve firmě, což potvrdilo i vyhodnocení grafu č 7, kde minimálně 30 respondentů z obou firem potvrdilo, že benefity jsou jednou motivací proč ve firmě setrvávají. Většina respondentů u obou firem potvrdila, že jsou spokojeni s nabídkou benefitů, avšak u české firmy 18 odpovídajících uvedlo, že ne. Jejich odpovědi se odrážejí od nabídek ostatních firem, jakožto práce ze zahraničí, vyšší částky na stravenkách a jedenkrát se objevilo i vybudování jídelny pro zaměstnance. Na německém dotazníku se objevila odpověď jednoho z 5 respondentů, kteří nebyli spokojeni s nabídkou benefitů, že by uvítal kratší pracovní týden.

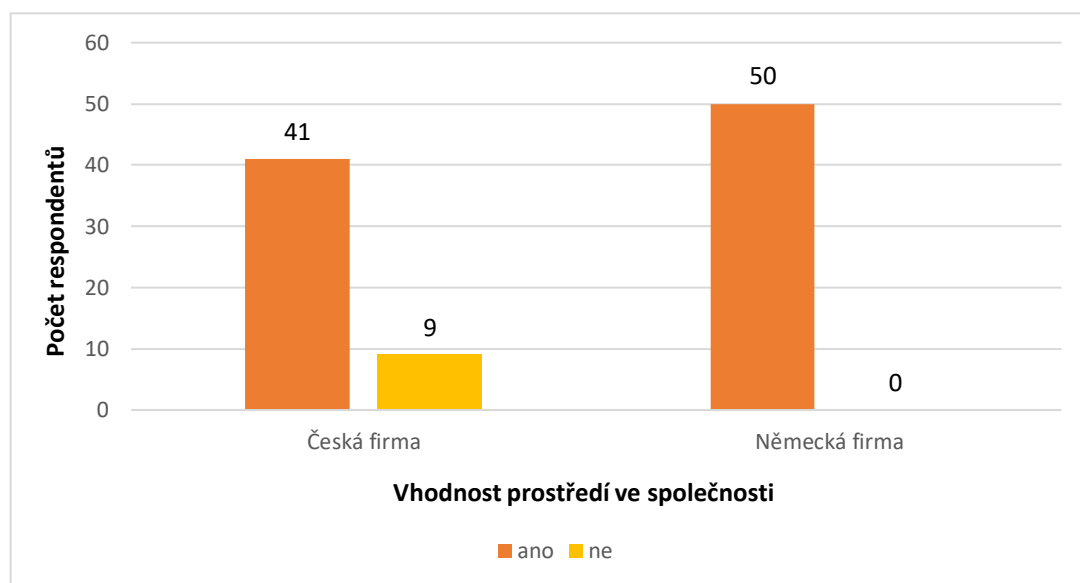
Graf 15 - Ohodnocení mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování

V 15 otázce byli odpovídající vyzváni k ohodnocení své mzdy ve společnosti. Na výběr měli ze 3 možností, kdy mohli vybrat, zda jsou se svou mzdou velmi spokojeni či spokojeni, nebo přiznat, že je jejich mzda nedostačující. V německé společnosti 6 dotazovaných odpovědělo, že jsou velmi spokojeni, 41 je spokojeno se svou mzdou a tři respondenti uvedli, že vnímají svou mzdu jako nedostatečnou. Velmi spokojený v české firmě nezaškrtl nikdo, 32 respondentů uvedlo, že jsou s jejich mzdou spokojeni, a 18 respondentů uvedlo, že je jejich mzda nedostačující. Mzda zaměstnance může být jedním z hlavních motivátorů k práci ve společnosti a může ovlivňovat i pracovníkovu výkonnost.

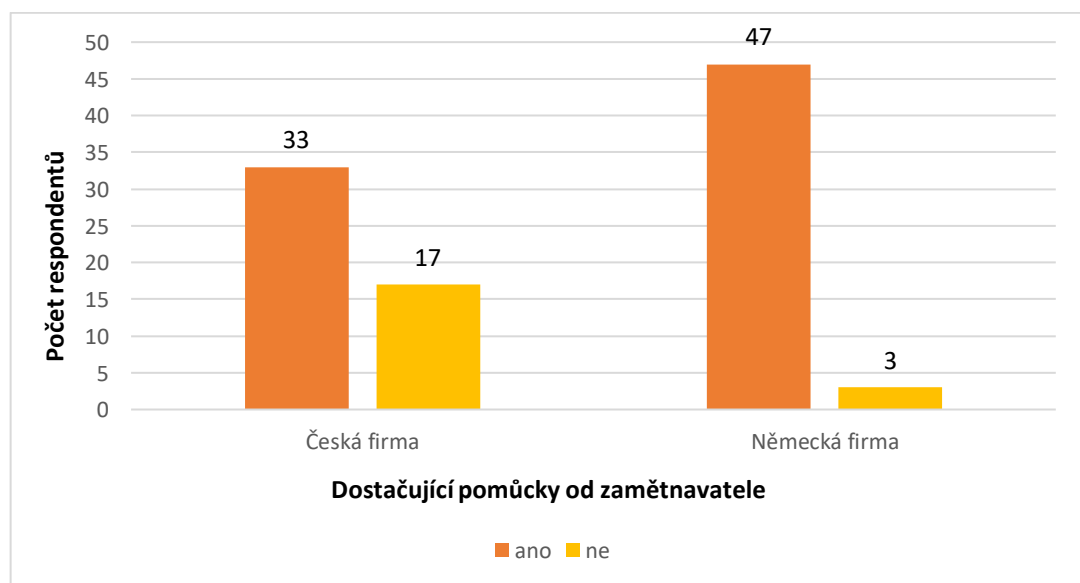
Graf 16 - Prostředí ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Vhodné pracovní prostředí pro zaměstnance je nedílnou součástí jejich výkonu, atmosféry na pracovišti i společných vztahů. V Německu všichni do jednoho odpověděli, že prostředí poskytované zaměstnavatelem je vhodné a bezpečné. V české firmě se cítí dobře v pracovním prostředí 41 respondentů a 9 ne.

Graf 17 - Pomůcky od zaměstnavatele

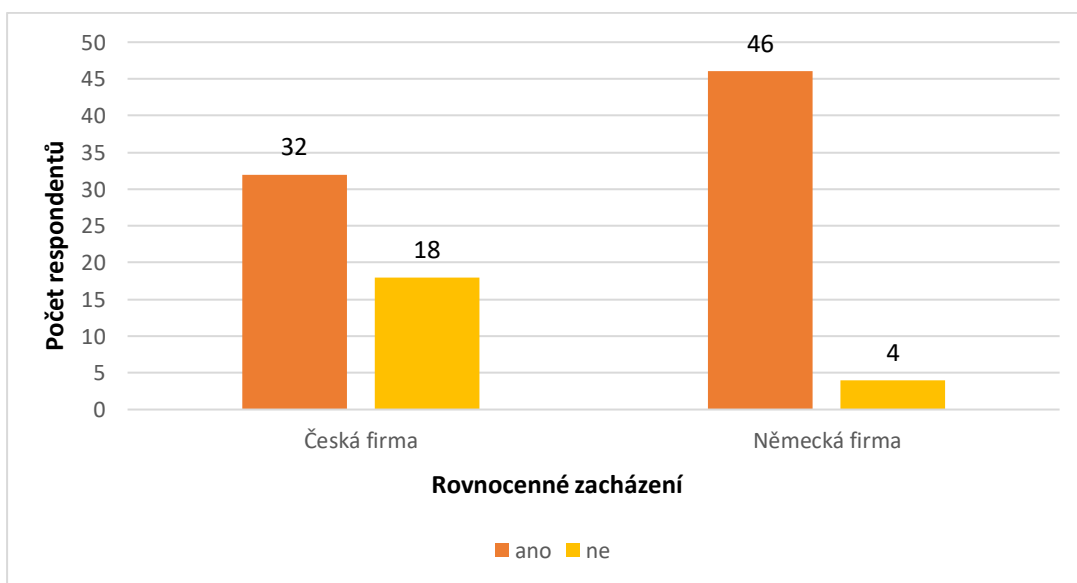


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 se týkala pomůcek na pracovišti, zda mají zaměstnanci potřebné prostředky a vybavení k tomu, aby mohli vykonávat svoji práci. Na tuto otázku v české firmě odpovědělo s převahou 33 respondentů pro ano, avšak 17 respondentů pro nedostatek pomůcek ne. Naopak v německé firmě 47 odpovídajících kladně uvedlo, že prostředky a vybavení mají a 3 odpověděli, že ne. Zde bychom mohli zařadit i odpovídajícího, který si u otázky 12 postěžoval na kvalitu sluchátek.

Při dlouhodobém nedostatku pomůcek spolu s dalšími negativními ohlasy jakožto necitěním se bezpečně, špatnou komunikací, konflikty a řadou jiných mohou manažeři napomoci zaměstnanci rozhodnout pro odchod ze společnosti. Proto by manažeři měli klást velký důraz na pohodlí a potřeby svých zaměstnanců, aby jim vytvořili příjemné, bezpečné a kvalitní prostředí pro vykonávání svojí práce.

Graf 18 - Rovnocenné zacházení

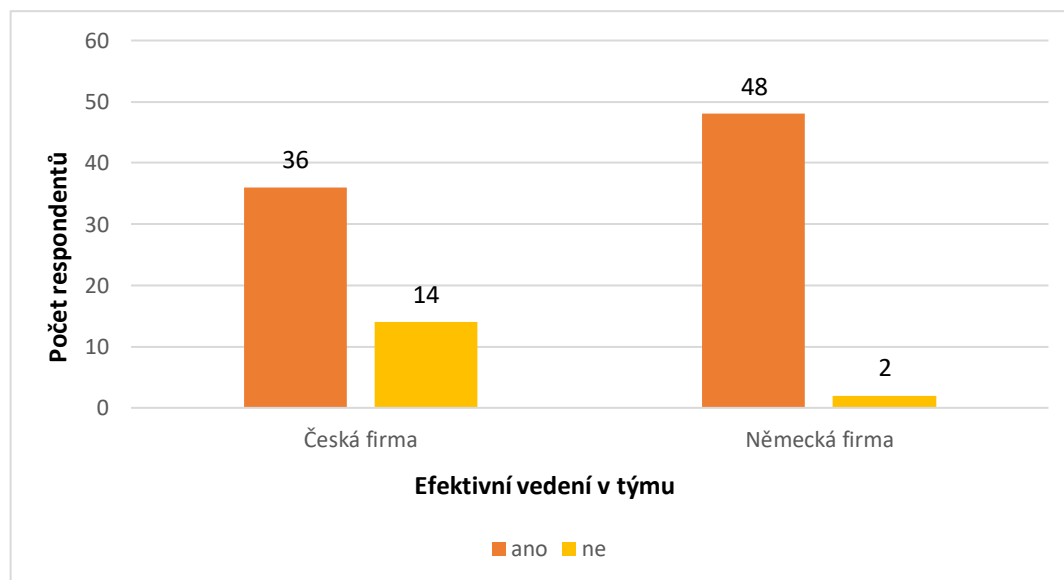


Zdroj: Vlastní zpracování

Vnímání rovnocenného zacházení v týmu i společnosti je velkým tématem. Množství příležitostí nerovnoměrně rozložených je často spojováno i s návazností na pohlaví. Otázka ohledně férového zacházení není podle sesbíraných dat v české firmě velmi příznivá. I když převažuje odpověď ano s 32 respondenty, je zde 18 respondentů, kteří vnímají nerovnocenné podmínky a nabídky příležitostí. Naopak v německé firmě vnímají z 50 odpovídajících pouze 4 nerovnost. Podmínky a pravidla by měli být v celé firmě stejné pro všechny bez ohledu na různé faktory, stejně tak budou zaneseny i ve firemní kultuře.

Navíc pokud respondenti toto zacházení vnímají, může to vyvolat negativní reakce či pokles ve výkonnosti. Takové problémy by se měli v rámci organizace řešit s manažerem či vyššími články organizace a všichni by měli bojovat za rovnocenný přístup.

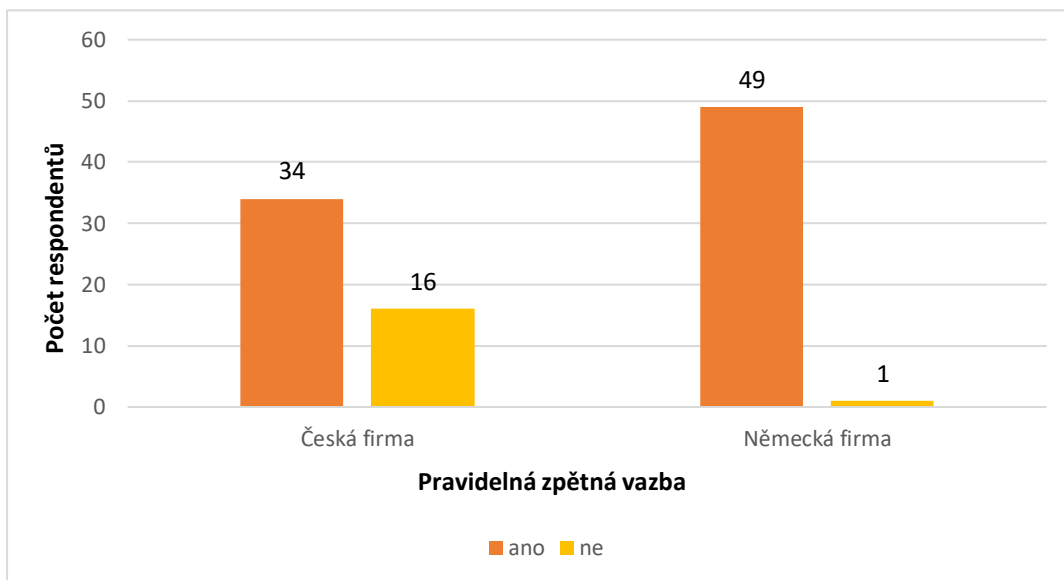
Graf 19 - Vedení týmu - manažer



Zdroj: Vlastní zpracování

Je práce ve Vašem týmu vedena efektivně Vaším manažerem? Tak zněla otázka č. 18 v rozeslaném dotazníku, kdy 48 lidí v německé firmě odpovědělo kladně a dva záporně. V české firmě kliklo na ano 36 respondentů a na ne 14. Rozpory zaměstnanců s manažery mohou ovlivnit výkonnost zaměstnanců i jejich vnímání společnosti.

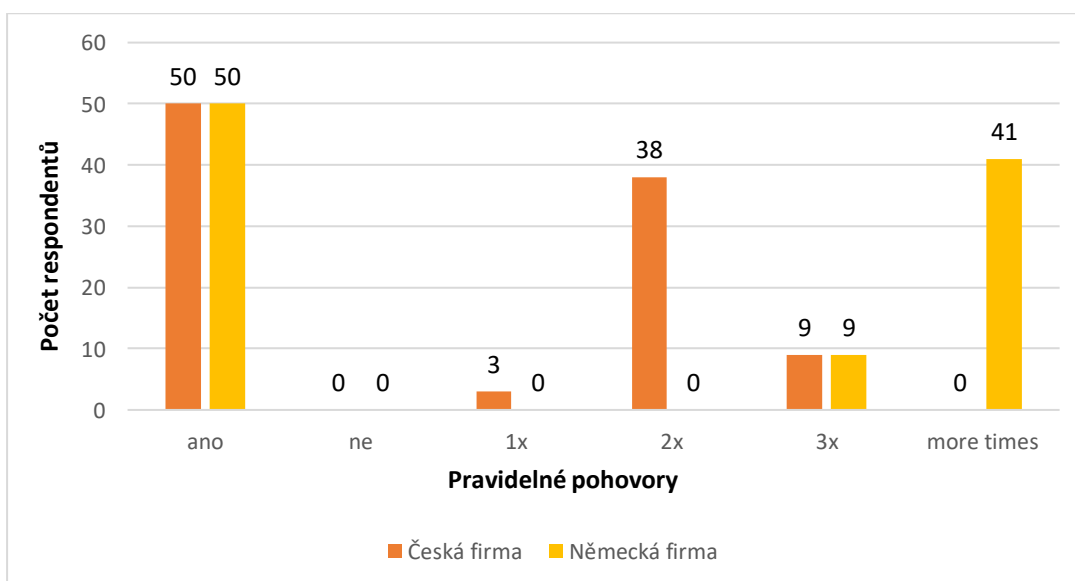
Graf 20 - Zpětná vazba - manažer



Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující otázkou je, zda zaměstnanec dostává od svého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu při řešení pracovních úkolů a dlouhodobějších cílů. Zpětná vazba je zásadní nejen u řešení úkolů, ale je i základem úspěšné komunikace. Lepší výsledky vycházejí v německé firmě, kde 49 respondentů uvedlo, že má pravidelnou zpětnou vazbu od svého manažera a 1 ne. Ve firmě sídlící v česku dostává 34 zaměstnanců pravidelnou zpětnou vazbu, naopak 16 si myslí, že ne.

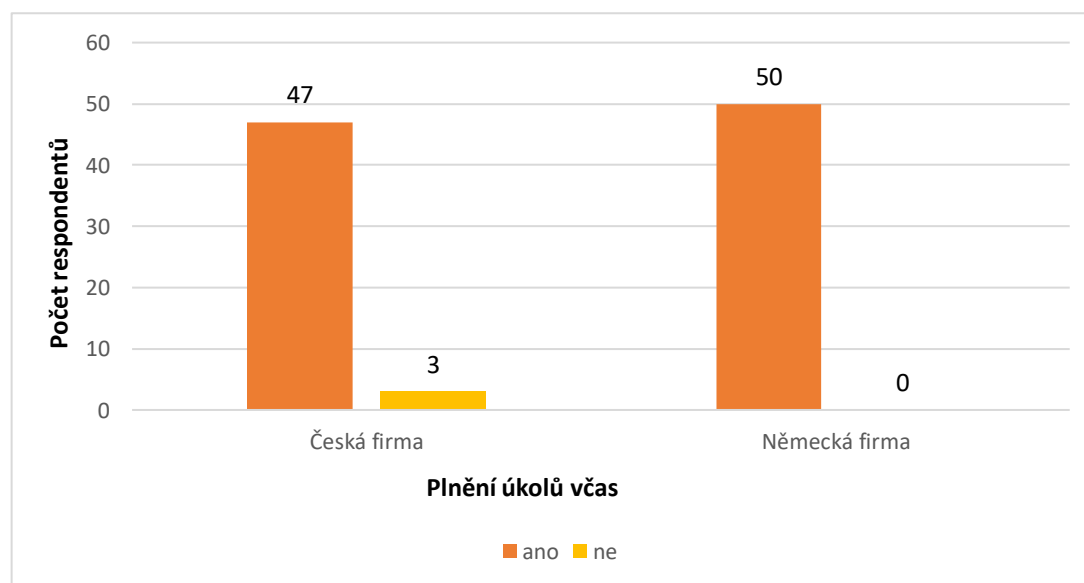
Graf 21 - Pravidelné pohovory



Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitým prvkem v mnoha společnostech bývá pravidelný hodnotící pohovor, který je popisován i v teoretické části. Respondenti v obou firmách uvedli, že mají pohovory s manažerem. Odpovědi v české firmě se nejčastěji objevovali u čísla dva, které zaškrtno 38 lidí. V jednom roce se svým nadřízeným mají pohovor jen mezi sebou dvakrát, což potvrzuje i fakt, že v předešlé otázce větší část dotázaných zaškrtno, že nemá pravidelné zpětné odpovědi, které mohou být součástí tohoto pohovoru. Rozdílnost mezi pohovorem jeden krát za rok a třikrát může mít za následek, že se jedná o jiné oddělení. Naopak na německé straně bývá zvykem častější pohovory než na české. Což potvrzuje i německá firma, kde se odpovídající nejčastěji shodli, že mívají pohovory více než 3x za rok. Devět lidí zaškrtno účast na pohovorech 3krát za rok. Může to být ovšem také jiné oddělení, ve kterém takovýto počet pohovorů funguje, jelikož i z předchozích otázek je patrné, že v Německu mají se svými nadřízenými lepší vazby a šanci na uplatnění.

Graf 22 - Plnění úkolů

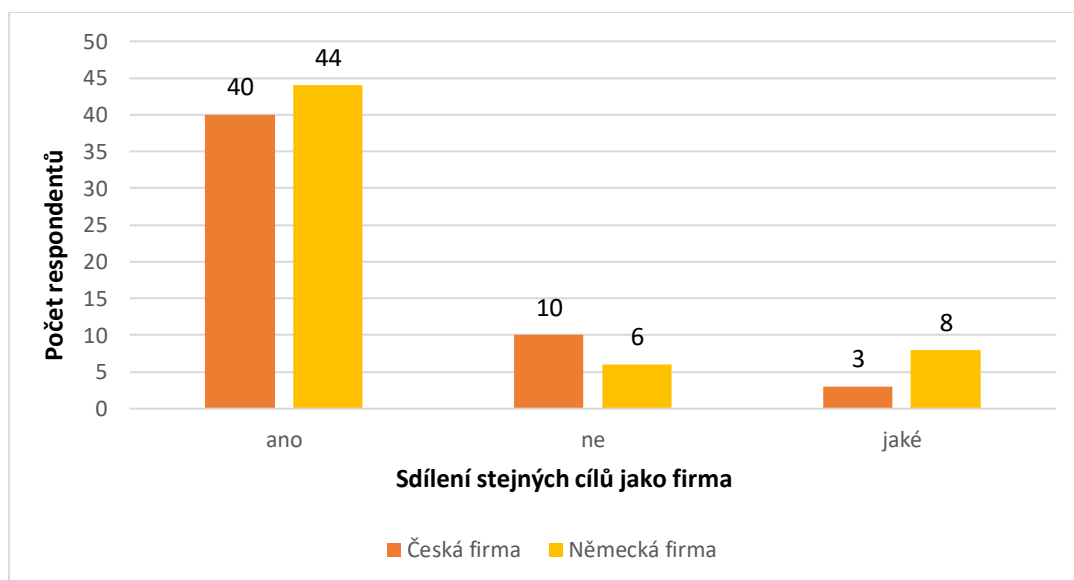


Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrou zprávou pro všechna oddělení i obě firmy je fakt, že na otázku plnění úkolů mají na obou stranách skoro 100 %. V české firmě 3 respondenti odpověděli, že jejich úkoly nestíhají plnit v řádný termín. Otázkou je, zda za 100 % výsledkem ano v německé společnosti, kde se odpovídající přiznávají, že plní úkoly včas, skrývá nějaké mimořádné finanční tresty, napomínání či nějaké penále při dlouhodobém opakování, či zda mají

rozdělování a plnění úkolů natolik propracované, že zvládají vše splnit včas. Možná tomu napomáhají i pravidelnější pohovory ze strany manažerů.

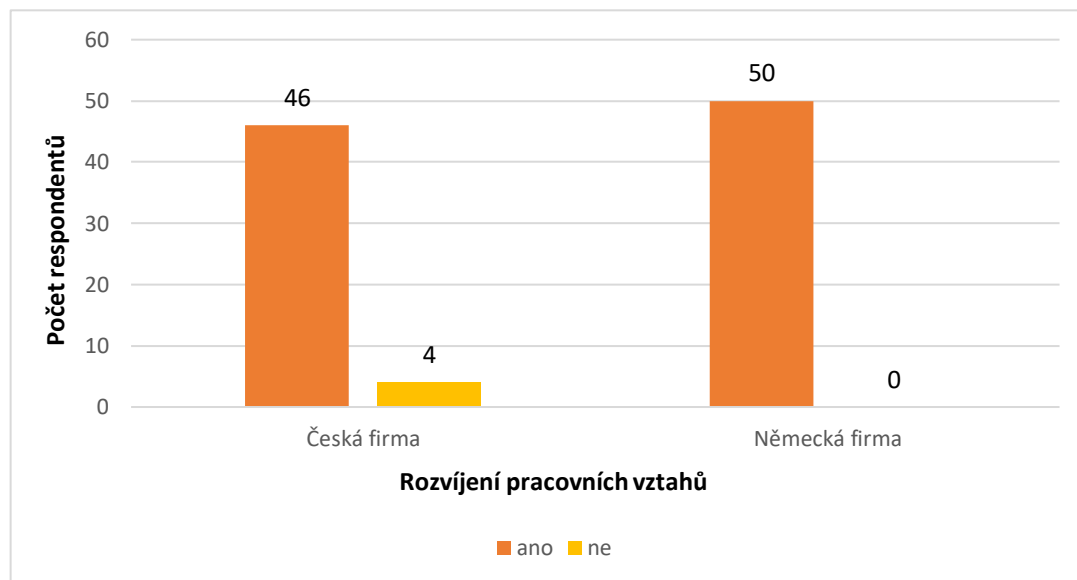
Graf 23 - Sdílení stejných cílů jako firma



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 23 směřuje na sdílení stejných vizí a cílů jako firma s možností rozepsání se jakých. Minimálně 40 respondentů z obou firem uvedlo, že sdílí vize a cíle svojí firmy. V německé firmě je lehčí převaha. Mezi konkrétní cíle a vize uvedli zaměstnanci české firmy – výrobu kvalitních výrobků a v německé – výrobu kvalitních a užitečných výrobků, poskytování dobrých služeb, pomáhání lidem prostřednictvím výrobků firmy, ale padl i cíl, jako je zvyšování zisku.

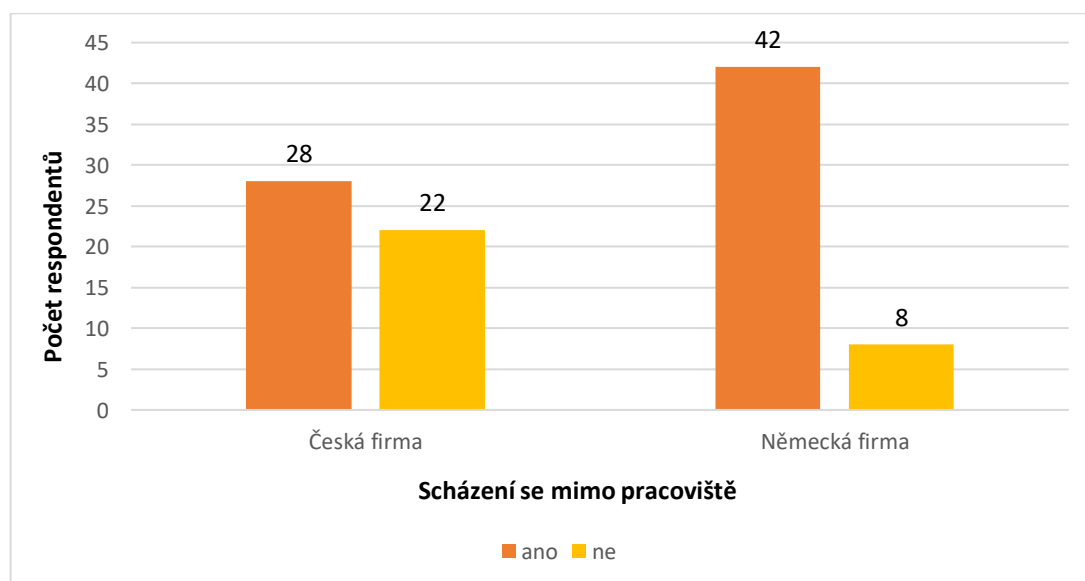
Graf 24 - Rozvíjení pracovních vztahů



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvíjení dobrých vztahů na pracovišti přispívá k mnoha aspektům na pracovišti. A také proto otázka č. 24 zněla takto: “Rozvíjíte pracovní vztahy uvnitř společnosti pravidelnými aktivitami jakožto teambuildingy, volnočasové aktivity, týmové srazy“. V německé firmě shodně všichni potvrdili, že ano. V české firmě pouze čtyři respondenti potvrdili, že ne, z čehož můžeme soudit, že mohou být nováčci, či se o takové aktivity nezajímají.

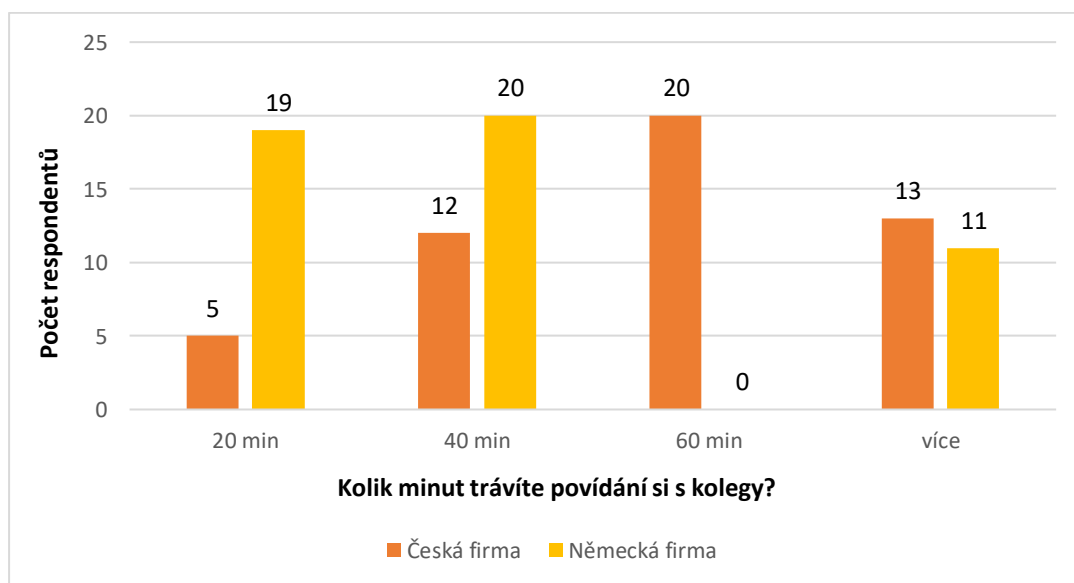
Graf 25 - Scházení se mimo pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 25 se týká scházení se s kolegy mimo pracoviště a prohlubování tak vztahů mezi zaměstnanci. V české firmě není markantní rozdíl mezi odpovědí ano a ne. Odpověď ano zvolilo 28 respondentů a odpověď ne 22 respondentů. Může se to odvíjet i od odvětví, jiných koníčků atd., jelikož v předchozí otázce všichni respondenti potvrdili, že v týmu mají dobré vztahy s kolegy. V německé firmě je vidět, že 42 respondentů odpovědělo, že se schází s kolegy i mimo pracovní hodiny.

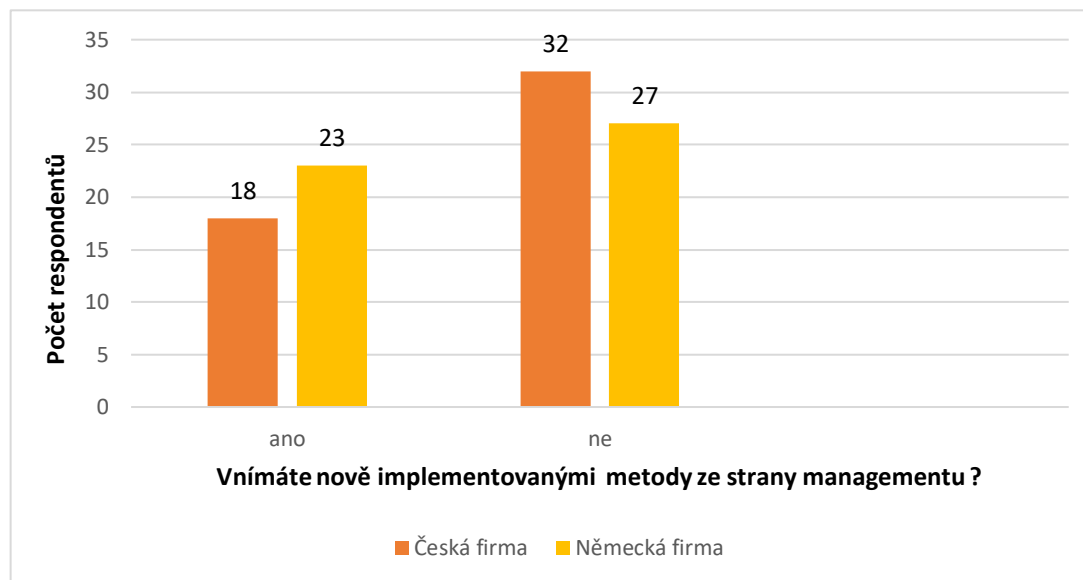
Graf 26 - Kolik minut trávíte povídání si s kolegy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Povídání si s kolegy je pro mnoho lidí nedílnou částí pracovní doby, avšak otázkou je, jak dlouho. Tato otázka také padla s označením „small talk“. Respondenti z české firmy mají zastoupení hned ve všech kategoriích, a to – 20 minut, 40 minut, 60 minut a více. S tím, že největší počet respondentů je u povídání si hodinu během pracovní doby. Pět respondentů označilo nejmenší povolený časový úsek 20 minut. Respondenti z Německa se vešli pouze do tří kategorií. Největší počet je u časového úseku 40 minut, to zaškrtnulo 20 odpovídajících, o jednoho méně zaškrtnulo 20minutový úsek. Více než 60 minut mluvením s kolegy stráví 11 lidí a po bližším prozkoumání jednotlivých odpovědí lze konstatovat, že všech 11 jsou cizinci z jiných zemí.

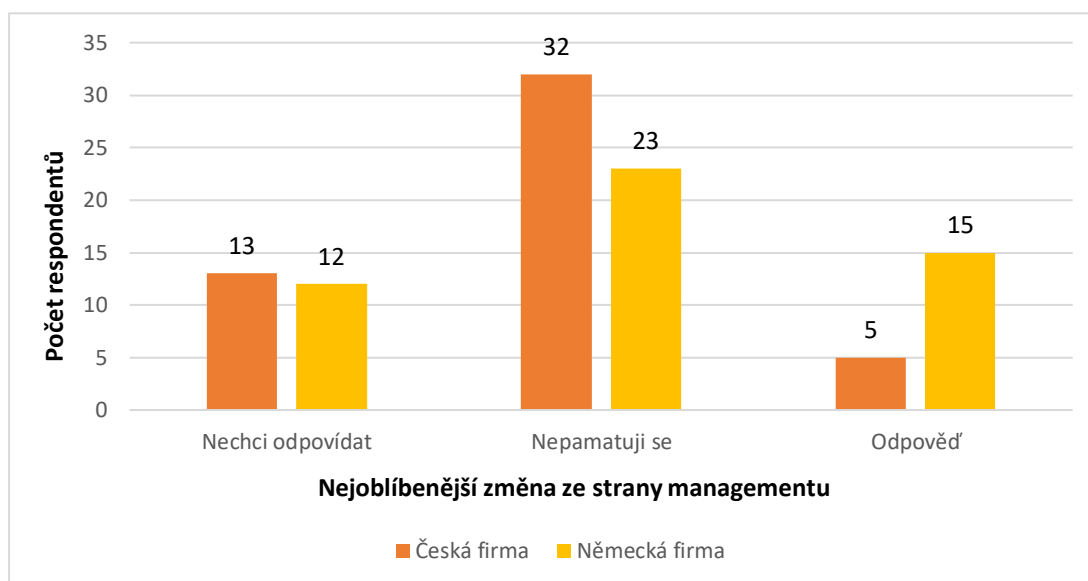
Graf 27 - Vnímání nově implementovaných metod ze strany managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 27 se zabývá vnímáním nově implementovaných metod v managementu od příchodu pracovníka do zaměstnání. V obou společnostech převažuje negativní výsledek, tudíž můžeme soudit, že většina zaměstnanců nevnímá nové metody v zaměstnání. V Německu negativně odpovědělo 32 lidí a v České republice 27 z 50 respondentů. Důvodem může být ignorování takovýchto zpráv z řad zaměstnanců či omezená informovanost ze strany managementu, že je zaměstnanec nepostřehne při běžném plnění svých denních povinností.

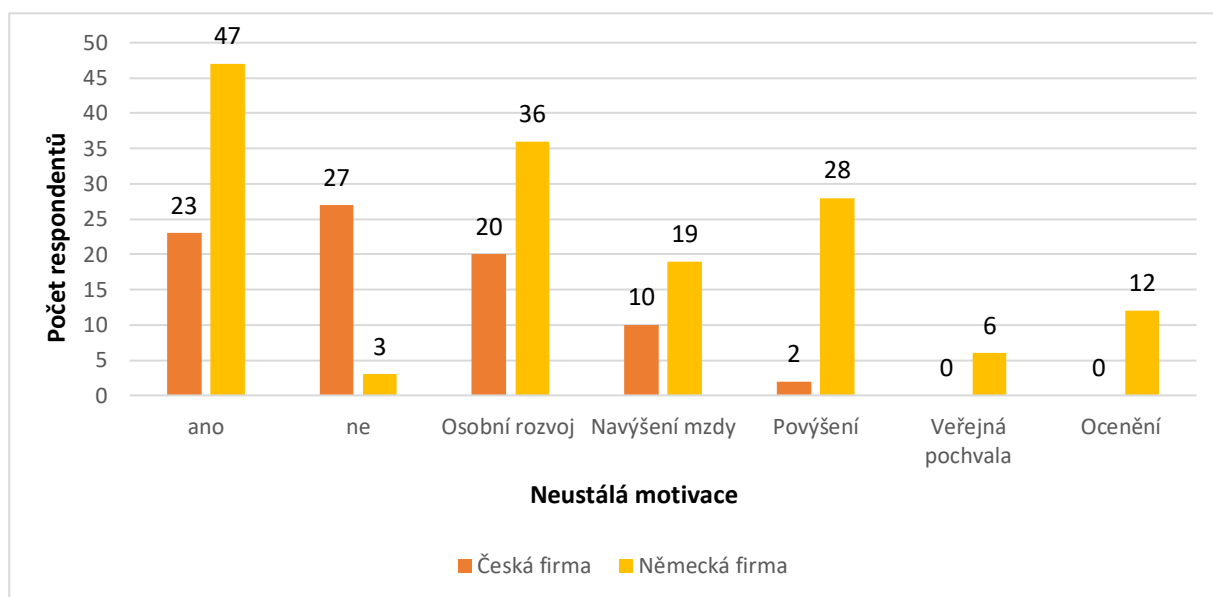
Graf 28 - Nejoblíbenější změna ze strany managementu



Zdroj: Vlastní zpracování

Navazující na předchozí otázku o vnímání změn ze strany managementu přichází otázka na zaměstnance obou firem, jaká je jejich nejoblíbenější změna ze strany managementu. Na výběr byly tři možnosti, zaškrtnou se dalo, že nechtějí odpovídat či, že se nepamatují. Třetí možnost byla vypsát již zmiňovanou nejoblíbenější změnu. V obou firmách převažovala odpověď, že si zaměstnanci nepamatují na jejich nejoblíbenější změnu. Skoro shodně pracovníků kliklo na možnost, že nechtějí odpovídat, v České republice to bylo 13 zaměstnanců a v Německu 12. Nejlepšími změnami podle zaměstnanců v české firmě bylo zavedení práce z domova, nastavení opatření pro větší čistotu kvůli covidu a úprava pracovní doby. Třetí může být občas subjektivní podle oddělení, v některých odděleních nemusí mít například pevnou pracovní dobu jako na jiných odděleních. V německé firmě byly zmíněny také práce z domova, přidání nižšího manažera, který měl pod sebou menší skupinky než ten stávající, starání se více o zaměstnance, např. úterní ovoce do práce či akce s jídlem, dále také schválení bonusů či zvýšení mzdy kvůli covidu a inflaci.

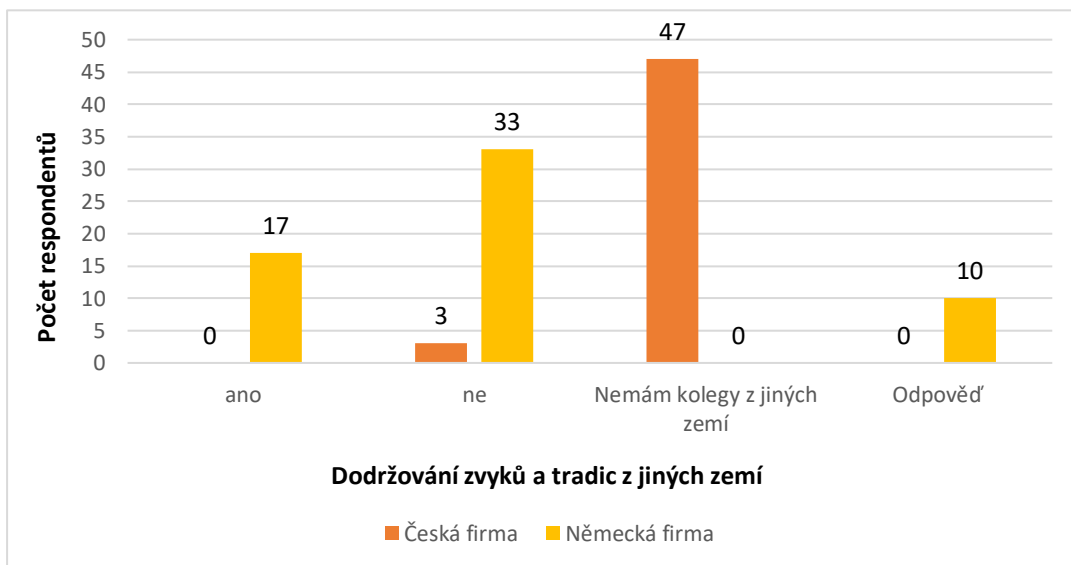
Graf 29 - Neustálá motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

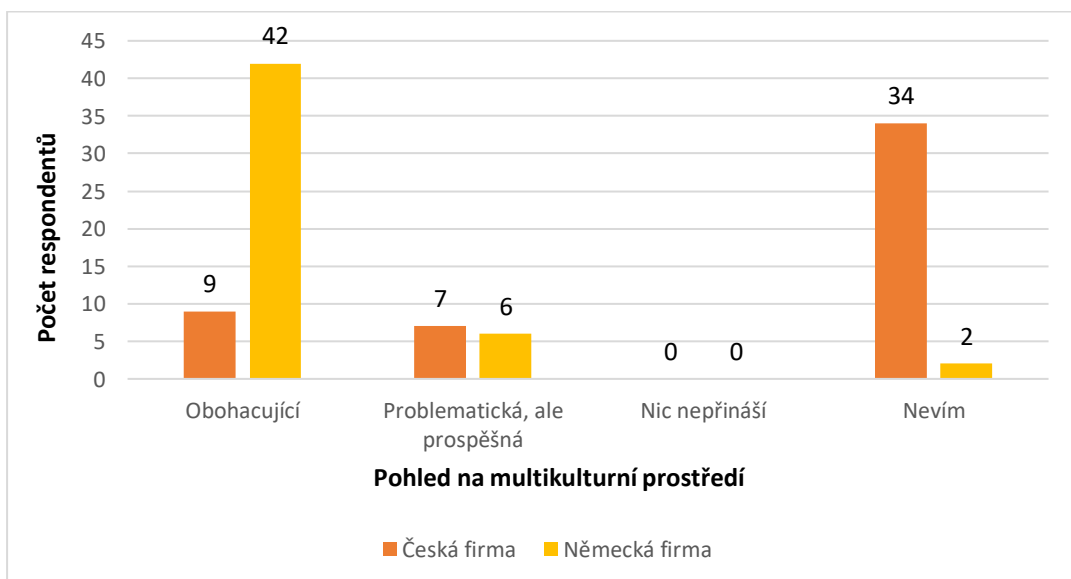
U otázky č. 29 lze zakliknout neomezený počet odpovědí. A tak zaměstnanci obou firem odpovídali na otázku, zda mají motivaci se stále vzdělávat, získávat znalosti či certifikáty a zefektivňovat svoji práci, aby vedla k lepším výsledkům. Popřípadě zaškrtnout proč. V české firmě převažovala negativní reakce na tuto otázku, kdy 27 odpovídajících z 50 označilo ne. Může to být i tím, že oproti německé firmě není ani jeden hlas u veřejné pochvaly či ocenění a po málu jich je u povýšení. Deset lidí se motivuje a zefektivňuje svoji práci pro navýšení mzdy a 20 pro osobní rozvoj. Z čehož vyplývá, že může být špatně nastavený systém v české firmě, a proto u zaměstnanců nepřevažuje potřeba se dále posouvat. Naopak v německé firmě pocit zlepšování se má 47 zaměstnanců. Může to být dáno tím, že krom osobního rozvoje mají vidinu vyšší mzdy, povýšení, ocenění či veřejné pochvaly za vyšší výkonnost či získávání vědomostí.

Graf 30 - Dodržování zvyků a tradic z jiných zemí



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31 - Pohled na multikulturní prostředí



Zdroj: Vlastní zpracování

Dvě následující otázky jsou cílené na vnímání jiných kultur v pracovním prostředí, a proto nejsou odpovědi z české firmy, kde v dotazníku odpovídali pouze 4 jiné národnosti než české, natolik relevantní. Také 3 respondenti uvedli, že neslaví jiné zvyky a tradice. Naopak u německé firmy u otázky č. 30, 33 respondentů uvedlo, že neslaví zvyky ani tradice jiných kultur. Avšak 17 odpovídajících označilo ano a deset z nich uvedlo i co. Uváděli se indické a asijské svátky a také jiné, na které si nevzpomněli zaměstnanci,

ale napsali poznámku, že je dobré se starat o cizince a poznávat je, protože se tak lidé s odlišnou kulturou cítí více přijímání.

U otázky č. 31 respondenti z české společnosti nejčastěji zvolili, že neví. Devět hlasů bylo pro možnost obohacující a 7 pro problematickou, ale prospěšnou. Tak vnímají respondenti multikulturální prostředí, což je pochopitelné, když mají menší počet lidí s odlišnou kulturou. Ze čtyř možností nikdo nezvolil, že multikulturální prostředí nic nepřináší. V německé firmě dva zvolili možnost, nevím a šest z nich, že pracovat v multikulturálním prostředí je problematické, ale prospěšné. Největší počet 42 získala možnost obohacující. Multikulturální prostředí si zvolilo i 36 respondentů jako jejich motivaci pracovat ve firmě z německé strany u otázky č. 7. A tak je vidět, že zaměstnanci jsou šťastni v multikulturálním prostředí, které je motivuje pracovat v jejich stávající firmě. Multikulturální prostředí může pomoci ve zlepšování se jazyků, vnímání problémů a řešení z jiných pohledů, poznávání jiných kultur a zvyků, avšak zároveň v něm mohou vzniknout nové konflikty kvůli odlišnostem v kulturních názorech atd.

5. Výsledky a diskuse

Dotazníkové šetření na téma *Porovnání efektivita a managementu v české a německé firmě* vyplnilo přesně 50 zaměstnanců z obou společností, aby byly výsledky dobře porovnatelné. Na dotazník z firem známých především na výrobním trhu odpovídali zaměstnanci pracující v administrativních odděleních. Z celkového počtu respondentů převažují v obou společnostech ženy. V české firmě 32 žen a 18 mužů. V německé firmě pak 28 žen, 20 mužů a dva respondenti se označili jako nebinární osoby. Dále byli respondenti dotazováni na svůj věk, národnost či odpracovaná léta ve firmě. Lze konstatovat, že firemní kultura v německé firmě je ovlivněna počtem pracujících zaměstnanců z řad evropských, ale i mimoevropských národností. Odlišné postoje, přístupy, názory, řešení problémů, to vše v multikulturním prostředí nastává. Avšak stejně tak se musí ze strany zakladatelů a managementu přijít s postupy, pravidly a návody, jak s lidmi z více národností pracovat, aby efektivně odváděli svoji práci. Tím, jak jsou spokojeni všichni zaměstnanci v českém a německém týmu, kde multikulturní prostředí panuje, se zabývají další otázky v dotazníku.

Po konečném vyhodnocení a v grafickém znázornění je porovnání obou společností lépe viditelné. V obou firmách je zřetelné, že zaměstnanci jsou ve firmě všeobecně spokojeni, vztahy v týmu jsou excelentní, probíhají i „small talky“ během práce, probíhá také setkávání se s kolegy mimo pracovní dobu. Avšak setkávání se mimo pracovní prostředí je ve větší míře v multikulturním kolektivu. Motivace je základním kamenem pro většinu zaměstnanců a může tak ovlivnit loajalitu firmě i výkonnost. Motivovat svůj tým má na starost manažer, který zároveň musí získávat zpětnou vazbu, co zlepšit, aby svoji práci odváděli na vysoké úrovni. Právě motivátory byly zkoumány hned v několika otázkách. Již v první, co Vás motivuje pracovat v dané společnosti, lze soudit, že česká společnost je pro 42 respondentů především o dobré lokalitě. Zatímco respondenti z německé společnosti vymysleli i sami několik odpovědí, proč pracují tam, kde pracují. Dalším faktorem je, že česká společnost nemá propracovaný odměňovací systém pro motivování zaměstnanců se dále zlepšovat. Zatímco v Německu bývají ocenění, pochvaly i časté zvedání platu či povýšení. Respondenti v České republice vnímají sebezdokonalování a zefektivňování své práce spíše pro svůj osobní rozvoj než pro rozvoj firmy. Dle dvou otázek na kurzy je i jasné, že většina zaměstnanců v českém prostředí chodí

jen na ty povinné na rozdíl od respondentů z Německa, kteří se ve větší míře zúčastňují nepovinných kurzů.

Odpovězeno bylo i na otázky týkající se managementu. Zajímavostí je, že německá firma se soustředí na časté pohovory se svými zaměstnanci, které probíhají více než 3x za rok. Oproti tomu česká společnost uskutečňuje pohovory nejčastěji 2x za rok. Proto asi také odpovědi týkající se otázek ohledně efektivního vedení týmu či zpětná vazba nemá tolik kladných odpovědí v české firmě jako v německé. Dvě otázky se zabývaly i změnami, které ze strany managementu přichází, což u obou firem většina zaměstnanců potvrdila, že změny nevnímají. Následně mnoho respondentů odpovídalo, že si ani nepamatují svoji nejoblíbenější změnu. Mezi nejoblíbenější uvedené změny se zařadila nejčastěji zmiňovaná práce z domova, která se nastartovala ve větší míře po covidové době. Objevily se i otázky ohledně poskytování vhodného a bezpečného prostředí, dostatečných pomůcek a vybavení pro práci od zaměstnavatele, kde pozitivní reakce také převažovaly na české straně. Negativní fakt je, že v české společnosti zaměstnanci nevnímají natolik rovnocenné zacházení při poskytování příležitostí, v rámci pohlaví či přiřazování úkolů v týmu. Poslední dvě otázky se zabývaly dodržování zvyků a tradic svých kolegů, kteří se nenarodili na daném území, kde dotazovaná firma působí. Většina respondentů z České republiky uvedla, že nemá kolegy z jiných zemí. V německé firmě převažovala odpověď, že neslaví jiné než německé svátky, avšak 17 respondentů kliklo i na ano. V odpovědích se objevily i reakce, že pokud to napomůže k začlenění zaměstnance do německého pracovního prostředí či kolektivu, tak že mnoho týmů odlišné svátky takto slaví.

5.1. Návrhy

Komparace české a německé kultury přinesla mnoho poznatků, jak funguje práce v administrativním odvětví u velkých společností zabývajících se především výrobou a poskytováním služeb. Z celkových výsledků je patrné, že v německé multikulturní společnosti je lépe nastavena firemní kultura, podporována vyšší efektivita, jsou zde nastaveny lepší motivátory a lepší než v české firmě je i provázanost podřízených s jejich managementem.

Česká společnost by se měla zaměřit na zvyšování efektivity. Jelikož více jak 28 zaměstnanců potvrdilo, že existují způsoby, aby se z jejich strany zvýšila výkonnost (graf 12). Na to navazuje graf 29, kde respondenti potvrzují, že nemají stálou motivaci

se zlepšovat, jelikož jejich lepší výsledky se mnohdy neoceňují. Firma by se mohla zaměřit na oceňování zaměstnanců, kteří absolvovali kurz, získali certifikát či v posledních měsících vykazovali stoupající efektivitu. Změnu by mohla představovat i malá finanční odměna, nějaký předmět, poukaz či veřejná pochvala. Minimálně 14 zaměstnanců není spokojeno s vedením týmu ze strany manažera a s nedostatečnou pravidelnou zpětnou vazbou, což může potvrdit fakt, že pohovory mezi zaměstnancem a nadřízeným v české firmě probíhají nejčastěji 2x za rok. Řešením by mohlo být například zmenšení týmů, aby měl nadřízený více času a mohl efektivně vést tým, či přidání manažera nižšího stupně, který by dosáhl lepší komunikační úrovně než ten dosavadní. Toto zmínil jeden z německých respondentů jako jeho nejoblíbenější změnu managementu. Může být také otázkou, zda se nejedná jen o jednoho či menší počet manažerů, kteří nevykonávají dostatečně svoji práci jako ostatní. V tomto případě by vedení mělo být upozorněno na slabší články z manažerského sboru, aby je mohli nabudit k lepším výsledkům a tím zároveň zlepšit podřízeným efektivitu a náladu. Velkým problémem je zjištěn u otázky ohledně rovnocenných příležitostí v rámci týmu či pohlaví. To vnímá v české firmě 18 z 50 zaměstnanců a může to být velký problém do budoucna. Rovnocenné příležitosti a rozdělování úkolů by mělo mít ve firmě určitý systém, aby nevznikal pocit nerovnosti, který může vyústit k odchodu z firmy. Menším problémem je nedostatečné množství pomůcek a vybavení, které by zaměstnavatel a vedení mohli vyřešit, pokud mají dostatek finančních prostředků, nejrychleji nákupem užitečného a kvalitního vybavení pro práci zaměstnanců. Navzdory mnoha negativním reakcím 26 respondentů uvedlo, že ve firmě pracuje více než 10 let a 15 respondentů 5-9 let. Je možné, že jsou zaměstnanci zpodobnění ve své práci a nechtějí ji měnit, i když ideální podmínky pro zaměstnance nejsou vždy plně nastaveny.

Německá firma má o něco lepší výsledky v dotazníku. Může to být ale také tím, že jsou na trhu již od 19. století. Řadu postupů a návodů k zajištění efektivity zaměstnanců mohou mít již propracovanější a mohli se tak již poučit z chyb v minulosti. Zároveň je vidět, že se nevyhýbají novým trendům v rámci benefitů a zařadili například práci ze zahraničí, která není ještě zcela běžná ve velkých společnostech. Aby si udrželi zaměstnance a jejich výkonnost na vysoké úrovni, volí takovou výši platu a finanční bonusy, které respondenti oceňují jako adekvátní. Jen mladá skupina respondentů uvádí, že zvýšit jejich efektivitu by mohlo například zmenšení byrokracie, snížení počtu hodin či zvýšení mzdy. Bohužel většina změn v takto velkých společnostech probíhá několik let. Na německé straně

je negativních reakcí minimum. Zajímavostí je, že respondenti uvedli, že slaví zvyky jiných kultur na pomoc začleňování jedinců do týmu i do místní kultury.

6. Závěr

Firemní kultura je jedinečný a zároveň neodmyslitelný prvek každé společnosti. Její kvalita, velikost a síla závisí na správném nastavení hned od počátku budování firmy. Zakladatelé mají velkou roli a jejich názory, postoje, předpoklady a cíle ovlivní firemní kulturu nejvíce. Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit českou a německou firemní kulturu ve společnostech na základě otázek týkajících se efektivity a managementu.

Teoretické hodnoty a východiska byly charakterizovány v teoretické části s pomocí odborných knih, které se zabývaly tématikou kultury, firemní kultury, efektivity, makroekonomie a managementu. V praktické části byly popsány obě společnosti, z kterých se čerpala data v rámci dotazníkového šetření, které bylo omezeno na 50 respondentů z každé firmy. Uzavřené otázky byly mnohdy doplněny o možnost otevřené odpovědi. Otázky byly nejprve identifikačního charakteru, dále se zabývaly spokojeností, efektivitou a managementem ve společnostech. Následně byly odpovědi graficky porovnány a nejprve jednotlivě a později celkově zhodnoceny.

Výsledky šetření ukázaly pozitiva, negativa a nedostatky v obou společnostech. I když v české firmě převažovali respondenti, kteří pracující ve firmě mnohem déle než v německé, odpovědi častokrát nebyly velmi pozitivní. Obě firmy prokázaly dobré vztahy na pracovišti, které měly pozitivní reakce v rámci spokojenosti zaměstnanců a byly jedním z motivátorů, proč v práci setrvávat. Tento fakt napomáhá i k pozitivnímu rozvíjení firemní kultury. Respondenti z české firmy vnímají špatné pracovní prostředí, nedostatek pomůcek až po závažnější problémy jakožto nerovně podmínky ve společnosti. Naopak firmu na území Německa lze označit jako firmu s multikulturálním prostředím, které má silně vybudované základy firemní kultury, jelikož zaměstnanci z celého světa se v této firmě cítí komfortně a neprojeví krom neznalosti změn ze strany managementu žádný zásadní nesouhlas s vedením firmy ani nenaznačili jiné problémy v jejich společnosti. Naopak zmiňují pozitiva, například to, že byl přidán manažer do menší skupiny, se kterou intenzivně spolupracuje, a tak týmy nemají problémy se svými manažery jako na české straně. V dotazníkovém šetření v německé firmě bylo prokázáno, že intenzivnější komunikace, častá zpětná vazba a otevřenost k odlišnostem přispívá k efektivitě práce.

Navrhovaná zlepšení a změny zaměřené především na problematičtější českou firmu byla napsána na konci vyhodnocení. Změny jsou bohužel skoro vždy běh na dlouhou trať, a proto musí česká firma dlouhodobě a neustále pracovat na zlepšení. Narušený pocit bezpečí, rovnocenné zacházení, dlouhodobé problémy s manažery či neposílení motivátorů pro zlepšování výkonu neposunou firmu dopředu, a proto je neustále potřeba všechny oblasti zdokonalovat, aby zaměstnanci vykonávali svoji práci efektivně a správně.

7. Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: nakladatelství Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Blažek, L. 2011. Management – organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6

Brooks, I. 2003. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: nakladatelství Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-763-9

Cejthamr, V., Dědina, J. 2005. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: nakladatelství Grada. 339 s. ISBN 80-247-1300-4

Dědina, J., Čejka, J. 1999. Management a organizování podniku v podmínkách globalizace. 1. vyd. Praha: BRABAPRESS 93. 170 s. ISBN 80-9027160X

Kolajová, L. 2006. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: nakladatelství Grada Publishing. 105 s. ISBN 80-247-1764-6

Lipovská, H. 2017. Moderní ekonomie – Jednoduše o všem, co byste měli vědět. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7

Lukášová, R. 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Nový, I., Schroll-Machl S. 2007. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá. 1. vyd. Praha: Management Press. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4

Plamínek, J. 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. vyd. Praha: nakladatelství Grada. 119 s. ISBN 978-80-247-2796-7

Šigut, Z. 2004. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: nakladatelství ASPI. 87 s. ISBN 80-7357-046-7

Vysekalová, J., Mikeš, J., Binar J. 2020. Image a firemní identita. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 223 s. ISBN: 978-80-271-2841-9

Veber, J. a kol. 2000. Management základy – prosperita – globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Scheinův model organizační struktury.....	20
Obrázek 2 - Úrovně managementu	29
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb	36

8.2. Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví respondentů.....	52
Graf 2 - Národnost respondentů	53
Graf 3 - Věk respondentů	54
Graf 4 - Odpracované roky ve firmě.....	54
Graf 5 - Spokojenost ve firmě	55
Graf 6 - Vztahy v týmu	55
Graf 7 - Motivace k práci ve firmě	56
Graf 8 - Spokojenost s pracovní dobou	57
Graf 9 - Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	58
Graf 10 - Prohlubování znalostí a kvalifikace.....	59
Graf 11 - Nepovinné kurzy.....	59
Graf 12 - Zvýšení efektivity	60
Graf 13 - Nejlepší benefity	61
Graf 14 - Spokojenost s nabídkou benefitů	62
Graf 15 - Ohodnocení mzdy	63
Graf 16 - Prostředí ve společnosti.....	64
Graf 17 - Pomůcky od zaměstnavatele.....	64
Graf 18 - Rovnocenné zacházení	65
Graf 19 - Vedení týmu - manažer	66
Graf 20 - Zpětná vazba - manažer.....	67
Graf 21 - Pravidelné pohovory	67
Graf 22 - Plnění úkolů	68
Graf 23 - Sdílení stejných cílů jako firma	69
Graf 24 - Rozvíjení pracovních vztahů.....	70
Graf 25 - Scházení se mimo pracoviště	70
Graf 26 - Kolik minut trávíte povídání si s kolegy?	71
Graf 27 - Vnímání nově implementovaných metod ze strany managementu	72
Graf 28 - Nejoblíbenější změna ze strany managementu	73
Graf 29 - Neustálá motivace.....	74
Graf 30 - Dodržování zvyků a tradic z jiných zemí.....	75
Graf 31 - Pohled na multikulturní prostředí	75

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník v českém jazyce

1. Vyberte pohlaví:
 - Žena / Muž / Nebinární
2. Vaše národnost:
 - Česká / Jiná národnost (vypisovací)
3. Vaše věková kategorie:
 - 20-30 let / 30-40 let / 40-50 let / Více než 50 let
4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?
 - Méně než 1 rok / 1-4 roky / 5-9 let / Více než 10 let
5. Jste všeobecně spokojeni v této společnosti?
 - Ano x ne
 - Pokud jste odpověděli v předchozí otázce ne, proč nejste spokojeni?
6. Co Vás motivuje k práci v této společnosti?
 - Mzda, zaměstnanecké benefity, lokalita kanceláře, dobré vztahy na pracovišti, multikulturální prostředí, náplň práce, smysl/poslání firmy, jiné
7. Vycházíte dobře s kolegy z Vašeho týmu?
 - Ano x ne
8. Jste spokojeni se svojí pracovní dobou? Proč ne?
 - Ano x ne
9. Máte pocit, že Vám společnost nabízí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?
 - Ano x ne
10. Poskytuje Vám společnost možnost prohlubovat své znalosti a kvalifikaci např: školení, kurzy, ...?
 - Ano x ne
11. Zúčastnil/a jste se někdy nějakého nepovinného kurzu, školení? Popřípadě jakého?
 - Ano x ne
12. Postrádáte něco, co by zlepšilo péči o zaměstnance ve Vaší společnosti a zvýšilo tak jejich efektivitu?
 - Ano x ne

13. Jaké benefity využíváte?
- Multisport karta, jazykové kurzy, odborné kurzy, příspěvek na dopravu, práce z ciziny, práce z domova, jiné
14. Jste spokojeni s nabídkou benefitů? Či Vám některý schází? O kterém například víte, že mají jiné firmy či firmy v zahraničí?
- Ano x ne
15. Ohodnoťte svou mzdu
- Velmi spokojený / spojený / nedostačující
16. Poskytuje Vám zaměstnavatel vhodné pracovní prostředí, ve kterém se cítíte zároveň i bezpečně?
- Ano x ne
17. Máte k dispozici potřebné pracovní pomůcky, prostředky a vybavení k tomu, abyste mohli vykonávat svoji práci?
- Ano x ne
18. Vnímáte rovného zacházení ve firmě? (rovnost příležitostí, genderová rovnost, rovnost v týmu ...?)
- Ano x ne
19. Dostáváte od Vašeho přímého nadřízeného pravidelně zpětnou vazbu při řešení pracovních úkolů a dlouhodobějších cílů?
- Ano x ne
20. Je týmová práce efektivně ve Vaší firmě vedena nadřízeným/manažerem?
- Ano x ne
21. Plníte zadané úkoly včas?
- Ano x ne
22. Využívá Vaše firma možnost hodnotícího pohovoru? Zaměstnanec se setká se svým manažerem, kde se zhodnotí efektivita, naplňování cílů, klady a zápory, zda Vám práce vyhovuje a co byste chtěli změnit. Popřípadě kolikrát za rok?
- Ano x ne
 - 1x / 2x / 3x / vícekrát
23. Sdílíte stejné vize a cíle jako firma? Popřípadě jaké?
- Ano x ne
24. Rozvíjíte pracovní vztahy uvnitř společnosti pravidelnými aktivitami? (teambuildingy, volnočasové aktivity, týmové srazy)
- Ano x ne

25. Scházíte se s kolegy i mimo pracoviště a navazujete tak lepší kontakt?
- Ano x ne
26. Kolik času v práci trávíte povídáním s kolegy? „small talk“
- 20 min / 40 min / 60 min / více
27. Jste spokojen/a s nově implementovanými metodami v managementu od Vašeho příchodu?
- Ano x ne
28. Co je nejlepší změna, kterou vnímáte z oddělení managementu?
- Nechci vyplňovat / Nepamatuji se / Odpověď
29. Máte motivaci se stále vzdělávat, získávat certifikáty a zefektivňovat svojí práci, aby vedla k lepším výsledkům? Popřípadě za jakým účelem?
- Ano x ne
 - Osobní rozvoj, navýšení platu, ocenění, veřejná pochvala, povýšení
30. Dodržujete i jiné zvyky a tradice vzhledem ke kolegům z jiných zemí? Popřípadě jaké?
- Ano / ne / nemám kolegy z jiných zemí
31. Myslíte si, že práce v mezinárodním kolektivu je:
- Obohacující / problematická, ale prospěšná / nic nepřináší / nevím

Příloha č. 2 – Dotazník v anglickém jazyce

1. Select your gender?
 - Male / Female / Non-binary
2. Your nationality
 - German / Others (write please)
3. Select your age category?
 - 20-30 years / 30-40 years / 40-50 years / More than 50 years
4. How long have you been working in this company?
 - Less than 1 year / 1-4 year / 5-9 year / More than 10 years
5. Are you overall satisfied in this company?
 - Yes x no
 - If you answered „no“ in previous question, why aren't you happy?
6. What motivates you to work in this company?

- Wage, Employee benefits, Good relationships with colleagues, Office location, Multicultural environment, Job description, Aim/purpose of the company, Others
7. Do you get along well with colleagues in your team?
 - Yes x no
 8. Are you satisfied with your working hours?
 - Yes x no
 - Why not?
 9. Are you satisfied with work life balance the company offers you?
 - Yes x no
 10. Does the company provide you the opportunity to deepen your knowledge or qualifications? (training, courses,..)
 - Yes x no
 11. Have you ever attended a non-mandatory training course. Which one?
 - Yes x no
 12. Is there anything missing that could improve employee care in this company and raise effectivity?
 - Yes x no
 13. Which employee benefits are you using?
 - Multisport card, Professional courses, Language courses, Public transport allowance, Working from other countries, Home-office, Others
 14. Are you satisfied with the offer of employee benefits? Is there any benefit missing compare to tother companies or countries?
 - Yes x no
 15. Rate your wage
 - Very satisfied / satisfied / lacking
 16. Does your employer provide you a good working environment where you also feel safe?
 - Yes x no
 17. Do you have the necessary work aids and equipment to be able to do your job?
 - Yes x no
 18. Do you get equal treatment at work? (equal opportunities, gender equality, equal team opportunities)
 - Yes x no

19. Do you receive regular feedback from your manager in solving problems or long-term goals?
- Yes x no
20. Is work in your team effectively led by your manager?
- Yes x no
21. Do you fulfill your tasks in time?
- Yes x no
22. Do you share same aims as your company? If yes, which one?
- Yes x no
23. Do you have regular meeting sessions with your manager? Topics to discuss are: your effectivity, your tasks, satisfaction with your work, what you want to change. If the answer is yes, how many times in a year?
- Yes x no
 - 1x / 2x / 3x / more times
24. Do you have the opportunity to deepen your relationship with your colleagues in teambuildings, activities and team meet ups?
- Yes x no
25. Do you meet your colleagues outside your working hours?
- Yes x no
26. How much time do you spend talking with your colleagues „small talk“ during a day?
- 20 minutes / 40 minutes / 60 minutes / more
27. Are you aware of newly implemented methods in management which happened since your first day of work?
- Yes x no
28. What is your most favourite management change?
- Do not want to fill / Do not remember / Others
29. Do you still have motivation to deepen your knowledge and work more effectively? If yes why:
- Yes x no
 - Personal progress, increasing your wage, appraisement, public copliment, promotion
30. In your company do you also celebrate other customs with regard to your colleagues from different countries? If yes, do you remember which?
- Yes x no

31. Do you think that working in multicultural group is:

- Enriching / problematic but profitable / beneficial / brings nothing / do not know