

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
ÚSTAV EVROPSKÝCH TERITORIÁLNÍCH STUDIÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKÁNÍ V KONTEXTU RŮZNÝCH NÁRODNÍCH KULTUR

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor práce: Tereza Kopecká

Studijní obor: Evropská teritoriální studia ČR – německy mluvící země

Ročník: 3.

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 05. 2012

Tereza Kopecká

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. a zaměstnankyni firmy GTS Czech paní Martině Strnadové za věcné rady, připomínky a čas, který mi věnovali při psaní této práce.

Anotace

Každá firma má svůj soubor hodnot, norem a vzorů jednání, které určují způsob a chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek. Podniková kultura ovlivňuje styl práce každého pracovníka v rámci firmy, ale i jeho chování na veřejnosti, a říká, jak podnik zamýšlí podnikat a často i jak odráží uznání sociální odpovědnosti. Díky globalizaci existuje na našem území mnoho podniků, kde pracují lidé různých národností. Teoretická část práce se proto zaměřuje na prolínání národní a podnikové kultury a obsahuje rešerši odborné literatury z oblasti podnikové kultury a interkulturního managementu.

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném mezinárodním podniku a navrhnout možná řešení pro zlepšení současného stavu.

Klíčová slova

Kultura; podniková kultura; interkulturní management; komunikace; interkulturní komunikace

Annotation

Each company has its set of values, norms and behavioural patterns that determine the manners of its employees, their relationships within the social structure of the organization, as well as the company's public relations. The company culture influences the style of work of every employee in the firm and consequently their behaviour in the public. It reveals the way the entrepreneurs want to do their business and often shows how much or in what way they acknowledge social responsibility. Due to globalization, there are many multinational companies in our country. The theoretical part of the thesis thus focuses on the combination of company and national cultures at a workplace; furthermore it contains a summary of some of the main literature on the subject of company culture and intercultural management.

The aim of the bachelor thesis is to analyze the company culture of a chosen international firm and to propose solutions for some improvements to the current situation in the company.

Keywords

Culture; company culture; intercultural management; communication; intercultural communication

Obsah

Obsah	6
Úvod	8
1. Kultura a její význam.....	9
1. 1 Kultura.....	9
1. 1. 2 Národní kultura.....	9
1. 1. 3 Podniková kultura.....	10
1. 2 Prvky podnikové kultury	11
1. 2. 1 Hodnoty	11
1. 2. 2 Normy	12
1. 2. 3 Artefakty	12
1. 3 Struktura podnikové kultury	13
1. 4 Obsah podnikové kultury	15
1. 4. 1 Zdroje podnikové kultury	15
1. 4. 2 Síla podnikové kultury	17
1. 5 Typologie podnikové kultury	19
1. 5. 1 Typologie dle vztahu k organizační struktuře	20
1. 6 Interkulturní management	22
1. 6. 1 Komunikace.....	22
1. 6. 2 Interkulturní komunikace	23
1. 7 Kulturní dimenze a standardy	24
1. 7. 1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofsteda	24
1. 7. 2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse.....	26
1. 7. 3 Kulturní standardy	28
2. Cíl a metodika	29
2. 1 Cíle	29
2. 2 Metody a postup zpracování	29
3. Charakteristika vybraného podniku.....	31
3. 1 Představení společnosti GTS Czech.....	31
3. 2 Historie společnosti.....	32
3. 3 Organizační struktura	33
3. 4 Cíle, poslání a hodnoty GTS Czech	34
3. 5 Portfolio služeb	35

4. Analýza podnikové kultury	36
4. 1 Způsob získání informací	36
4. 2 Dotazníkové šetření.....	36
4. 3 Strukturovaný rozhovor	37
4. 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
4. 5 Strukturovaný rozhovor (přepis)	52
5. Diskuse	56
5. 1 Srovnání kultur	56
Závěr	61
Přehled použité literatury	63
Seznam příloh.....	65
Příloha č. 1 – Dotazník (česká verze).....	65
Příloha č. 2 – Dotazník (anglická verze).....	70
Příloha č. 3 – Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření	75

Úvod

V posledních desetiletích se podniková kultura stává jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti, a proto se rozvoj podnikové kultury stává nezbytnou součástí každé firmy, která chce být na trhu dlouhodobě úspěšná.

Podniková kultura je tvořena kolektivním jednáním zaměstnanců daného podniku, kteří si vytváří vzorce chování, jež jsou v podniku sdíleny, tolerovány či odsuzovány. Tvorba podnikové kultury je proces, během něhož si podnik buduje systém hodnot, postojů, norem a již zmíněných vzorců chování, které mají velký význam jak pro vnitřní, tak vnější prostředí podniku.

Narůstající propojenost politických, ekonomických, sociálních a kulturních podnikatelských subjektů má za následek sílící konkurenční boj ve stále multikulturnějším prostředí. Globalizace a rozšiřování Evropské unie umožňuje podnikům vstupovat na mezinárodní trhy, na kterých dochází ke spolupráci lidí z Evropy, Ameriky nebo Asie, a proto je nutné si uvědomovat, jak národní kultura ovlivňuje celkovou podnikovou kulturu.

Téma interkulturálních kompetencí se stává ve 21. století velmi aktuální, protože specifické standardy chování a jejich odlišnosti se objevují v komunikaci stále častěji a mají velký význam při navazování kvalitní spolupráce, která je podmíněna vzájemným pochopením obou stran.

Interkulturní komunikace je velmi složitý proces, na který má vliv nejen srozumitelná verbální a neverbální komunikace, ale i míra tolerance, porozumění, empatie a znalost kulturních zvyklostí lidí, kteří spolu vedou interkulturní dialog. Přes splnění všech těchto předpokladů dochází v komunikaci k nedorozuměním, která je možno eliminovat pouze prostřednictvím interkulturní výchovy a vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu v mezinárodním podniku. Zkoumaným subjektem je společnost GTS Czech, která má sídlo v Praze a je členem mezinárodního telekomunikačního uskupení GTS Central European Holding B.V. Průzkum je uskutečněn na příkladu mezinárodního týmu, který se zabývá velkoobchodem. Ze získaných výsledků vznikne ucelený pohled na jeho podnikovou kulturu. Dílčím cílem je zjistit míru vlivu národních kultur na chod týmu.

1. Kultura a její význam

1. 1 Kultura

Kultura obsahuje vše, co člověk vytvořil či přetvořil. Jedná se nejen o produkty materiální povahy, ale i produkty duchovní, vztahy, myšlenky, ideje, zvyky, tradice aj.¹ V rámci určitého společenství „produkty„ ovlivňují „*kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“²

Kultura představuje orientační systém pro členy určitého společenství. Tento orientační systém si jedinci osvojují v procesu socializace a následně si ho předávají z generace na generaci.

„Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku.“³

1. 1. 2 Národní kultura

Národní kultura je definována jako „*orientační systém, který pro členy určitého národa propůjčuje smysl určitým jevům a výraznou měrou definuje jejich příslušnost.*“⁴ Všeobecně můžeme říci, že „*národní kultura ztělesňuje něco jako kolektivní vědomí obyvatel, přesněji tradované hodnoty, normy, pravidla chování (zvyk, zákon, obyčej), eticko-morální systémy a z toho odvozené obrazy člověka.*“⁵

V důsledku globalizace a dynamických změn, které ji doprovázejí, ovlivňují národní kultury ve velké míře chod organizace, protože „*rozdíly v národních kulturách mohou mít dopad na způsob, jakým organizace vzájemně jednají, a také na chování uvnitř organizace, které se skládají ze směsice národností.*“⁶

Národní kultura se neustále vyvíjí. Působí na ni nejen události v jejím nitru (problémy a úkoly na národní a regionální úrovni), ale také události odehrávající se vně (na úrovni mezinárodní a globální). Jednotlivé faktory, jenž ovlivňují vývoj národní kultury, přehledně zobrazuje obrázek č. 1.

¹ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management.*

² HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 14.

³ KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*, s. 54.

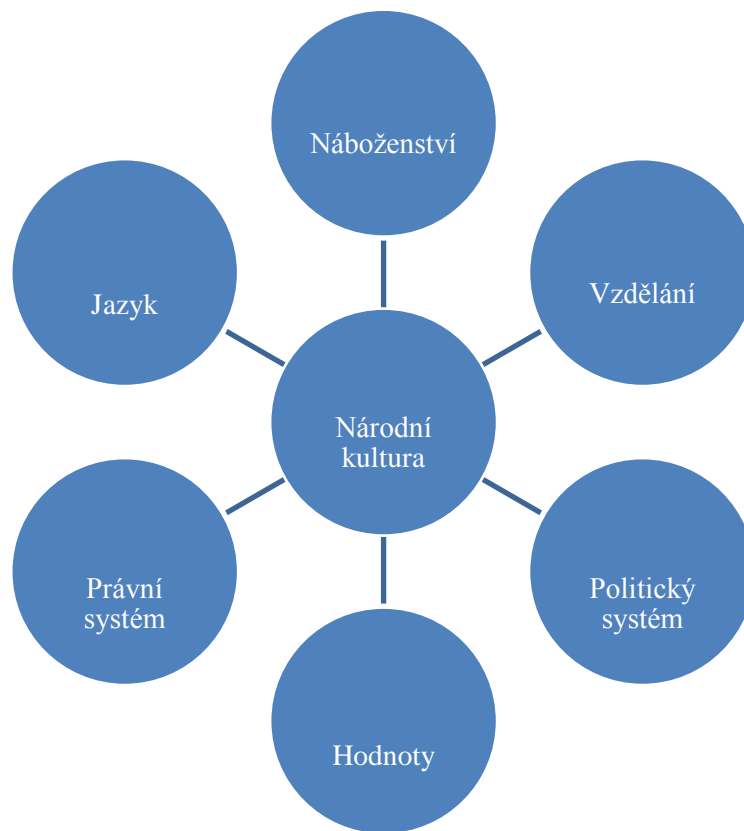
⁴ NOVÝ, Ivan. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management* s. 10.

⁵ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*, s. 92.

⁶ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, s. 238.

Obrázek č. 1

Faktory ovlivňující národní kulturu



Zdroj:⁷

1. 1. 3 Podniková kultura

Podniková kultura označována také někdy jako organizační kultura je velmi složitým jevem, který není lehké definovat. Michale Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí tuto definici:

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“⁸

⁷ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 257

Zobecníme-li současné vymezení podnikové kultury, můžeme ji chápat jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“⁹

V minulých letech bylo vytvořeno mnoho definic podnikové kultury, které jsou svými autory chápány podobně. Funham a Gunter (1993) tyto definice porovnali a dospěli k názoru, že existují čtyři oblasti, ve kterých se jednotlivá pojetí shodují:¹⁰

- definovat podnikovou kulturu je obtížné,
- pro podnikovou kulturu je typické velké množství dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních,
- podniková kultura není příliš dynamická a proměnlivá,
- pro vytvoření podnikové kultury je potřeba čas.

1. 2 Prvky podnikové kultury

V průběhu let došlo k integraci psychologických a sociologických aspektů řízení do ekonomických, technických a organizačních struktur firmy. Díky tomu, chápeme organizaci jako svébytný sociální útvar, který má svoji vlastní historii, tradice, normy chování a symboly. Podnikovou kulturu organizace lze pak charakterizovat pomocí hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení vedoucích pracovníků. Prvky podnikové kultury chápeme ve své podstatě jako základní stavební komponenty podnikové kultury.¹¹

1. 2. 1 Hodnoty

Výchova a prostředí, ve kterém vyrůstáme, žijeme či pracujeme, má vliv na utváření systému hodnot, který odráží kulturu, ve které se pohybujeme. Hodnoty jsou subjektivní, avšak lidé patřící do stejné sociální skupiny vyznávají často podobné či shodné hodnoty, protože sdílené organizační hodnoty mají význam pro organizace jako celek. Jedná se o hodnoty, které jsou v organizaci považovány za důležité a správné.

Hodnoty tvoří jádro podnikové kultury a jsou popsány v poslání, které je zveřejňováno na webových stránkách organizace.

⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 22

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.*, s. 258

¹¹ Zpracováno dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, s. 22 - 25

Hodnoty by měly být uznávány všemi členy organizace, protože pouze silně zakořeněné hodnoty mají vliv na žádoucí chování zaměstnanců firmy.

Hodnoty organizace se utváří prostřednictvím norem a artefaktů.

1. 2. 2 Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování, která jsou ve skupině sdílena a poskytují svým členům neformální návod pro jednání v určitých situacích. Týkají se mnoha oblastí života např. pracovní činnosti, komunikace nebo oblékání.

Sociální normy regulují chování skupin skrz standardy chování, které jsou buď všeobecně přijímány, nebo odsuzovány a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

V důsledku působení vnějšího a vnitřního prostředí se hodnoty a normy formulují, rozvíjí a mění.

1. 2. 3 Artefakty

Artefakty dělíme na artefakty materiální a nemateriální povahy.

Artefakty materiální povahy jsou lidské výtvořiny, jež můžeme vidět a můžeme si na ně sáhnout. Řadíme mezi ně budovy a jejich architekturu, vybavení interiérů, logo, barvy, výrobky a propagační předměty organizace aj. Mají-li tyto prvky přinést požadovaný efekt (tvorba podnikové identity a image firmy), musí být v souladu s ostatními prvky podnikové kultury a musí být využívány trvale a při každé příležitosti.

K artefaktům nemateriální povahy řadíme jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a symboly.

Jazyk

Jazyk užívaný uvnitř organizace odráží míru formálnosti či neformálnosti vztahů nebo míru vzájemného porozumění. Určuje tón ústní či písemné komunikace.

Historky a mýty

Historky jsou příběhy, které se staly v minulosti a jsou vyprávěny v rámci organizace. Dochází zde k propojení minulosti s aktuální situací. Jejich interpretace má odlišný charakter, takže obsah může být zkreslený. Přesto mají velký význam, protože přinášejí informace o pracovním prostředí a udávají příklady hodnot a norem, jež jsou v organizaci akceptovány. Novým zaměstnancům umožňují rychlou orientaci v pracovním prostředí.

Mýty jsou smyšlené příběhy, které se snaží objasňovat či zdůvodňovat určité chování a jejich obsah je velmi silně subjektivní. Nejsou vytvořeny na racionálním základu.

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály mají svůj ustálený charakter a mají velký význam pro utváření, upevňování a přenos podnikové kultury.

Za zvyky můžeme považovat různé oslavy narozenin, oslavy spojené s povýšením či odchodem do důchodu, vánoční večírky, teambuildingové akce aj.

Rituály se odehrávají v určitém čase, na určitém místě a mají standardizovaný průběh. K rituálům patří např. ranní porady, hlasování v rámci rozhodování, schvalování důležitých dokumentů, komunikační rituály např. zdravení, oslovování aj.

Ceremoniály jsou slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech např. oslava výročí založení firmy, získání významného ocenění aj. Posilují firemní hodnoty a mají vliv na motivaci zaměstnanců.

1. 3 Struktura podnikové kultury¹²

Nejznámější model organizační kultury vymyslel Edgar Schein, tzv. Scheinův model (obrázek č. 2) je rozčleněn do tří rovin, které obsahují jednotlivé prvky kultury dle jejich míry viditelnosti navenek. Podniková kultura a její úroveň vnímání je pak znázorněna v obrázku č. 3.

Artefakty

jedná se o rovinu, která je nejvíce vidět, avšak bez znalosti obsahu dalších rovin je její význam těžko čitelný. Důležité je seznámit vnějšího pozorovatele s hodnotovými preferencemi, pravidly a normami, teprve pak bude vytvořen ucelený obraz podnikové kultury daného sociálního celku. K artefaktům řadíme vnější projevy společenského styku, architekturu budovy, design vybavení pracoviště, styl oblékání, způsob sociální interakce a komunikace, podnikové symboly, oslavy či rituály.

¹² Zpracováno dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku.*, s. 26-30

Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování

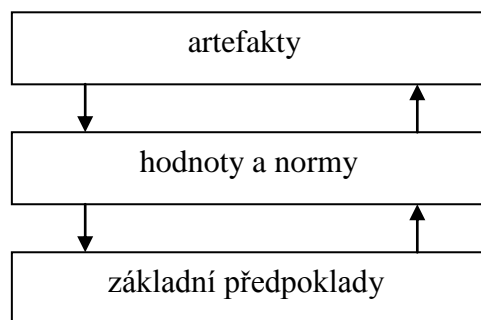
Jedná se pouze o částečně vědomou rovinu kultury, kterou nelze zcela ovlivnit, protože se vyvíjí přirozeně, často nevědomě a bez promýšlení. Je-li utvářena cílevědomě ze stany vedení, tak pouze v omezené míře např. definováním sociálních norem aj. Na této rovině podnikové kultury nalezneme formální či neformální zásady společenského styku, obecně uznávané hodnoty, pravidla a normy chování, vztah ke spolupracovníkům, partnerům či akcionářům.

Základní předpoklady

Jedná se o nejméně viditelnou rovinu kultury, protože zahrnuje nevědomé myšlenky a názory, které jsou pro příslušníky kultury zcela samozřejmé.

Obrázek č. 2

Scheinův model organizační kultury



Zdroj:¹³

¹³ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.*

Podniková kultura a její úrovně

<p style="text-align: center;">SYSTÉM SYMBOLŮ</p> <p>Řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo.</p>	<p style="text-align: center;">VĚDOMÉ, OVLIVNITELNÉ</p> <p>Viditelné, ale nutné vysvětlení významu symbolů, jejich interpretace.</p>
<p style="text-align: center;">SOCIÁLNÍ NORMY A STANDARDY JEDNÁNÍ</p> <p>Zásady, pravidla, standardy, podniková ideologie, linie jednání.</p>	<p style="text-align: center;">VĚDOMÉ A DO ZNAČNÉ MÍRY OVLIVŇOVANÉ</p> <p>Pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelné.</p>
<p style="text-align: center;">ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY, VÝCHODISKA</p> <p>Vztah k ostatnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů, co je zdrojem a kdo je nositelem pravdy.</p>	<p style="text-align: center;">NEVĚDOMÉ, SPONTÁNNÍ</p> <p>Pro vnějšího pozorovatele neviditelné.</p>

Zdroj:¹⁴**1. 4 Obsah podnikové kultury**

„Obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.“¹⁵

1. 4. 1 Zdroje podnikové kultury¹⁶

Obsah a síla organizační kultury jsou ovlivňovány řadou faktorů. Nejčastěji uváděnými jsou:

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.*

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.*, s. 32

¹⁶ Zpracováno dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.*, s. 33 - 36

Vliv národní kultury

Jednotlivé národy mají odlišné soubory kulturních standardů chování, hodnot a tradic, které jsou dány historickou zkušeností, náboženstvím, jazykem, vzdělávacím a politickým systémem atd.

Dle dosavadních výzkumů bylo zjištěno, že obsah národní kultury determinují (v souvislosti s řízením podniku):

- tendence organizací při utváření a volbě struktury organizace,
- míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí,
- styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování organizace,
- představy pracovníků o roli manažera v organizaci,
- motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Podnikatelskému prostředí je připisována klíčová role při tvorbě organizační kultury. Charakteristické rysy trhu a druh podnikání předurčuje vznik určitého chování a hodnot.

Vliv profese

Obor a výše dosaženého vzdělání a s tím spojené zájmy a způsob myšlení vytváří v rámci organizace vlastní profesní kultury a subkultury. V praxi se můžeme setkat se specifiky kultur účetních, marketingových zaměstnanců nebo IT - pracovníků, které charakterizuje např. způsob organizace práce, výlučný jazyk a jiné osobité zvyky.

Vliv zakladatele/vůdce

Vliv zakladatele na utváření organizační kultury je patrný zejména na počátku její existence. Zakladatel je nositelem vize, hodnot a představy kam a jakým způsobem by se měla organizace vyvíjet. Tuto vizi předává a sdílí se svými partnery, spolupracovníky a zaměstnanci. Funkční řešení realizace podnikatelského záměru jsou pak přijata jako způsob, jak se věci v organizaci dělají. Pokud tato řešení zakladatel nepředkládá, začnou pracovníci následovat osobu, která tak učiní a jako vůdce se jeví. Silný a úspěšný vůdce se stává výrazným symbolem organizace nejen uvnitř firmy, ale i navenek. Vytváří image organizace.

Vliv velikosti a délka existence organizace

Na obsah organizační kultury má vliv velikost a délka existence organizace. Vývoj organizace je spojen s evolučními fázemi organizace. Schein člení evoluční fáze takto:

- Počáteční fáze – kultura je důležitým zdrojem identity a síly organizace. Významnou roli hraje zakladatel organizace, jehož hlavním cílem je prosadit a upevnit postavení firmy na trhu. V organizaci převládají neformální vztahy.
- Střední věk – v této fázi má organizace pevné postavení na trhu a snaží se o další vývoj (vznik nového produktu, expanze na nový trh aj.). Uvnitř organizace existuje pevně stanovená organizační struktura s jasně vymezenými pracovními úkoly a kompetencemi. Přesto dochází velmi často ke krizi identity organizace, k vytrácení společných cílů a vizí.
- Zralost organizace – období interní stability a stagnace. Organizace lpí na uctívání starých hodnot a tradic, díky tomu dochází k částečné dysfunkci organizační kultury.

Vliv technologií

Technologie, které jsou organizací využívány, ovlivňují pracovní procesy, interní chod organizace a její chování navenek. Technické vybavení určuje způsob komunikace nejen uvnitř organizace, ale i způsob komunikace organizace se zákazníky, dodavateli či partnery. Vývoj informačních a komunikačních technologií má vliv na komunikační trendy a klade důraz na inovace a jejich implementaci do struktur organizace. V důsledku těchto změn převažuje elektronická komunikace nad ústní komunikací a vytrácí se tak osobní rozměr práce a spolupráce uvnitř organizace. Tento trend výrazně ovlivňuje kulturu organizace.

1. 4. 2 Síla podnikové kultury¹⁷

Koncepce podnikové kultury předpokládají vliv na organizační strukturu, řízení a jednání pracovníků. V případě silné podnikové kultury je míra vlivu kultury na charakter a průběh všech podstatných podnikových jevů mnohem vyšší, než u slabé podnikové kultury, jejíž vliv je zanedbatelný. Silná podniková kultura nese tyto atributy:

¹⁷ Zpracováno dle BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*.

Jasnost a zřetelnost

Podniková kultura musí být jasná, přehledná a srozumitelná, musí z ní být čitelné, jaké jednání je od pracovníků požadováno a akceptováno, které je naopak nežádoucí nebo zcela vyloučené. K takto silné „zřetelnosti“, dochází jen tehdy, je – li kultura podniku široce implementována do organizačních struktur firmy. Silná kultura může být vytvořena jen za předpokladu využití celého souboru hodnot, standardů a symbolů, které se vzájemně doplňují, podporují a vytváří tak vnitřní, logicky uspořádaný celek.

Rozšířenost

Podniková kultura musí být sdílena v celé své komplexnosti na všech organizačních úrovních. Pracovníci by se s jejím vlivem měli setkávat dennodenně ve všech situacích a na všech místech.

Zakotvenost

O silné podnikové kultuře můžeme mluvit jen tehdy, stane-li se součástí každodenní pracovní rutiny všech pracovníků.

Na sílu podnikové kultury má vliv vnitřní členění podniku a existence tzv. dílčích subkultur, které mohou vzniknout např. mezi jednotlivými úrovněmi řízení (dělníci, administrativní pracovníci, řídicí pracovníci apod.) nebo mezi jednotlivými profesemi (lidé pracující v oblasti marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.)

Nejčastěji vznikají subkultury v podnicích s velmi diferenciovanou organizační strukturou. Tyto subkultury pak nevytváří vhodné podmínky pro vznik silné jednotné podnikové kultury, jejíž existence je v těchto podnicích velmi žádoucí.

Silná podniková kultura je všeobecně vnímaná jako pozitivní a přínosný jev, avšak některé důsledky jejího vlivu lze hodnotit jako negativní. Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury jsou přehledně znázorněny v obrázku č. 4.

Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik Přímá a jednoznačná komunikace Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí Rychlá implementace Málo formálních kontrolních postupů Nižší nároky na kontrolu Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků Vysoká motivace Nízká fluktuace Značná identifikace s podnikem a loajalita	Tendence k uzavřenosti podnikového systému Trvání na tradicích a nedostatek flexibility Blokace nových strategií Vynucování konformity za každou cenu Složitá adaptace nových spolupracovníků

Zdroj:¹⁸

1. 5 Typologie podnikové kultury¹⁹

Chtějí-li vedoucí pracovníci vědomě utvářet obsah organizační kultury, měli by se zaměřit na její celkové poznání. Správné porozumění zavedeným mechanismům a kulturním aspektům vnitřního prostředí pomáhá určit silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení.

K tomu, abychom byli schopni porozumět kulturní realitě daného podniku, slouží tzv. typologie kultury, které zpřehledňují komplikovaný a mnohadimenzionální obsah kultury organizace. „Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout.“²⁰

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*.

¹⁹ Zpracováno dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. s. 73 - 89

²⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*.

Význam dosud vytvořených typologií je dvojitý:

Teoretický

Typologie zaznamenávají typické obsahy kultury, které se mohou měnit s vývojem podnikatelského a tržního prostředí. Jedná se o vědomě vytvořené soustavy charakteristik, které je možné mezi sebou porovnávat. Toto srovnávání vede k prohlubování vědeckého poznání.

Praktický

Manažeři mají možnost porovnat obsah své podnikové kultury s obsahem podnikové kultury jiného podniku. To vede k lepšímu poznání a porozumění.

Publikace *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* od Růženy Lukášové rozlišuje tři základní typologie podnikové kultury:

- typologie dle vztahu k organizační struktuře,
- typologie dle vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- typologie dle vztahu k tendencím v chování organizace.

Vzhledem k velkému množství teoretických konceptů typologií kultury, je v bakalářské práci rozepsána pouze typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, která se objevuje i v praktické části této práce.

1. 5. 1 Typologie dle vztahu k organizační struktuře

Dle Harrisona a Handyho ovlivňují strukturální rysy kulturu podniku. Typ kultury vzniká z konkrétního souboru strukturálních kritérií, a proto určili faktory, které mají vliv na typ kultury např. velikost organizace, centrum moci, technologické vybavení aj.

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho²¹

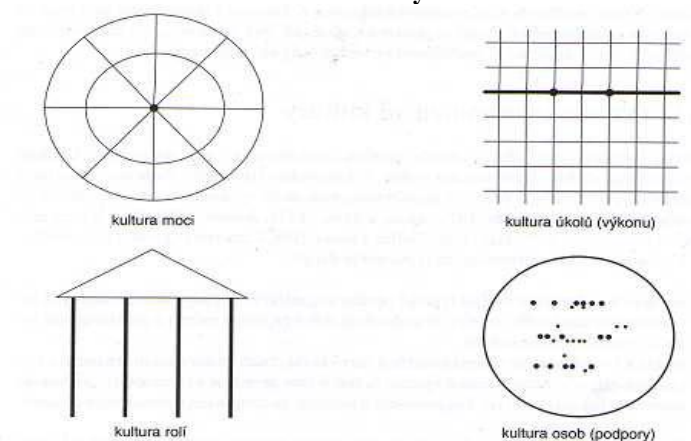
Typologie dle Rogera Harrisona byla publikována poprvé již v roce 1972. Harrison vytvořil čtyři základní typy kultury:

²¹ Zpracováno dle LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna.*, s. 100 - 102

- Kulturu moci – Jedná se o kulturu založenou na vztahu nadřazenosti a podřízenosti. Styl vedení je většinou autoritativní. V kultuře tohoto typu má dominantní postavení jedinec či skupina jedinců, na nichž závisí úspěch organizace. Centrum moci leží ve středu sítě (obrázek č. 5). Typickým příkladem jsou firmy zabývající se obchodem nebo financemi.
- Kultura rolí – Organizace charakterizovaná kulturou rolí je rozdělena do úseků s definovanou funkcí a specializací (obrázek č. 5). Zaměstnanci dodržují pevně stanovená pravidla, postupy a plány, mají jasně vymezené pravomoci a odpovědnost, a proto moc není spojená s dominantními jedinci. Kultura rolí se vyskytuje v podnicích s pevným postavením na trhu a s propracovanou organizační strukturou. Typickým představitelem této kultury je armáda nebo veřejná správa.
- Kultura úkolů – Důležitější než moc nebo funkce je správné plnění úkolů a projektů, které mají být realizovány. Pro tuto kulturu je podstatné najít lidi s požadovanými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Měli by to být lidé kreativní, přizpůsobiví, nemající problém s vzájemným respektem, protože tato kultura je založena na vysokém podílu participace. Typickým příkladem této kultury jsou reklamní agentury.
- Kultura osob – Význam této kultury spočívá v podpoře svých členů, kteří jsou si rovni. Je typická zejména pro profesní organizace.

Obrázek č. 5

Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho



Zdroj:²²

²² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.*

Charles Handy navázal o pár let později na práci Rogera Harrisona, rozpracoval ji a rozšířil o piktogramy, které vyjadřují jednotlivé kultury (obrázek č. 5).

1. 6 Interkulturní management

Svět se neustále propojuje, díky tomu vzniká multikulturní společnosti, ve které pospolu žijí lidé odlišných národností a kultur. Aby, v rámci tohoto soužití, nedocházelo k problémovým situacím, je důležité znát kulturní specifika své vlastní kultury ve vztahu k jiným kulturám. Teprve skrz porozumění vlastním a cizím kulturním standardům a odlišnostem může dojít k efektivní interkulturní komunikaci, ke které dochází nejen v osobním životě, ale i v životě pracovním, a proto její význam a potřeba rok od roku stoupá.

Komunikace je jednou ze základních funkcí managementu, bývá často zdrojem potíží a příčinou mnoha problémů, které ve firmě vznikají v důsledku vzájemného nedorozumění a nepochopení. *„Při setkávání a střetávání lidí různých národností, z různých zemí a různých kultur se pak tato komunikace stává mnohem náročnější a komplikovanější, nabývá „nových“ dimenzí a posouvá se do zcela jiné roviny.“*²³ Dle Pfeifera jen *„sžití celky, v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu potřeba“*²⁴ mají šanci na dlouhodobý úspěch na trhu. Proto význam kulturologického pojetí společnosti získává na důležitosti jak na národní, tak mezinárodní úrovni vedení.

1. 6. 1 Komunikace

Velkou část našeho života vyplňuje sociální styk, který je utvářen sociální interakcí (proces vzájemného působení a ovlivňování), sociální percepcí (proces vzájemného poznávání a vnímání lidí) a sociální komunikací. Sociální komunikace označuje výměnu informací mezi dvěma či více lidmi. Je uskutečňována pomocí verbálních (řeč, písmo) a neverbálních (mimika, gesta) prostředků. Tyto prostředky hrají důležitou roli při interkulturním střetávání, avšak míra jejich důležitosti je v různých kulturách rozdílná.²⁵

²³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*, s. 1

²⁴ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* s. 11

²⁵ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*

Proces komunikace bývá často znázorňován pomocí modelů. K jednomu ze základních modelů sociální komunikace patří model amerického sociologa a komunikačního teoretika Harolda Lasswella (obrázek č. 6).

Obrázek č. 6

Laswellův komunikační model

Kdo říká – co – jakými prostředky – komu – s jakým účinkem.

Zdroj: ²⁶

Na úspěšný proces komunikace má vliv několik tzv. osobních faktorů, které nejsou na první pohled patrné, avšak ve velké míře působí na průběh komunikace. Dle L. R. Schmeltzera a J. L. Waltmana jsou to:²⁷

- znalosti,
- kultura,
- status,
- postoje,
- emoce,
- komunikační dovednosti.

Dle Krninské ovlivňuje sociální komunikaci zejména kultura, „*kteřá prostřednictvím procesu socializace významně určuje nejen rozhodující mantinely, ale i základní pravidla sociálního styku v tom nejširším slova smyslu.*“²⁸

1. 6. 2 Interkulturní komunikace

K interkulturní komunikaci dochází tehdy, pochází-li lidé, kteří spolu vedou dialog, z odlišného kulturního prostředí. Toto prostředí determinuje jejich chování. Jednají-li pouze na základě znalostí své vlastní kultury, je pravděpodobné, že dojde ke kolizní situaci. Z toho vyplývá, že „*jen ten, kdo dobře zná sám sebe, vlastní a cizí kulturu i její orientační systém může být úspěšný v interkulturní kooperaci.*“²⁹

²⁶ HOVORKA, Jindřich. *Analýza účinků zvolených komunikačních nástrojů* [online]. Brno, 2010 [cit. 2012-04-08]. 174898. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/174898/esf_m/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Klára Kašparová.

²⁷ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*

²⁸ KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*, s. 37

²⁹ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*, s. 44.

1. 7 Kulturní dimenze a standardy

Význam kulturních standardů a dimenzí velmi jednoduše a komplexně shrnuje Nový ve své publikaci *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, a proto jsem se rozhodla citovat ho v celé své šíři.

„Společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturních aspektů řízení, dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur. Tedy nejen na ty rozdíly, které jsou pouhou turistickou atrakcí, ale především na takové které významně modifikují interpersonální percepci a komunikaci a které mohou zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat společný úspěch v práci či podnikání.“

„V odborné literatuře je možné se setkat přinejmenším se třemi základními přístupy, které mají obdobná východiska, avšak rozdílnou míru konkrétnosti a postižení skutečných způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur.“³⁰

1. 7. 1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofsteda³¹

Holandský vědec Hofstede provedl rozsáhlý výzkum ve společnosti IBM. Na základě jeho výsledků identifikoval čtyři dimenze, jejichž pomocí charakterizoval národní kultury, které byly na základě navazující výzkumu Michaela Bonda o jednu dimenzi rozšířeny. Jsou to:

- rozpětí moci v hierarchii,
- individualismus/kolektivismus,
- maskulinita/feminita,
- vyhýbání se nejistotě,
- dlouhodobá/krátkodobá orientace.

Rozpětí moci v hierarchii

Udává míru tolerance nerovného rozdělení moci v hierarchii. Hofstede tuto dimenzi popisuje jako *„rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“³²*

³⁰ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*, s. 23.

³¹ Zpracováno dle HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

Individualismus/kolektivismus

Ukazuje, do jaké míry se příslušníci určité kultury cítí její součástí a v jaké míře se cítí být jí zavázáni. Dle Hofstedeho jde o „*stupeň samostatnosti ve společnosti*.“³³

Maskulinita/feminita

Ukazuje, v jaké míře jsou od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanoveny. „*Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny, feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají*.“³⁴

Vyhýbání se nejistotě

Ve své podstatě definuje Hofstede tuto dimenzi jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*.“³⁵ Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě ctí velmi závazně různá pravidla a nařízení. Kultury s nízkou mírou vyhýbání se riziku neberou pravidla a nařízení příliš závazně.

Dlouhodobá/krátkodobá orientace

Ukazuje, v jaké míře převládá u členů určité kultury dlouhodobé či krátkodobé myšlení. „*Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování ‚tváře‘ a plnění společenských závazků*.“³⁶

³² HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*, s. 45.

³³ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*, s. 66.

³⁴ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*, s. 97.

³⁵ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*, s. 131.

³⁶ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*, s. 162.

1. 7. 2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse³⁷

Holandan Fons Trompenaarse vytvořil vlastní model kulturních dimenzí, ve kterém se snažil charakterizovat kategorie, které ovlivňují způsob sociálního chování, myšlení a uvažování. Definoval tři základní oblasti lidského života, v nichž vznikají významné kulturní rozdíly, díky nimž dochází k často opakujícím se problémům. Jedná se o:

- vztah k druhým lidem,
- vztah k času,
- vztah k přírodě.

Fons Trompenaarse definuje sedm základních dimenzí, přičemž dimenze individualismus/kolektivismu je shodná s dimenzí Gerta Hofsteda.

Vztah k druhým lidem

Universalismus versus partikularismus

„Univerzální přístup znamená silnější orientaci na pravidla než na konkrétní lidi. Partikularismus více zdůrazňuje individuální, osobní a situační aspekty, a proto připouští různé úhly pohledu, a tedy i různé pravdy.“³⁸

Kolektivismus versus individualismus

Kultury orientující se spíše na individualismus preferují delegování, individuální motivaci a výkon. Kultury orientující se na kolektivismus preferují vzájemnou spolupráci, soudržnost a solidaritu.

Naturální versus emocionální

„Naturální kultury preferují věcnou racionalitu a chladnou rozvážnost, zatímco emocionální kultury nejenže emoce připouštějí, ale i velmi intenzivně pracují s mnoha jejich projevy, s individuálními pocity, prožitky a náladami.“³⁹

³⁷ Zpracováno dle NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*

³⁸ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*, s. 27

³⁹ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*, s. 27

Difuzní versus specifický

Ukazuje, v jaké míře příslušníci určité kultury umožňují přístup cizím lidem k vlastní osobě. Ve specificky orientovaných kulturách se lidé setkávají výhradně v určitých oblastech života např. na pracovišti. V difuzních kulturách se lidé naopak setkávají ve všech oblastech života.⁴⁰

Úspěch versus přisuzování

Ukazuje, jakým způsobem je v určité kultuře dosahováno společenského statusu. Kultury, které za hodnotný považují „dosažený“, status, oceňují osobní výkon a úspěch jednotlivce. V Kulturách, které za hodnotný považují „přisuzovaný“, status, dosáhne člověk ocenění díky atributům, které nabyt při narození nebo společenskými okolnostmi.⁴¹

Vztah k času

Následný versus souběžný

„Následný vztah představuje vnímání času jako sledu výlučně po sobě následujících událostí, které se prakticky nemohou překrývat. Naproti tomu souběžné vnímání času znamená vzájemné překrývání se jednotlivých událostí nebo činností, případně jejich současné vykonávání.“⁴²

Vztah k přírodě

Vnitřní orientace versus vnější orientace

Kultury zaměřené na vnitřní orientaci chtějí ovlivňovat a využívat ve svůj prospěch okolí (přírodní, technické, ekonomické, sociální), které je obklopuje. Vnější kultury naopak požadují soulad s přírodou a splynutí s okolím. Vnitřně orientované kultury bývají často individualistické, univerzalistické a specifické, zatímco kultury vnější bývají především kolektivistické, difuzní a partikularistické.⁴³

⁴⁰ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*.

⁴¹ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*.

⁴² NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*, s. 27 - 28

⁴³ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.*, s. 27 - 28

1. 7. 3 Kulturní standardy

Kulturní dimenze byly popsány na příkladu škál, které jsou ohraničeny krajními póly, mezi nimiž se nachází jednotlivé kultury. Kulturní standardy mají odlišné pojetí a vypovídací hodnotu.⁴⁴

Nový ve své publikaci *Spolupráce přes hranice kultur* definoval kulturní standardy pomocí pěti znaků, které zde uvádím v plné citaci, jelikož jejich význam a obsah je velmi jednoduchý, přehledný a vše vypovídající.

- *„Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní.*
- *Vlastní chování i chování druhých se těmito kulturními standardy řídí, reguluje a posuzuje.*
- *Kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi.*
- *Individuální a pro skupiny specifický způsob užívání kulturních standardů k regulaci chování může variovat v rámci určité toleranční zóny.*
- *Chování, které se pohybuje za hranicemi této zóny, sociální prostředí odmítá a postihuje.“⁴⁵*

⁴⁴ NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*

⁴⁵ NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultu*, s. 14

2. Cíl a metodika

2.1 Cíle

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu ve vybraném podniku a navrhnout možná řešení pro zlepšení současného stavu.

Dílčím cílem je porovnat podnikovou kulturu národností pracujících v daném podniku.

2.2 Metody a postup zpracování

Význam podnikové kultury je téma velmi aktuální a diskutované, a proto jsem si ho vybrala jako námět pro bakalářskou práci „*Podnikání v kontextu různých národních kultur*„. Jelikož žijeme v době, kdy se svět propojuje nejen po stránce politické, ale i po stránce ekonomické, sociální a kulturní, rozhodla jsem se věnovat část práce vlivu národních kultur na kulturu podnikovou.

Abych mohla podat ucelený obrázek o významu a attributech podnikové kultury, musela jsem nejprve nastudovat odbornou literaturu a aktuální internetové zdroje. Tyto zdroje jsem získala zejména v knihovnách a to konkrétně v Akademické knihovně Jihočeské univerzity, v Jihočeské vědecké knihovně a v knihovně hlavního města Prahy. Z nich jsem čerpala při tvorbě uceleného přehledu, který se nachází v kapitole 2.

Získané informace jsem následně využila při tvorbě analýzy podnikové kultury společnosti GTS Czech. Tuto společnost jsem si vybrala ze tří důvodů. Prvním důvodem byla národní rozmanitost zaměstnanců, druhým mé pozitivní zkušenosti s touto firmou. Posledním, třetím důvodem byla skutečnost, že v této společnosti pracuje člen mé rodiny. Díky němu a jeho osobním kontaktům mi zde bylo umožněno povést bezproblémové dotazníkové šetření.

Informace o historii a podnikatelské činnosti společnosti GTS Czech, které jsou zpracovány v kapitole 4, jsem získala z webových stránek společnosti, z jejích tiskových zpráv a jiných interních dokumentů.

GTS Czech je společnost zaměstnávající více jak 500 zaměstnanců, a proto jsem provedla analýzu podnikové kultury na příkladu mezinárodního týmu zabývajícího se velkoobchodem. Tým se skládá z 20 lidí – 10 Čechů a 10 cizinců. Tento krok mi byl doporučen i ze strany Martiny Strnadové, která mi poskytovala po celou dobu psaní této bakalářské práce cenné rady a užitečné informace. Martina Strnadová pracuje v GTS Czech na pozici Specialista řízení lidských zdrojů a pro dokreslení podnikové

kultury společnosti jsem s ní udělala strukturovaný rozhovor, který se nachází v kapitole 5.

Koncept dotazníku pro dotazníkové šetření byl konzultován jak s vedoucím bakalářské práce, který dohlédl na jeho formální správnost, tak s vedením GTS Czech. Po diskusi s ředitelem divize řízení lidských zdrojů byly z dotazníku odebrány otázky, které byly považovány za citlivé. Konečná podoba dotazníku obsahuje 23 otázek, které jsou rozděleny do dvou částí – Informace o zaměstnanci a Informace o podniku. Dotazník je součástí této práce (příloha č. 1). Podrobnější informace o dotazníkovém šetření jsou uvedeny v kapitole 5.

Dotazníkové šetření proběhlo v lednu 2012. Výsledky byly zpracovány do přehledných tabulek v programu Microsoft Word a Microsoft Excel. Tabulky a slovní analýzy získaných výsledků jsou součástí kapitoly číslo 5.

V kapitole číslo 6 je diskuse, která se věnuje národním kulturám a jejich vlivu na tvorbu podnikové kultury. Tato kapitola vznikla nejen ze získaných výsledků dotazníkového šetření, ale i z konzultací s Martinou Strnadovou, která mi poskytla cenné informace ohledně kulturních odlišností a preferovaného chování jednotlivých skupin zahraničních zaměstnanců.

Na základě výsledků podnikové analýzy jsem formulovala závěry, které shrnují získané poznatky a nacházejí se v kapitole 7.

3. Charakteristika vybraného podniku

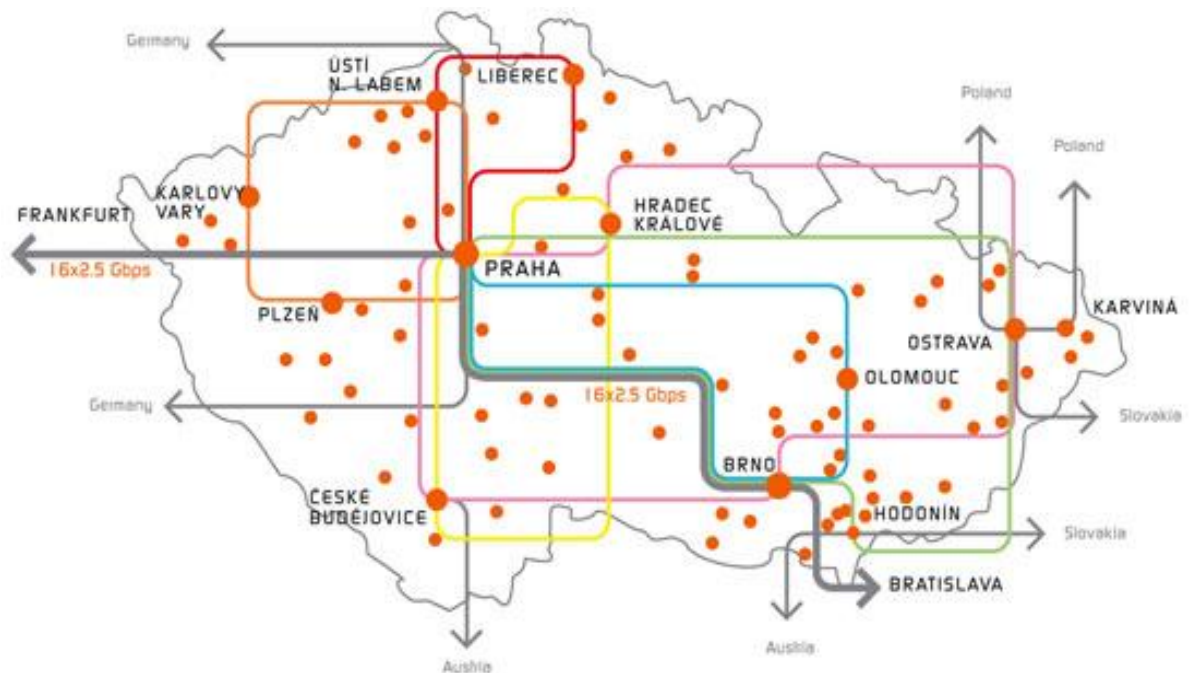
3.1 Představení společnosti GTS Czech

Společnost GTS Czech je telekomunikační operátor, který poskytuje hlasové, datové, hostingové a ICT služby. Primárními klienty jsou zejména instituce veřejné správy (státní správy a samosprávy), velké, střední a malé společnosti v ČR.

GTS Czech sídlí v Praze, regionální zastoupení má na těchto místech – Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Liberec, Ostrava, Plzeň a Ústí nad Labem (obrázek č. 7).

Obrázek č. 7

Národní telekomunikační síť GTS Czech



Zdroj: ⁴⁶

GTS Czech je součástí mezinárodní telekomunikační skupiny Central European Holding B. V. (dále jen GTS CE), která sdružuje přední telekomunikační operátory v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Slovensku a v České republice.

⁴⁶ GTS Czech: Pro media. *Soubory ke stažení* [online]. © 2012 GT [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/cs/pro-media/ke-stazeni.shtml>

Celosvětový telekomunikační časopis Capacity vyhlásil toto mezinárodní telekomunikační uskupení již čtyřikrát (2005, 2007, 2009 a 2010) nejlepším velkoobchodním operátorem ve střední a východní Evropě.

3. 2 Historie společnosti⁴⁷

Počátky společnosti GTS Czech se datují od devadesátých let. Základem společnosti se staly akvizice společností DATEL, INEC a KPNQest. V roce 2005 dochází ke spojení dvou vedoucích alternativních telekomunikačních operátorů GTS CZECH a Aliatel, kteří společně vytvořili společnost GTS Novera. V roce 2006 GTS Novera dokončila akvizici dalších telekomunikačních operátorů působících na českém trhu – společností Contactel, Telenor Networks a Nextra.

K 1. 10. 2010 byla společnost GTS NOVERA s.r.o. v souvislosti s konsolidací mezinárodní skupiny GTS CE přejmenována na GTS Czech s.r.o. Logo společnosti je znázorněno v obrázku č. 8.

Na počátku roku 2011 společnost GTS CE dokončila akvizici společnosti Sitel Data Center, díky níž se GTS CE stala předním poskytovatelem datových center v ČR. Tato společnost se nestala součástí společnosti GTS Czech s ohledem na zachování neutrality datových center. Společnost byla přejmenována na CE Colo.

Obrázek č. 8

Logo společnosti



Zdroj: ⁴⁸

⁴⁷ Zpracováno dle GTS Czech. *O GTS* [online]. © 2012 GTS [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/cs/o-gts/index.shtml>

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura se v GTS Czech dělí následovně:

1. úroveň - generální ředitel
2. úroveň - divize
3. úroveň - úseky
4. úroveň - oddělení
5. úroveň - týmy

V GTS CE vzniklo několik mezinárodních oddělení, tzv. Business Units, které existují v rámci národních společností. Toto oddělení má v ČR na starosti Vicepresident pro mezinárodní služby, který je v následující organizační struktuře (obrázek č. 9) označen šedivou barvou. Oddělení Business Units je přehledně znázorněno v obrázku č. 10. Pro tuto práci je klíčové, jelikož se v něm uskutečnil průzkum, který je podrobně popsán v následujících kapitolách.

Obrázek č. 9

Organizační struktura GTS Czech

Generální ředitel GTS Czech David Šita		
Technická divize	Právní úsek	International Services Business Unit Ředitel BU IS
Obchodní divize	Úsek řízení lidských zdrojů	HR GTS CE Personální ředitel pro GTS CE
Finanční divize	Úsek péče o zákazníky	
Divize marketingu		

Zdroj: ⁴⁹

⁴⁸ GTS Czech: Pro media. *Soubory ke stažení* [online]. © 2012 GT [cit. 2012-04-17]. Dostupné z:

<http://www.gts.cz/cs/pro-media/ke-stazeni.shtml>

⁴⁹ Interní dokument GTS Czech

Obrázek č. 10
Organizační struktura IS BU

International Services Business Unit – Shannon David Garrison
Úsek velkoobchodu mezinárodních hlasových služeb (CZE, PL, HU, RO, SK)
Úsek velkoobchodu mezinárodních datových služeb (CZE, PL, HU, RO, SK)
Úsek velkoobchodu národních hlasových služeb (CZE)
Úsek velkoobchodu národních datových služeb (CZE)
Úsek podpory prodeje velkoobchodních služeb (CZE)

Zdroj:⁵⁰

3. 4 Cíle, poslání a hodnoty GTS Czech⁵¹

Cíle

udržet a nadále rozvíjet postavení GTS Czech na českém trhu, prostřednictvím inovativního a zákaznický orientovaného přístupu. Dostupnost, komplexnost a maximální zabezpečení služeb. Neustále se zvyšující standard péče o zákazníky. Snaha působit na českém telekomunikačním trhu tak, aby jeho prostředí bylo dostatečně konkurenční a liberální a umožňovalo tak zákazníkům vybírat mezi nejkvalitnějšími službami při zachování rozumné ceny.

Poslání

Posláním GTS Czech je uspokojování veškerých telekomunikačních potřeb zákazníků, průběžná inovace komplexní nabídky služeb a neustálý tlak na rozvoj telekomunikačního trhu v České republice.

⁵⁰ Interní dokument GTS Czech

⁵¹ Zpracováno dle GTS Czech: O GTS. *Profil společnosti* [online]. © 2012 GTS [cit. 2012-04-17].

Dostupné z: <http://www.gts.cz/cs/o-gts/profil-spolecnosti.shtml>

Hodnoty

GTS Czech definovala pět konkrétních hodnot:

1. Spokojenost zákazníků – komplexní nabídka služeb, technického řešení při uplatňování zákaznický orientovaného přístupu.
2. Jistota kvality a dostupnosti služeb – smluvně garantovaná kvalita a dostupnost služeb.
3. Flexibilita a optimální řešení – hledání optimálního řešení individuálních telekomunikačních potřeb zákazníků GTS Czech.
4. Inovace – hledání nových možností poskytování již existujících služeb a rozvíjení stávajícího produktového portfolia.
5. Tým profesionálních pracovníků – kvalifikovaní a profesionální zaměstnanci.

3. 5 Portfolio služeb

GTS Czech poskytuje ve smluvně garantované kvalitě komplexní portfolio hlasových, datových a internetových služeb. Tuto nabídku se snaží nadále rozšiřovat dle požadavků a potřeb jak tuzemských tak mezinárodních zákazníků.

GTS Czech nabízí tyto konkrétní služby:

1. Datové a internetové služby
2. Hlasové a kombinované služby
3. Managed a ICT služby

4. Analýza podnikové kultury

4. 1 Způsob získání informací

Informace, na jejichž základě byla analyzována podniková kultura společnosti GTS Czech, byly získány prostřednictvím:

- vlastního dotazníkového šetření
- strukturovaného rozhovoru se zaměstnankyní společnosti GTS Czech

4. 2 Dotazníkové šetření

Abych získala celé spektrum informací, které by podaly ucelený obraz podnikové kultury ve společnosti GTS Czech, rozhodla jsem se vytvořit dotazník. Na tvorbě dotazníku jsem spolupracovala s několika lidmi. V první řadě jsem ho konzultovala s vedoucím své bakalářské práce. Na celkovou podobu měl také vliv ředitel divize řízení lidských zdrojů, s nímž jsem probírala citlivou povahu některých otázek, které byly na přání společnosti z dotazníku vyřazeny.

Konečná podoba dotazníku obsahuje 23 uzavřených otázek, které jsou členěny do dvou částí. První část dotazníku zjišťuje všeobecné informace o zaměstnanci. Druhá část dotazníku se zaměřuje na informace týkající se vztahu zaměstnanců k podniku a k sobě navzájem. Dotazník je anonymní. Poněvadž ho vyplňovali jak Češi, tak cizinci, byl vyhotoven ve dvou jazykových verzích (české a anglické).

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno během posledního lednového týdne roku 2012. Na začátku týdne byly dotazníky rozposlány jednotlivým zaměstnancům týmu. Ti je vyplnili a poslali Martině Strnadové, která mi je poté předala všechny pohromadě. Týdenní časové rozpětí, které bylo dáno zaměstnancům na zpracování dotazníků, zajistilo jejich 100% návratnost a tím pádem i maximální vypovídací hodnotu provedeného průzkumu. Dotazníky vyplnilo všech 20 zaměstnanců tvořících tým velkoobchodu.

Odpovědi jsem vyhodnotila pomocí programu Microsoft Word a Excel. Výsledky jsem zaokrouhlila na celá čísla a zpracovala do tabulek, které mají dvě části. V první části jsem uvedla výsledky týkající se skupiny českých zaměstnanců pracujících v týmu (10), v druhé části jsem uvedla výsledky týkající se skupiny cizinců pracujících v týmu (10). V otázkách č. 9, č. 17 a č. 22 mohli respondenti označit více možností.

4.3 Strukturovaný rozhovor

Obsahem rozhovoru bylo 8 pevně stanovených otázek, na které odpovídala Martina Strnadová, která ve společnosti GTS Czech pracuje na pozici – Specialista lidských zdrojů. Rozhovor slouží jako doplněk dotazníkovému šetření, měl by poskytnout hlubší informace o pracovním prostředí a tím pádem by měl vytvořit komplexnější obraz podnikové kultury společnosti GTS Czech.

4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Informace o zaměstnanci:

Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 1: Pohlaví

Odpovědi	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Muž	6	60	9	90
Žena	4	40	1	10
Celkem	10		10	

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí českých respondentů bylo zjištěno, že ve velkoobchodním týmu pracují 4 ženy a 6 mužů. Zahraniční část oddělení je tvořena 9 muži a 1 ženou. V týmu pracuje 10 Čechů, 3 Poláci, 2 Maďaři, 2 Rumuni, 2 Slováci a 1 Američan – Viceprezident pro mezinárodní služby, který vede mezinárodní týmy napříč celou skupinou.

Otázka č. 2: Věk

Tabulka č. 2: Věk

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
30 let a méně	1	10	4	40
30 – 40 let	6	60	6	60
40 – 50 let	3	30	0	0
50 let a více	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce zastoupenou věkovou kategorií napříč národnostmi jsou lidé ve věku 30 – 40 let. Do tohoto věkového rozmezí patří 60 %, jak českých, tak zahraničních zaměstnanců. Pouze 10 % Čechů a 40 % cizinců patří do kategorie 30 let a méně. Kategorii 40 – 50 let uvedlo v dotazníku 30 % Čechů, cizinci tuto kategorie neuváděli ani jednou. Do kategorie nad 50 let nespadá žádný pracovník pracující v tomto týmu.

Otázka č. 3: Národnost? Nejste – li Čech, uveďte svoji státní příslušnost?

Tabulka č. 3

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců %	Podíl v %	Podíl Čechů a cizinců %
česká	10	100		0	50
jiná	0	0	10	100	50
Celkem	10	100	100	100	100

Zdroj: Vlastní šetření

Tým je tvořen 20 lidmi, 10 Čechy a 10 cizinci, kteří pocházejí převážně z východní Evropy

Otázka č. 4: Jak dlouho již pracujete v GTS Czech?

Tabulka č. 4: Počet let odpracovaných ve firmě

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v procentech
1 rok a méně	1	10	0	0
1 – 5 let	4	40	5	50
5 – 10 let	4	40	5	50
10 let a více	1	10	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců jak z řad Čechů, tak cizinců pracuje ve společnosti GTS Czech 1 – 5 let a 5 – 10 let. Tyto odpovědi označilo v dotazníkovém šetření shodně 40% Čechů a 50% cizinců. Méně jak 1 rok a více jak 10 let zde pracuje pouze jeden český zaměstnanec.

Otázka č. 5: Na jaké pozici ve společnosti pracujete?

Tabulka č. 5: Pozice

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Vrcholový management	0	0	1	10
Střední management	3	30	0	0
Liniový management	1	10	0	0
Jiná pozice	6	60	9	90
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Pozice vrcholového managementu je zastoupena Viceprezidentem pro mezinárodní služby, který pochází z USA. Funkci středního managementu zde plní 3 Češi, jedná se o Ředitele velkoobchodu pro hlasové služby, Ředitele velkoobchodu pro datové služby a Ředitele velkoobchodu pro podporu prodeje. V týmu je zastoupen jeden liniový manažer. Zbytek týmu tvoří běžní zaměstnanci z řad Čechů a cizinců.

Informace o podniku:

Otázka č. 6: Znáte dlouhodobé cíle Vaší společnosti?

Tabulka č. 6: Dlouhodobé cíle

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Ano – oficiálně	0	0	3	30
Spíše ano – neoficiálně	1	10	5	50
Spíše ne – znám pouze neoficiální informace šířící se firmou	7	70	2	20
Ne	2	20	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní zdroj

Z následujících odpovědí byly zjištěny velké rozdíly ve znalosti dlouhodobých cílů podniku. Zatímco u Čechů převládá odpověď Spíše ne (70%), u cizinců má převahu odpověď Spíše ano (50%). Odpověď Ano, označilo 30% cizinců, avšak žádný Čech. Češi naopak uvedli odpověď Ne (20%), kterou cizinci neuvodli ani jednou. Tato velká

nejednotnost vznikla pravděpodobně z velkých změn, které ve firmě probíhají na nadnárodní úrovni. Mnoho procesů, které v ČR fungují již několik let, jsou nyní zaváděny ve východních zemích. Díky tomu vznikají paradoxní situace např. v důsledku sjednocování procesů ve všech zemích, došlo k tomu, že GTS Czech musela nastavit nové, avšak pro ni „zastaralé“, procesy, které se zde používaly v minulosti a v rámci českého vedení jsou již dávno překonány. Tento a mnoho dalších problémů ovlivňují pohled Čechů na cíle podniku.

Otázka č. 7: Pracovní prostředí ve Vaší společnosti je?

Tabulka č. 7: Pracovní prostředí

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Tvůrčí – kreativní prostředí	3	30	1	10
Týmové – výrazná spolupráce pracovníků	7	70	8	80
Konkurenční – soupeření na pracovišti	0	0	1	10
Lhostejné – nezájem jak o práci, tak o společnost	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na následující otázku byly až na pár výjimek jednotné. Jak čeští (70 %), tak zahraniční (80 %) zaměstnanci se shodli na tom, že pracovní prostředí v GTS Czech je týmové. Na tomto výsledku není nic překvapivého. GTS Czech je společnost, kde je nezbytné pracovat v týmu. Kdyby tomu tak nebylo, nebylo by možné zachovat hladký chod nastavených procesů. Společnost se snaží podporovat kreativní a kritické myšlení zaměstnanců. Díky tomu byla druhou nejvíce označovanou odpovědí odpověď Tvůrčí prostředí, kterou uvedlo 30% Čechů a 10% cizinců. Konkurenční prostředí bylo v dotazníku označeno pouze jednou. Tato odpověď tvoří pouze 10% z celkového počtu odpovědí. Lhostejné prostředí nebylo v dotazníku označeno ani jednou.

Otázka č. 8 Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vaší společnosti?

Tabulka č. 8: Spokojenost

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Počet v %
Ano – vše mi vyhovuje	3	30	4	40
Spíše ano – drobné změny bych uvítala	6	60	5	50
Ne – prostředí mi nevyhovuje, je zde potřeba velkých změn	1	10	1	10
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplynulo, že převážná část zaměstnanců je s podnikovou kulturou společnosti GTS Czech spokojená. V odpovědích převažovala odpověď Spíše ano. Tuto odpověď označilo 60% Čechů a 50% cizinců. Odpověď Ano označilo 30% Čechů a 40% cizinců. Pouze 10% Čechů a cizinců označilo odpověď Ne.

Otázka č. 9: Využíváte prostředky firemní kultury ve Vaší organizace? Jestli ano, jaké? (zaměstnanci měli možnosti označit více možností)

Tabulka č. 9: Prostředky firemní kultury

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Znak firmy	10	31	10	28
Propagační předměty	10	31	10	28
Rituály a zvyky	0	0	0	0
Informační nástěnky	2	7	6	16
Hodnocení pracovníků	10	31	10	28
Celkem		100		100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí bylo zjištěno, že ve stejné míře jsou používány tyto prostředky podnikové kultury – firemní znak, propagační předměty a hodnocení pracovníků. Zmíněné prostředky označilo všech 10 zaměstnanců (100%) jak ze strany Čechů, tak cizinců. Užívání informačních nástěnek je vnímáno odlišně. Tento prostředek označilo pouze 20% Čechů, ale 60% cizinců. Existence samostatných informačních nástěnek ve společnosti je minimální, jsou ale suplovány tzv. INTRANETEM. Jedná se o interní informační systém, který je využíván k rychlému přenosu informací v rámci celé společnosti. Rituály a zvyky

jako prostředky podnikové kultury v společnosti využívány nejsou, a proto nebyly označeny ani jedním zaměstnancem.

Otázka č. 10: Jaký typ podnikové kultury je dle Vašeho názoru ve společnosti

GTS Czech? Tabulka č. 10: Typ kultury (typologie dle Handyho a Harrisona)

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Kultura moci	0	0	0	0
Kultura rolí	1	10	4	40
Kultura úkolů	9	90	6	60
Kultura osob	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnosti GTS Czech je vnímána převážně jako kultura úkolů. Kultura úkolů označilo 90% Čechů a 60% cizinců. V GTS Czech pracuje velké množství zaměstnanců v týmech, kde plní jednotlivé úkoly, které se liší projekt od projektu. Zaměstnanci, kteří zajišťují chod firmy po stránce administrativní a ekonomické, vnímají kulturu společnosti více jako kulturu rolí. Kulturu rolí označilo v dotazníku pouze 10% Čechů a 40% cizinců. Kultura osob a kultura moci nebyla v dotazníku vůbec označena.

Otázka č. 11: Pracuje Vaše společnost na rozvoji firemní kultury?

Tabulka č. 11: Rozvoj firemní kultury

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Ano – neustále dochází ke zlepšování	5	50	6	60
Spíše ano – pouze v malé míře	5	50	3	30
Ne – firma se drží starých zásad	0	0	1	10
Nevím	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníkového šetření byly zjištěny následující údaje. Polovina pracovníků českého týmu a 60% cizinců si myslí, že společnost GTS Czech pracuje na rozvoji podnikové kultury. Odpověď Spíše ano označilo 50% Čechů a 30% cizinců. Pouze jeden

zahraniční zaměstnanec, který tvoří 10% z celkového počtu odpovědí, si myslí, že se společnost stále drží starých zásad.

Zájem vedení o rozvoj podnikové kultury společnosti GTS Czech je rok od roku větší. V roce 2011 zde byl proveden velký zaměstnanecký průzkum, který se zaměřoval na analýzu podnikové kultury. Na základě výsledků byly zpracovány plány na její zlepšení. Prvním krokem je zdokonalení jak interní, tak externí komunikace.

Otázka č. 12: Vnímáte ve Vaší společnosti prolínání prvků různých národních kultur?

Tabulka č. 12: Prolínání prvků národních kultur

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Ano – nejen prvky české, ale i prvky jiných kultur jsou zde zastoupeny.	0	0	2	20
Spíše ano – převažuje kultura česká, ale prvky jiných kultur jsou zde také patrné.	4	40	3	30
Ne – dominují zde pouze české kulturní standardy.	5	50	3	30
Nevím	1	10	2	20
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplynulo, že polovina Čechů nepocítuje žádný vliv cizích kultur na kulturu českou. Prolínání prvků národních kultur si připustilo pouze 40% Čechů. Pouze 10% Čechů označilo odpověď neví. Cizinci vnímají rozmanitěji prolínání prvků národních kultur do kultury české. Odpovědi se zde moc neshodují, 30% získaly odpovědi Spíše ano a Ne. Odpověď Ano a odpověď Nevím označilo 20% zahraničních zaměstnanců. Kultura česká a kultura východních evropských zemí není příliš odlišná, a proto bychom si mohli myslet, že lidé budou mít podobný náhled tuto otázku. Není tomu tak, protože každý zaměstnanec vnímá pracovní prostředí velmi subjektivně. Díky tomu jsou odpovědi na tuto otázku rozdílné.

Otázka č. 13: Jaké panují vztahy ve Vaší společnosti?

Tabulka č. 13: Vztahy

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Velmi dobré, bezkonfliktní	5	50	7	70
Dobré, s občasnými konflikty	4	40	3	30
Lhostejné, spíše konfliktní	1	10	0	0
Špatné	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 50% Čechů a 70% procent zahraničních zaměstnanců vnímá vztahy na pracovišti jako bezkonfliktní. Za dobré považuje vztahy na pracovišti 40% Čechů a 30% cizinců. Pouze 10% Čechů označilo vztahy na pracovišti jako lhostejné, jako špatné je neoznačil nikdo.

Ačkoliv tykání není ukotveno v interních pravidlech jako standardní zvyk, tak si mnoho zaměstnanců navzájem tyká. Tento prvek podnikové kultury vznikl zcela náhodně v jedné z akvírovaných společností a přenesl se zcela nenásilně i do společnosti GTS Czech. Zde se preferuje klasická etiketa vykání, takže dochází k mísení těchto dvou prvků, jejichž využívání se liší v závislosti na subkultuře (technická divize - tykání). U anglicky hovořících lidí tento problém odpadá, jelikož AJ vykání a tykání nerozlišuje. K dobrým vztahů na pracovišti také přispívá tzv. politika otevřených dveří. Každý zaměstnanec se může obrátit na jednotlivé vedoucí, ředitele i generálního, řeší-li relevantní problém.

Otázka č. 14: Jak pracujete nejčastěji?

Tabulka č. 14: Způsob práce

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Samostatně	5	50	3	30
Ve spolupráci s kolegou	5	50	7	70
Ve skupině spolupracovníků	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplynulo, že Češi za nejčastější způsob práce považují práci, kterou vykonávají samostatně anebo ve spolupráci s kolegou. V procentuálním vyjádření je to 50% ve prospěch práce samostatné a 50% ve prospěch práce ve skupině. Zahraniční pracovníci vnímají situaci velmi podobně, převládá zde ale práce s kolegou, kterou označilo 70% respondentů. Zbytek, který tvoří 30% respondentů, pracuje nejčastěji samostatně.

Obchodní tým má vytvořený plán, na kterém se podílejí jednotliví obchodníci, kteří plní zadané úkoly. Individuální plnění úkolů musí být ale neustále konzultováno s činností celého týmu, aby nedošlo k problémům, které by ohrozily jeho cíle. Jak práce samostatná, tak práce ve skupině je proto nedílnou součástí GTS Czech.

Otázka č. 15: Máte možnost pracovního rozvoje a profesního růstu?

Tabulka č. 15: Pracovní rozvoj a profesní růst

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Ano	6	60	5	50
Nevím	3	30	4	40
Ne	1	10	1	10
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplynulo, že 60% Čechů a 50% cizinců si myslí, že má možnost pracovního rozvoje a profesního růstu. Odpověď Nevím označilo 30% Čechů a 40% cizinců. Pouze 10% Čechů a cizinců vnímá situaci negativně a označilo odpověď Ne.

Volná místa jsou ve společnosti GTS Czech často obsazována lidmi z řad vlastních zaměstnanců. Tento postup je výhodný jak pro společnost, tak pro zaměstnance, jež motivuje k lepším pracovním výkonům. Nevýhodou může být skutečnost, že nejsou-li pracovní místa uměle vytvořena, možnost pracovního postupu zde není příliš velká, protože obsazená místa se uvolňují zřídka kdy.

Společnost každý rok vypracovává tzv. buget pro vzdělávání, ze kterého jsou financovány certifikace, jazykové, odborné a jiné kurzy, které mají udržovat a prohlubovat vědomosti zaměstnanců na všech úrovních. Vysoká úroveň znalostí jak v oblasti profesní odbornosti, tak v oblasti legislativy je pro společnost velmi důležitá, jelikož musí dodržovat velké množství zákonů a postupů, jejichž porušení či nesplnění může vést k trestnímu stíhání.

Otázka č. 16: Poskytuje Vám práce v odvětví telekomunikací jistotu perspektivního a dlouhodobého zaměstnání?

Tabulka č. 16: Perspektiva - telekomunikace

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Ano	10	100	10	100
Nevím	0	0	0	0
Ne	0	0	0	00
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Odpověď na tuto otázku byla jednotná v celém týmu napříč národnostmi. Plných 100% získala odpověď Ano.

Terciální sektor, do kterého patří i podnikání v odvětví telekomunikací, je nositelem největšího počtu pracovních míst v ČR. Relativně přísné podmínky na získání telekomunikační licence nevytváří předpoklad pro vznik silného konkurenčního prostředí, které by mohlo ohrozit stabilitu společností působících v současné době na českém trhu. Proto není překvapivé, že zaměstnanci ve společnosti GTS Czech nemají strach o svoji budoucnost.

Otázka č. 17: Komunikace ve Vaší společnosti probíhá nejčastěji jakým způsobem? (zaměstnanci měli možnosti označit více možností)

Tabulka č. 17: Komunikace

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Přímý kontakt	10	33	10	33
Telefonicky	10	33	10	33
Elektronicky	10	33	10	33
Tištěné zprávy	0	0	0	0
Celkem		100		100

Zdroj: Vlastní šetření

U této otázky volili zaměstnanci vždy více odpovědí, vyplynulo z nich, že nejvíce využívaným komunikačním prostředkem ve společnosti jsou – přímý, telefonický a elektronický kontakt. Tyto odpovědi označilo shodně 100% zaměstnanců z obou skupin.

V posledních letech je kladen velký důraz na tzv. face to face komunikaci. V praxi je ale situace odlišná. U jednoduchých záležitostí (operativních) převažuje elektronická komunikace. Záležitosti vyžadující ze své podstaty osobní jednání (např. personální oddělení, problémy mezi zaměstnanci v rámci oddělení, napříč společnostmi) se nečastěji řeší tváří v tvář. Z tohoto setkání je vždy sepsán stručný zápis, který shrnuje nejdůležitější body jednání. Pomocí e-mailu je dokument poslán všem zúčastněným stranám k odsouhlasení a poté je rozeslán zaměstnancům. Psané informace si může vyhledat zaměstnanec i zpětně, takže jsou eliminovány různé desinterpretace, které vedou k zmatkům a zpomalují tak pracovní výkon. Nevýhodou těchto zpráv je obsah, který je někdy zbytečně rozsáhlý a informuje tak zaměstnance o nepodstatných a nepotřebných věcech.

Otázka č. 18: Své názory na chod firmy můžete?

Tabulka č. 18: Názory

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Sdělovat otevřeně	5	50	7	70
Sdělovat opatrně a diplomaticky	5	50	3	30
Nemohu sdělovat	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 50% českých zaměstnanců a 70% zahraničních zaměstnanců sděluje své názory zcela otevřeně. Opatrně a diplomaticky sděluje své názory 50% Čechů a 30% zahraničních zaměstnanců. Ani jeden zaměstnanec si nemyslí, že své názory sdělovat nemůže.

Z předchozích otázek vyplynulo, že společnost se vyznačuje týmovou hrou, kde je nutné diskutovat o pracovních úkolech, nápadech či problémech. Odpovědi na tuto otázku tuto skutečnost pouze potvrzují.

Otázka č. 19: Nový nápad či zajímavá myšlenky bývají?

Tabulka č. 19: Nápad

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Očekávány a podporovány	6	60	5	50
Přijaty a většinou využity	0	0	3	30
Vyslechnuty, ale většinou se s nimi dále nepracuje	4	40	1	10
Neočekávány a nepodporovány	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi na tuto otázku nebyly zcela shodné. Čeští a zahraniční zaměstnanci si myslí, že jejich myšlenky jsou převážně očekávány a podporovány. Tuto odpověď označilo 60% českých a 50% zahraničních respondentů. Pouze 30% zahraničních respondentů si myslí, že jejich myšlenky bývají přijaty a většinou využity. Tuto odpověď neoznačil žádný český respondent. Rozdílně byla hodnocena odpověď Vyslechnuty, ale většinou se s nimi dále nepracuje, kterou označilo 40% Čechů a 10% cizinců. Odpověď Neočekávány a nepodporovány nebyla označena ani jednou.

Odpověď na tuto otázku závisí na subjektivním pohledu jednotlivých zaměstnanců, na jejich individuálních zkušenostech a práci, kterou v týmu zastávají. Společnost má zájem o nápady a myšlenky ze strany zaměstnanců, protože se jedná o nejrychlejší a nejlevnější způsob, jak získat informace, které vedou k inovacím, díky nimž jsou uspokojovány požadavky zákazníků.

Společnost GTS Czech získává informace čtyřmi různými způsoby. Nejvíce využívaným prostředkem jsou tzv. chaty s řediteli z řad top managementu, které se uskutečňují přibližně jednou za čtvrt roku. Přípomínky a nápady jsou získávány také skrz tzv. round table. Jedná se o naplánované setkání generálního ředitele celého uskupení GTS CE s lidmi, jež chtějí vyjádřit svůj názor a získat odpovědi na otázky týkající se jak chodu společnosti, tak právě řešených problémů. Jelikož nejsou pevně stanovené termíny návštěvy generálního ředitele, koná se tento meeting velmi nárazově. Existuje zde také anonymní chat, kde mohou zaměstnanci diskutovat o aktuálním dění ve společnosti. Na e-mailovou adresu problem@gtsce.com mohou psát své postřehy, problémy či jiná sdělení. Tento prostředek komunikace využívají zaměstnanci zejména v dobách krize např. propouštění aj.

Otázka č. 20: Na čem závisí ocenění Vaší práce?

Tabulka č. 20: Ocenění

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Na pracovním výkonu	10	100	10	100
Na nadřazeném	0	0	0	0
Na prosperitě společnosti	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Na tuto otázku odpověděli všichni pracovníci zcela shodně. Všech 20 členů týmu si myslí, že jejich ocenění závisí na pracovním výkonu.

Tato skutečnost je dána tím, že každé čtvrtletí jsou vyhodnocovány plány jednotlivých oddělení a jejich pracovníků. Obchodníci musí plnit své obchodní plány, neobchodní pozice musí dosahovat cílů, které jsou stanoveny ve kvartálním plánu, oddělení jako celek má též stanoveny strategické cíle, kterých musí a chce dosáhnout. Výsledkem by měla být celková prosperita společnosti. Úspěch či neúspěch poté ovlivňuje výši bonusů a benefitů, které jsou rozdávány zaměstnancům každé tři měsíce.

Otázka č. 21: Má vliv na Vaši motivaci k práci chování a přístup nadřízených/podřízených ?

Tabulka č. 21: Vliv na motivaci

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Ano	10	100	10	100
Občas	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

Z odpovědí vyplynulo, že na všechny zaměstnance týmu má vliv přístup k práci nadřízených či podřízených. Výsledek odpovídá hlavním atributům společnosti GTS Czech, kde je práce založena jak na samostatném, tak kolektivním výkonu a kde zaměstnanci musí komunikovat neustále jak mezi sebou, tak s širokou veřejností.

Otázka č. 22: Co Vás v práci nejvíce motivuje?

(zaměstnanci měli možnosti označit více možností)

Tabulka č. 22: Motivace

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Seberealizace	6	20	10	29
Pochvala od nadřízeného	5	17	5	13
Dobrá kolektiv a vztahy na pracovišti	9	30	10	29
Peníze a benefity	10	33	10	29
Celkem		100		100

Zdroj: Vlastní šetření

Při odpovědi na tuto otázku, vybrali respondenti vždy několik možností. Z odpovědí vyplynulo, že české respondenty nejvíce motivují peníze a benefity (33%), dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti (30%) skončily na druhém místě, na třetím místě se umístila potřeba seberealizace (20%), na posledním místě skončila pochvala od nadřízeného (17%). Zahraniční respondenti označili ve stejné míře tyto odpovědi – Seberealizace (29%), Dobrá kolektiv a vztahy na pracovišti (29%) a Peníze a benefity (29%). Pochvala od nadřízeného (13%) u nich skončila stejně jako u českých respondentů na posledním místě.

Velkoobchodní oddělení se skládá z 90% z obchodníků. Výsledky obchodníků ovlivňují výši jejich finančního ohodnocení. Tento fakt má velký vliv na to, že nejvíce označovanou odpovědí byla odpověď Peníze a benefity. Správně sestavený a stabilní tým je jednou z priorit společnosti, a proto jsou týmy, divize či jiné skupiny zaměstnanců tvořeny lidmi, kteří se profesně doplňují a lidsky si vyhovují.

Otázka č. 23: Vaše práce Vás?

Tabulka č. 23: Práce

Odpověď	Počet odpovědí Čechů	Podíl v %	Počet odpovědí cizinců	Podíl v %
Baví a naplňuje	6	60	7	70
Spíše baví, avšak někdy ztrácím motivaci k práci	4	40	3	30
Nebaví a nenaplňuje	0	0	0	0
Celkem	10	100	10	100

Zdroj: Vlastní šetření

V odpovědích na tuto otázku převažuje odpověď 'Baví a naplňuje, kterou označilo 60% českých a 70% zahraničních zaměstnanců. Odpověď 'Spíše baví, avšak někdy ztrácím motivaci k práci, označilo 40% českých a 30% zahraničních zaměstnanců.

V důsledku poměrně velkého snižování stavů v posledních několika letech je kladen velký důraz na to, aby ve společnosti pracovali pouze motivovaní lidé, které jejich práce baví a naplňuje. Díky tomu je zajištěn hladký průběh všech procesů.

4. 5 Strukturovaný rozhovor (přepis)

- **Jak dlouho v GTS Czech pracujete?**

Bez 3 měsíců – 6 let.

- **Jak se firma GTS Czech staví k podnikové kultuře? Vnímáte nějakou změnu ve vztahu Vaší firmy k podnikové kultuře v posledních 3 letech?**

Firma chápe, že podnikovou kulturu je třeba stále kultivovat a posouvat, protože atmosféra a chování lidí ve vnitřku společnosti a zejména její vystupování směrem k zákazníkům je nedílnou součástí úspěchu. Proto je snaha se v tomto směru stále zlepšovat. Za poslední 3 roky společnost prodělala řadu velkých změn. Přesně před 3 lety společnost (v tuto chvíli myšleno nejen GTS Czech, ale celá skupina GTS Central European Holding, do níž patří 5 společností z 5-ti různých zemí střední a východní Evropy) byla koupena novými vlastníky a změnila se celková strategie. Do této změny se každá dceřiná společnost starala víceméně o svůj business, ale nijak výrazně ke spolupráci napříč celou skupinou nedocházelo. Toto se v roce 2008 změnilo a do celé společnosti (skupiny) se začalo zavádět maticové vedení, vytvořily se mezinárodní celky a začaly se sjednocovat procesy. Společnost GTS Czech byla v nastavených procesech ze všech ostatních zemí nejdále, proto se stávalo, že nově nastavené procesy nebyly vnímány a přijímány zcela pozitivně. Často docházelo k tomu, že nově nastavené procesy byly o několik kroků zpět za našimi dosavadními. Protože celkové změny, byly poměrně velké a zcela logicky způsobily určitý chaos v zaběhnuté společnosti, toto ovlivnilo negativně celé dění na půdě GTS Czech. Je ale nutné říci, že v roce 2008 se spustila krize, která celou negativní náladu ve společnosti ještě umocnila. Za posledních 12 měsíců se ale mnoho věcí zestabilizovalo, mnoho procesů je nastaveno a nyní se (v rámci vnitropodnikové kultury) zaměřujeme na 2 směry a tím je posílení a zlepšení vztahů se zákazníky a zavedení Talent managementu v naší společnosti (vytipování a podpora zaměstnanců se silným potenciálem k osobnímu růstu – ať již horizontálnímu či odbornému). Za poslední 3 roky se podařilo změnit několik „zaběhnutých“ pravidel, která dle mého vedou ke zlepšení atmosféry ve společnosti. Mohla bych jmenovat např. možnost nábory nových zaměstnanců na zkrácené úvazky, či lehké povolení pravidel v oblasti „home-workingu“.

- **Má GTS Czech silnou podnikovou kulturu? Sdílí zaměstnanci stejné hodnoty a cíle organizace?**

společnosti mohu říci, že do roku 2008 měla silnou podnikovou kulturu, která byla nastavena v souladu s celkovou strategií společnosti. V návaznosti na změny, o nichž jsem hovořila v předchozí otázce, podniková kultura dostala změn a její zestabilizování proběhlo v posledním roce. Lze tedy říci, že podniková kultura je nastavena v souladu se stejnými hodnotami a cíli společnosti, ale je několik oblastí, v nichž to ještě drhne.

- **V čem by se podniková kultura GTS Czech mohla ještě zlepšit?**

Jednoznačně v komunikaci, zejména napříč společnostmi. V důsledku mnoha změn způsobených různými vlivy došlo k poměrně velkému snížení počtu zaměstnanců. Práce však samozřejmě zůstala, což vedlo k tomu, že stávající zaměstnanci museli maximálně zefektivnit své snažení, aby dostáli všem svým povinnostem za dodržení vysoké kvality odvedené práce, což se doposud těžce, ale daří. Vysoké pracovní nasazení však příliš nedovoluje časově se věnovat více jednotlivým oblastem svěřených zodpovědností a velmi často se nedostává času na vstřebání nových informací, které firmou procházejí. Dále v důsledku mnoha změn jsou zasílána různá vnitřní sdělení, která od určitého množství nejsou zaměstnanci vůbec vnímána. Též některá rozhodnutí poměrně zásadního charakteru jsou velmi často podávána zaměstnancům pozdě, či v neúplném znění, což vede k různým dezinterpretacím. Dále se rozmáhá nešvar nereagování včas nebo vůbec na e-mailovou korespondenci. Vedení společnosti si je této nedokonalosti vědomé a byly zavedeny tzv. „Round tables“ s CEO (Chief Executive Officer = nejvyšší generální ředitel celé skupiny) a s generálním ředitelem GTS Czech. Na tyto schůzky se může nominovat jakýkoliv zaměstnanec a může se dotazovat na jakékoliv otázky spojené se společností. Od tohoto kroku si vedení společnosti slibuje zlepšený přehled o dění, pocitech a zájmech zaměstnanců a možnost rychleji objevit možné potenciální problémy, které by v budoucnu mohly vyvstat.

- **Pracují ve firmě pouze Češi nebo i zaměstnanci jiných národností?**

Ano. Na půdě GTS Czech není počet zaměstnanců jiných národností nikterak zásadní, nicméně v rámci skupiny, kdy bylo vytvořeno několik mezinárodních týmů a oddělení dochází k úzké spolupráci mezi zaměstnanci všech pěti zemí.

- **Vnímáte ve firmě vliv kulturních rozdílů?**

Na půdě GTS Czech kulturní rozdíly nejsou tolik patrné. Snad jen, že zaměstnanci, kteří k nám přišli ze zámoří (konkrétně USA) kvitují péčí o zaměstnance, garantovanou zákoníkem práce, jako velmi pozitivní. V otázce přístupu k práci – ať již v týmu či samostatně spíše přebírají zvyklosti běžné pro naši českou společnost. Tyto kulturní rozdíly jsou však patrné ve zmiňovaných mezinárodních celcích. Vzhledem k tomu, že však všechny společnosti jsou součástí Evropy, nejsou rozdíly kulturně diametrálně odlišné.

- **Mají Češi nějaké typické vlastnosti, jimiž se vyznačují a zároveň odlišují od svých zahraničních kolegů?**

Je třeba říci, že ve společnosti jsme nedělali žádný průzkum zaměřený na zjišťování informací z této oblasti, takže odpověď nebude objektivní. Mohu však říci své subjektivní hodnocení, vytvořené na základě rozhovorů se zaměstnanci, kteří pracují v mezinárodních celcích nebo jejich práce do určité míry vyžaduje spolupráci se zahraničními kolegy (což se děje například v mém případě). Za typickou vlastnost českých kolegů považuji jejich adaptabilitu na vzniklou situaci a snahu řešit věci efektivně a rychle i za cenu určitého nedodržení nastavených procesů, zejména pokud procesy jsou nastaveny nesmyslně či zbytečně zdlouhavě. Ve společnosti GTS Czech byl vždy kladen vysoký důraz na maximální flexibilitu a efektivitu, což velmi často naráží zejména u polských kolegů, kteří, zdá se, pracují raději podle přesně stanovených postupů a procesů. Dalším typickým znakem by mohla být okázalá ignorance vůči jakémukoliv nesmyslnému oceňování, snaze o umělé vyzdvihování jednoho zaměstnance nad jiné. Abych to dostatečně vysvětlila, ve společnosti probíhají již několikátým rokem „GTS Awards“, které by měly ocenit nejlepší zaměstnance napříč skupinou. Každoročně je problém vybrat, koho nominovat, protože zaměstnanci o toto ocenění nestojí, tím spíše o pohárek, umístěný vedle jejich fotky na intranetu, na rozdíl od ostatních zemí. Jak jsem však již uvedla v úvodu této odpovědi, toto je mé, čistě subjektivní hodnocení.

- **Zažila jste dva ředitele, kteří byli odlišné národnosti (polské a americké). Pocítila jste zde vliv jejich národní kultury na styl vedení?**

Pokud hovoříme o generálních ředitelích celé skupiny, pak ano, mám zkušenost s prací pod panem Adamem Sawickim a nyní ředitelem Dannym Bottomsem. Paradoxně rozdíly mezi jejich vedením nevidím v odlišných národnostech, ale v osobní charakteristice. Obecně ze stávající zkušenosti mám pocit, že polští kolegové jsou svým přístupem v některých pracovních oblastech velmi proameričtí, takže rozdíly v přístupu z hlediska kultury nejsou tak rozdílné. Naprosto odlišný způsob vedení je dle mého způsoben zcela jinými osobnostními předpoklady a charakteristikou.

5. Diskuse

5.1 Srovnání kultur

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat podnikovou kulturu v telekomunikační společnosti GTS Czech. V roce 2011 zde proběhl velký celopodnikový průzkum, jehož úkolem bylo zjistit vztah zaměstnanců ke společnosti, jejich motivaci k práci a míru sounáležitosti s hodnotovým systémem. Výsledky sloužily a stále slouží ke zlepšování interních procesů, postupů a klimatu. Průzkum byl uskutečněn napříč celou společností a nezohledňoval jednotlivé národnostní skupiny, jenž zde pracují. Průzkum uvedený v této bakalářské práci, se proto věnuje národnostním aspektům a jejich vlivu na podnikovou kulturu. Nejpestřejší národností skladba zaměstnanců se nachází v oddělení tzv. Business Units, a proto byl průzkum proveden na příkladu mezinárodního týmu zabývajícího se velkoobchodem.

Dotazníkové šetření, na jehož základě jsem stanovila jednotlivé výsledky, jsem důkladně konzultovala se zaměstnankyní společnosti GTS Czech. Informace, poznámky a postřehy, které mi poskytla, mi pomohly dotvořit ucelený obraz podnikové kultury velkoobchodního týmu.

Z první části dotazníku vyplynulo, že velkoobchodní tým tvoří stabilní kolektiv mladých lidí z Čech, Polska, Slovenska, Maďarska a Rumunska. Výjimkou je viceprezident oddělení Business Units Shannon David Garrison, který pochází z USA.

Mezinárodní podnikání je proces uskutečňující se napříč národními trhy. Organizace podnikající na těchto trzích mají svá vlastní specifika především v oblasti managementu, který nazýváme interkulturní. V důsledku komunikace a spolupráce lidí z různých zemí dochází ke střetu dvou či více odlišných národních kultur. Multikulturní prostředí, které vzniká v mezinárodních organizacích, proto klade velké profesní a znalostní nároky na manažery, kteří by se měli zaměřovat nejen na plnění podnikových cílů a zadaných úkolů, ale i na zaměstnance a jejich skupinové a individuální potřeby, protože manažeři, kteří jsou schopni zohledňovat obě tyto dimenze, dosahují lepších výsledků. Proto by manažeři společnosti GTS Czech měli uplatňovat tzv. demokratické řízení, které je založeno na vzájemné úctě a respektu a na dvou základních principech, kterými jsou zájem o výsledek na straně jedné a zájem o lidi na straně druhé. Tento styl podporuje kreativní myšlení, nápady, iniciativu a výkon, které jsou základními atributy práce ve velkoobchodním týmu, a proto bych ho doporučila.

Rozvoj interkulturních kompetencí je podle mě velmi důležitý a proto by mělo docházet nejen u manažerů, ale i řadových zaměstnanců GTS Czech k neustálému vzdělávání v této oblasti, protože jediné skrz znalost kulturního kontextu jednání a chování spolupracovníků může dojít k posílení jak podnikové kultury, tak konkurenceschopnosti celé společnosti.

Zejména v mezinárodních týmech je důležité podporovat interkulturní vzdělávání. Jazykové kurzy a školení, která se zabývají jak verbálním projevem, tak neverbálními zvyklostmi dané kultury pomáhají posilovat kulturní vnímání a citlivost zaměstnanců. Oddělené orientační workshopy pro národnostní skupiny, které vysvětlují hodnotové systémy a sdílené normy chování pomáhají jejím účastníkům uvědomit si specifika kultury vlastní a odlišnosti kultury cizí. Pro její lepší zažití se doporučuje také interkulturní komunikační trénink nebo interakční trénink, který probíhá ve dvojicích či v kulturně smíšených skupinách prostřednictvím cvičení a her založených na praktických zkušenostech. Poslední možností je tzv. koučing. Tato metoda umožňuje rozvíjet kompetence a schopnost sebereflexe nejen jednotlivcům, ale i týmům. Pomáhá k rychlému a efektivnímu dosahování cílů a ke zvýšení týmového a osobního výkonu.

Vrcholoví manažeři společnosti GTS Czech, kteří vedou mezinárodní týmy, by měli mít určité schopnosti, které jim pomůžou zvládat nároky práce v mezinárodním prostředí. Jedná se především o dobrou znalost anglického jazyka a schopnost v tomto jazyce vyjednávat a vést jednání. Velmi důležitá je také schopnost adaptace na nové podnikatelské a kulturní prostředí. Odolnost vůči stresu, schopnosti práce pod tlakem, rychlé rozhodování a jednání v neočekávaných situacích by mělo být také součástí manažerovy osobnosti. Dále by měl být dobrý komunikátor, kterému nedělá problém jak týmová, tak samostatná práce. Měl by umět stmelovat kolektiv lidí různých národností a vytvářet mezi nimi dobré vztahy. Měl by být přiměřeně sebevědomý a měl by mít reprezentativní vystupování.

Ve společnosti GTS Czech pracují na pozicích top managementu velmi často tzv. expatriovaní manažeři, kteří mívají problém sžít se nejen s podnikovou kulturou místní společnosti, ale i s kulturou českou. Proto bych doporučila výchovu a vzdělávání místních manažerů, kteří mají ke společnosti silnější vztah a znají lépe její prostředí. Investice do jazykových kurzů, stáží v mateřské či zahraničních pobočkách by pomohly získat manažerům potřebné mezinárodní zkušenosti, které jsou pro takovýto post důležité a nezbytné.

Druhá část dotazníku se zaměřovala na celé spektrum informací od znalosti cílů společnosti, až po vztah zaměstnanců k jejich práci. Z výsledků lze odvodit jak kladné, tak negativní závěry.

Ve společnosti GTS Czech převažují české kulturní standardy a vliv jiných standardů je zanedbatelný. Jak už bylo popsáno v předešlém rozhovoru, nejvíce kulturních odlišností, ač se to nezdá, Češi pocítují ve vztahu k polským zaměstnancům, kteří velmi striktně dodržují předepsaná pravidla a předpisy i v případě, že si situace žádá rychlé a účinné operativní řešení. Jelikož je tato národnostní skupina cizinců ve společnosti nejvíce zastoupena, je podle mě důležité posilovat vzájemné porozumění, na jehož základě by mělo dojít k definování společného jednání, které bude uvnitř společnosti preferováno a stane se součástí podnikové kultury, která bude sdílena nejen Čechy a Poláky, ale všemi lidmi pracujícími ve společnosti bez ohledu na jejich národnost.

Tento problém je potřeba řešit, protože poměrně často dochází mezi těmito národnostními skupinami ke komunikačním kolizním situacím. Proto bych navrhovala, aby se společnost GTS Czech snažila přiblížit k tzv. synergickému modelu podnikové kultury, který využívá charakteristické rysy národních kultur k vytvoření jednotné podnikové kultury, která není výsledkem převahy jedné národní kultury, ale výsledkem vzájemného propojení a začlenění všech významných atributů národních kultur do jedné integrované podnikové kultury.

Školení a kurzy týmové spolupráce pomáhají nejen sladit normy, hodnoty a stanoviska, ale i zlepšit koordinaci činností, vzájemné porozumění a celkovou efektivitu práce a proto bych doporučila společnosti GTS Czech jejich zavedení.

Kladně bych hodnotila způsob, jak jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu. Propracovaný systém odměn a benefitů, zajišťuje nejen dobré pracovní výsledky, ale i pozitivní vztah k práci, která většinu zaměstnanců baví a naplňuje. Doporučila bych ale odstranit oceňování zaměstnanců ve smyslu „nejlepší pracovník roku, . Čeští zaměstnanci tento proamerický trend oceňování přijímají velmi rozporuplně, dalo by se říci až negativně, na rozdíl od svých polských kolegů, kteří tento trend naopak vítají. Je důležité, aby společnost v rámci oceňování svých zaměstnanců našla kompromis, který by byl přijímán jak českou, tak polskou stranou.

Zaměstnanci jsou podporováni, aby vyjadřovali své nápady a návrhy na změnu procesů či řešení problémů, mají spoustu cest, jak tyto myšlenky vyjádřit. Možnost

participace zvyšuje jejich loajalitu, která je důležitou součástí silné podnikové kultury, což je výsledek, který bych hodnotila velmi kladně.

Dalším pozitivem je skutečnost, že práci v oboru telekomunikací považují všichni členové týmu bez ohledu na jejich národnost za stabilní, pracovní kolektiv za velmi dobrý a bezkonfliktní, pracovní prostředí za tvůrčí a týmové, pracovní růst za možný a systém dalšího vzdělávání za propracovaný a dostupný na všech organizačních úrovních.

Společnost se neustále snaží zlepšovat pracovní postupy, procesy a prostředí jak na úrovni národní (GTS Czech), tak mezinárodní (GTS CE). Určitá skepse k prováděným změnám je vidět v rámci působení GTS CE zejména na české straně. Z pěti zemí (Česko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko), které tvoří tuto mezinárodní skupinu, je Česká republika ve vývoji na nejvyšší úrovni. Některé procesy, které zavádí top management GTS CE napříč celým uskupením, jsou v ČR již několik let překonány. Tyto „kroky zpět“, zpomalují možnost rozvoje a negativně působí na motivaci českých zaměstnanců. V důsledku tohoto jednání se vytrácí schopnost definovat společné cíle GTS Czech i GTS CE.

Bude-li chtít společnost i nadále posilovat svoji konkurenceschopnost a zlepšovat svoji podnikovou kulturu, měla by se zaměřit na formulaci cílů, kterých chce dosáhnout nejen na českém trhu, ale i v rámci celého mezinárodního uskupení GTS CE. Zejména u českých pracovníků, kteří nevědí a nejsou schopni popsat cíle společnosti, je tento problém velmi aktuální. Reálná představa o tom, kam by se chtěl podnik dostat a čeho by chtěl v určitém časovém období docílit je totiž základním atributem úspěšného podnikání bez ohledu na jeho velikost a odvětví.

Tato skutečnost je dána tím, že efektivní komunikace uvnitř společnosti má stále své bariéry a problémy, a proto bych se zaměřila na jejich zlepšení zejména pomocí komunikačních procesů, které povedou k rychlé a přehledné informovanosti bez informačního zahlcení a ke zpětné vazbě, která zabrání desinterpretacím. Dobře nastavený a zkoordinovaný informační tok, je základem pro splnění zadaných úkolů a stanovených cílů společnosti. Bylo by proto dobré stanovit pevné dny a čas pravidelných porad, které slouží k předávání, výměně a sdílení informací, k reflexi pracovních rozdílů a problémů vzniklých v důsledku odlišných pracovních vizí. Kromě toho by mělo vedení podporovat pravidelnou a neformální komunikaci, která by umožňovala výměnu zkušeností napříč týmy a pobočkami, jak na lokální, národní

a mezinárodní úrovni např. interní komunikační systém ve smyslu „facebooku“, který našel své uplatnění již v mnoha společnostech, by splňoval zmiňovaný účel.

Všeobecně lze říci, že společnost GTS Czech využívá všech prvků podnikové kultury, neustále vynakládá značné úsilí na její rozvoj, eliminuje její nedostatky a posiluje slabé stránky. Zaměstnanci tuto strategii vnímají velmi intenzivně a přes problémy, které někdy v důsledku změn vznikají, ji hodnotí převážně kladně. Podnikovou kulturu GTS Czech bych proto označila jako propracovanou a silnou.

Závěr

Podíváme-li se do minulosti, zjistíme, že poválečné uspořádání Evropy uvrhlo všechny země tvořící mezinárodní uskupení GTS CE do sféry vlivu Sovětského svazu. Komunistická zkušenost, dlouhá doba izolace, transformace ekonomiky a postupný proces demokratizace determinují ve velké míře jejich chování a jednání. V kulturních standardech bývalých sovětských satelitů můžeme proto pozorovat určitou podobnost.

Politické uspořádání státu a společenský systém jsou faktory, které nelze opomíjet, protože mají velký význam na kulturní aspekty chování a jednání jednotlivých národů. Globalizační procesy vedoucí k neustálému propojování a k ovlivňování nejen ekonomických, ale i politických, společenských a kulturních aspektů života pak vytváří nový pohled na národní kultury a v důsledku toho i na kulturu podnikovou.

Budování a vylepšování podnikového prostředí (podnikové kultury) se stává nedílnou součástí každého subjektu působícího jak na místním, národním, tak mezinárodním trhu. Podniky, které si uvědomují sílu tohoto fenoménu, jeho základní atributy a výhody, mají dobrý předpoklad pro růst konkurenceschopnosti.

Silná podniková kultura je jedním z klíčových faktorů, jenž ovlivňují stabilitu a prosperitu podniku. Investice do podnikové kultury, lidského kapitálu a inovací zlepšují pracovní podmínky, procesy a celkovou atmosféru v podniku, prohlubují sounáležitost a zvyšují výkonnost a motivaci zaměstnanců k práci. Utváří tak hodnotový systém podniku, který definuje normy, myšlení a chování, které je v podniku přijímáno, a které je naopak odsuzováno. Zprostředkovává přehlednou a jasně pochopitelnou tvář podniku, která usnadňuje nejen zaměstnancům, ale i zákazníkům orientaci v každodenním jednání a ve formální a neformální komunikaci uvnitř podniku.

Komunikační systém je velmi nepostradatelnou a důležitou součástí podnikové kultury. Zejména v podnicích s mezinárodním obsazením je vzájemná efektivní komunikace lidí z rozdílných kultur základem pro zajištění bezproblémového chodu podniku a naplňování jeho cílů. Potřeba interkulturního vzdělávání, které má předcházet nedorozuměním vycházejícím z kulturních odlišností, proto vede manažery k rozvoji interkulturních kompetencí a osvojování si technik interkulturního managementu.

Cílem této bakalářské práce bylo definovat podnikovou kulturu ve společnosti GTS Czech. Jelikož společnost v loňském roce provedla celopodnikový průzkum podnikové kultury, bylo mi doporučeno vypracovat analýzu podnikové kultury pouze na

příkladu jednoho vybraného mezinárodního týmu, který se zabývá velkoobchodem. O výsledky z tohoto dílčího průzkumu společnost projevila zájem a tak bude tato bakalářská práce sloužit k porovnání mnou získaných výsledků s výsledky celopodnikového průzkumu.

Dalším přínosem práce je, že přináší určitý obraz podnikové kultury zemí střední a východní Evropy, které před více jak dvaceti lety prošly ekonomickou a politickou transformací a které bývaly společně součástí SSSR.

Přehled použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-704-0584-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.

NOVÝ, Ivan. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání:česko-německá*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.

HOVORKA, Jindřich. *Analýza účinků zvolených komunikačních nástrojů* [online]. Brno, 2010 [cit. 2012-04-08]. 174898.

Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/174898/esf_m/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Klára Kašparová.

GTS Czech. *O GTS* [online]. © 2012 GTS [cit. 2012-04-17].

Dostupné z: <http://www.gts.cz/cs/o-gts/index.shtml>

GTS Czech: Pro media. *Soubory ke stažení* [online]. © 2012 GT [cit. 2012-04-17].

Dostupné z: <http://www.gts.cz/cs/pro-media/ke-stazeni.shtml>

GTS Czech: O GTS. *Profil společnosti* [online]. © 2012 GTS [cit. 2012-04-17].

Dostupné z: <http://www.gts.cz/cs/o-gts/profil-spolecnosti.shtml>

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník (česká verze)

Dobrý den,

tímto e-mailem bych vás chtěla poprosit o pomoc. Jsem studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (obor – Evropská teritoriální studia – ČR a německy mluvící země) a píši bakalářskou práci na téma Podnikání v kontextu různých národních kultur. V práci se zabývám podnikovou kulturou a interkulturním managementem. Praktická část zahrnuje rozbor podnikové kultury organizace, kde pracují jak Češi, tak cizinci. V rámci výzkumu podnikové kultury v dané organizaci jsem vytvořila dotazník, který bych potřebovala vyplnit, a proto bych Vás chtěla poprosit o spolupráci. Dotazník je anonymní a je vyhotovený jak v české, tak anglické verzi. Jeho vyplněním a zasláním zpět na moji adresu mi velmi pomůžete! Předem děkuji za Váš čas a ochotu podílet se na tvorbě tohoto výzkumu!

DOTAZNÍK

Informace o zaměstnanci:

1. Pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Věk

- 30 let a méně
- 30 – 40 let
- 40 – 50 let
- 50 let a více

3. Národnost? Nejste – li Čech, uveďte svoji národnost?

- česká
- jiná (uveďte)

4. Jak dlouho již pracujete v GTS Czech?

- 1 rok a méně
- 1 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 let a více

5. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- Vrcholový management
- Střední management
- Liniový management
- Jiná pozice

Informace o podniku:

6. Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?

- Ano – oficiálně (od nadřízeného)
- Spíše ano – neoficiálně (od nadřízeného)
- Spíše ne – znám pouze neoficiální informace šířící se firmou
- Ne

7. Pracovní prostředí ve Vaší firmě je?

- Tvůrčí – kreativní prostředí
- Týmové – výrazná spolupráce pracovníků
- Konkurenční – soupeření na pracovišti
- Lhostejné – nezájem jak o práci, tak o společnost

8. Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vaší firmě?

- Ano – vše mi vyhovuje
- Spíš ano – drobné změny bych uvítal/a
- Ne – prostředí mi nevyhovuje, je zde potřeba velkých změn

9. Využíváte prostředky firemní kultury ve Vaší organizaci? Jestli ano, jaké?

(možnost označit více možností)

- Znak firmy
- Propagační předměty
- Rituály a zvyky
- Informační nástěnky
- Hodnocení pracovníků

10. Jakým typem podnikové kultury je dle Vašeho názoru firma GTS Czech? (typologie podle Handyho a Harrisona)

- Kultura moci (význam postavení – nadřizenost a podřizenost)
- Kultura rolí (chování jasně vymezené popisem práce)
- Kultura úkolů (orientace na úkoly a projekty, která mají být splněny)
- Kultura osob (význam jednotlivce – partnerské vztahy)

11. Myslíte si, že Vaše firma pracuje na rozvoji firemní kultury?

- Ano – neustále dochází ke zlepšování
- Spíše ano – pouze v malé míře
- Ne – firma se drží starých zásad
- Nevím

12. Vnímáte ve Vaší firmě prolínání prvků různých národních kultur?

- Ano – nejen prvky české, ale i prvky jiných kultur jsou zde zastoupeny
- Spíše ano – převažuje kultura česká, ale prvky jiných kultur jsou zde také patrné
- Ne – dominují zde pouze české kulturní standardy
- Nevím

13. Jaké panují vztahy ve Vaší firmě?

- Velmi dobré, bezkonfliktní
- Dobré, s občasnými konflikty
- Lhostejné, spíše konfliktní
- Špatné

14. Nejčastěji pracujete?

- Samostatně
- Ve spolupráci s kolegy
- Ve skupině spolupracovníků

15. Máte možnost pracovního rozvoje a profesního růstu?

- Ano
- Nevím
- Ne

16. Myslíte si, že práce v odvětví telekomunikací Vám poskytuje jistotu perspektivního a dlouhodobého zaměstnání?

- Ano
- Nevím
- Ne

17. Komunikace ve Vaší firmě probíhá nejčastěji jakým způsobem?

(možnost označit více možností)

- Přímý kontakt a komunikace (tváří v tvář)
- Telefonicky
- Elektronicky (e – mail)
- Tištěné zprávy (nástěnka)

18. Své názory na chod firmy můžete?

- Sdělují otevřeně
- Sdělují opatrně a diplomaticky
- Nemohu sdělovat

19. Nový nápad či zajímavá myšlenka bývají?

- Očekávány a podporovány
- Přijaty a většinou využity
- Vyslechnuty, ale většinou se s nimi dále nepracuje
- Neočekávány a nepodporovány.

20. Na čem závisí ocenění Vaší práce?

- Na pracovním výkonu
- Na nadřizovém
- Na prosperitě firmy

21. Má vliv na Vaši motivaci k práci chování a přístup nadřizovaných/podřizovaných?

- Ano
- Občas
- Ne

22. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (možnost označit více možností)

- Seberealizace
- Pochvala od nadřizového a uznání
- Dobrý kolektiv a vztahy na pracovišti
- Peníze a benefity

23. Vaše práce Vás?

- Baví a naplňuje.
- Spíše baví, avšak někdy ztrácíte motivaci k práci.
- Nebaví a nenaplňuje.

Příloha č. 2 – Dotazník (anglická verze)

Hello,

I would like to ask for help via this mail. I am a student of the University of South Bohemia in the České Budějovice (specialization – European Area Studies – Czech Republic and Germany-speaking countries). I am just working on bachelor thesis on “Entrepreneurship in the context of different national cultures”. In this thesis I am focusing on the corporate culture and intercultural management. The practical part includes an analysis of the corporate culture of an organization, staffed by both Czechs and foreigners. To make the research enterprise culture in the organization, I have prepared a questionnaire that I would like to ask you to fill in. The questionnaire is anonymous and is given in both German and English language. Filling and sending back to me my address would be very helpful for me! Thank you very much for your time and willingness to participate in the creation of this research!

QUESTIONNAIRE

Information about the employee:

1. Sex?

- Male
- Female

2. Age?

- 30 years or less
- 30 – 40 years
- 40 – 50 years
- 50 years and over

3. Nationality? In case you are not the Czech citizen, please add your nationality?

- Czech
- Other (specify)

4. How long have you been working at GTS Czech?

- 1 year or less
- 1 to 5 years
- 5 to 10 years
- 10 years and over

5. At what position in the company you work for?

- Senior management
- Middle management
- Line management
- Other position

Information about enterprise:

6. You know the long-term goals of your company?

- Yes – officially (from supervisor)
- Probably yes – unofficially (by supervisor)
- Probably not – I know only anecdotal information by spreading
- No

7. The working environment in your company is?

- Creative – a creative environment
- Team – strong cooperation of work
- Competitive – rivalry in the workplace
- Indifference – Indifference of the work, even the company

8. Are you satisfied with the working environment in your company?

- Yes – everything suits me
- Rather, yes – I would welcome small changes
- No – the environment does not satisfy me, there is a need for major changes

9. Do you use some corporate culture tools in your organization? If so, what?

- Sign company
- Promotional Items
- Rituals and customs

- Information bulletin board
- Evaluation of staff

10. What kind of corporate culture is, in your opinion, GTS Czech company? (According to typologies and Handy Harrison)

- Culture of power (meaning position – superiority and subordination)
- Culture of roles (behavior clearly defined job description)
- Culture tasks (focus on tasks and projects to be met)
- Culture persons (meaning individuals – partnerships)

11. Do you think that your company is working to develop corporate culture?

- Yes – have been improving steadily
- Probably yes – only a small extent
- No – the company adheres to old principles
- I don't know

12. Do you see your company in the blending elements of different national cultures?

- Yes – not only elements of the Czech, but also elements of other cultures are represented here.
- Probably yes – Czech dominant culture, but elements of other cultures are also evident.
- No – there is only dominated by the Czech cultural standards.
- I don't know

13. What there are relationships in your company?

- Very good, conflict – free
- Good, with occasional conflicts
- Indifferent, rather conflicting
- Bad

14. Do you work mostly?

- Separately
- In cooperation with fellow
- In a group of collaborators

15. You have the possibility of professional development and career growth?

- Yes
- I'm not sure
- No

16. Do you think that the work in the telecommunications sector will provide reassurance for prospective and long-term employment?

- Yes
- I'm not sure
- No

17. Which way is common for communication in your company?

- Direct contact and communication (face to face)
- By telephone
- Electronically (e – mail)
- Printed report (bulletin board)

18. Their views on the operations of the organization can?

- Communicate openly
- Communicate carefully and diplomatically
- I can not communicate

19. A new idea or interesting conception are use to be?

- Expected and supported
- Accepted and used mostly
- Heard, but mostly without any effect
- Unexpected and unsupported

20. The evaluation of your performance depends on?

- Your job performance
- Your superior
- The prosperity of the company

21. Do the behavior and attitude of your superior influence your motivation to work?

- Yes
- Sometimes
- No

22. What is the most motivating for you?

- A self-realization
- Praise and recognition from superior
- Good team and relationships in the workplace
- Money and benefits

23. The job you are working at give you?

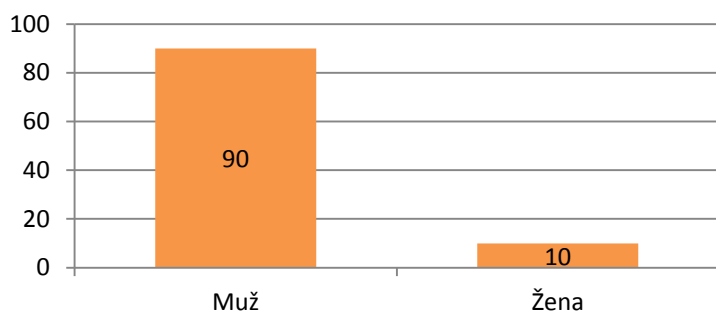
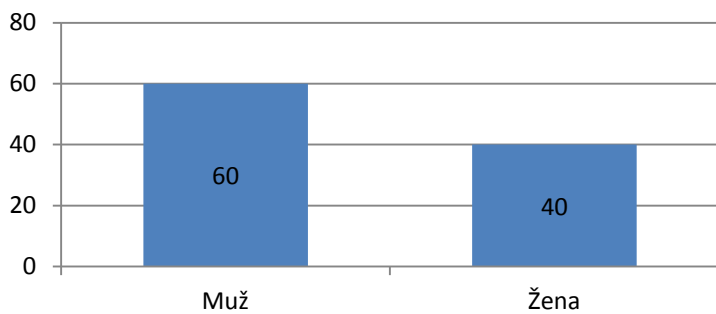
- Fun and fulling
- Rather fun, but sometimes you lose motivation to work
- Tiredness and non-fulfilment

Příloha č. 3 – Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

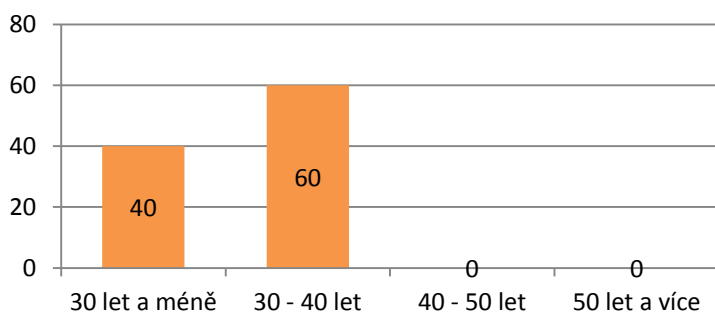
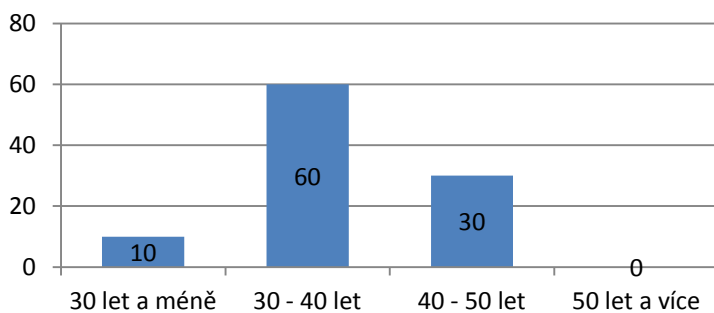
Modré grafy – odpovědi Čechů v %

Oranžové grafy – odpovědi cizinců v %

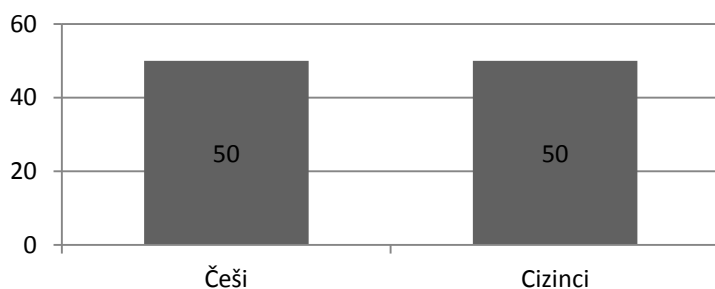
Otázka č. 1: Pohlaví



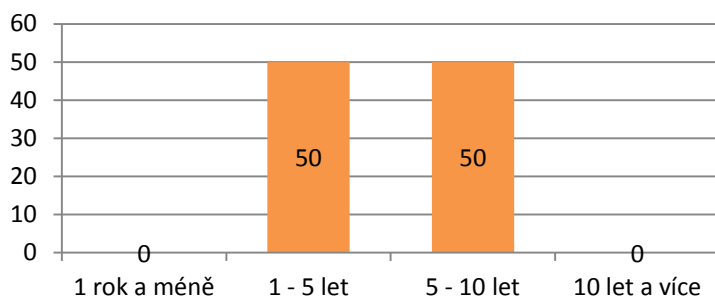
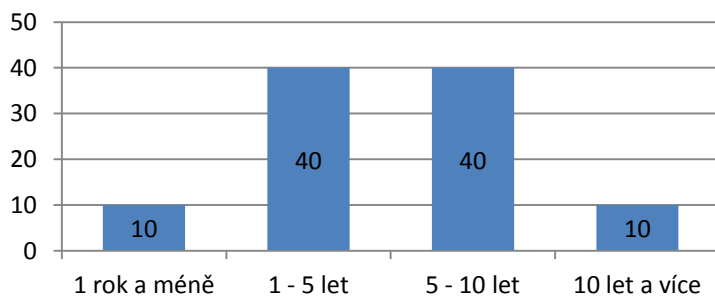
Otázka č. 2: Věk



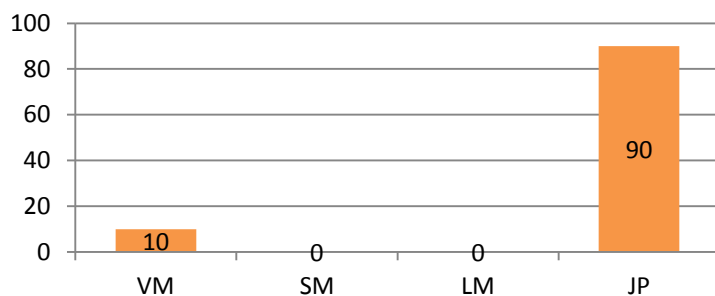
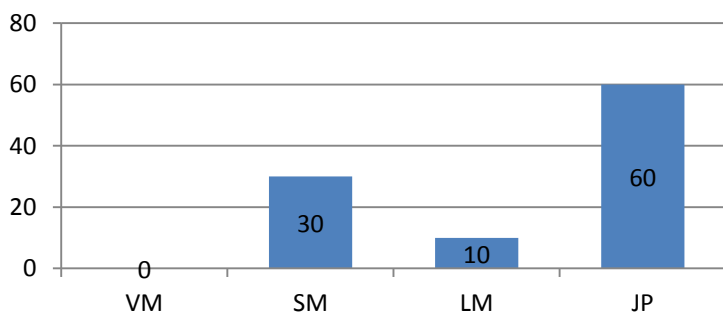
Otázka č. 3: Národnost? Nejste – li Čech, uveďte svoji státní příslušnost?



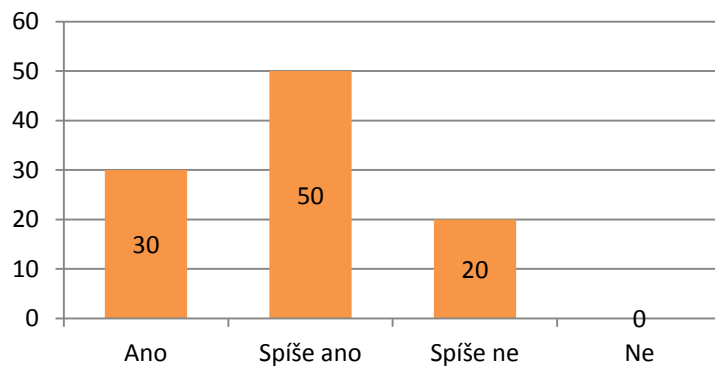
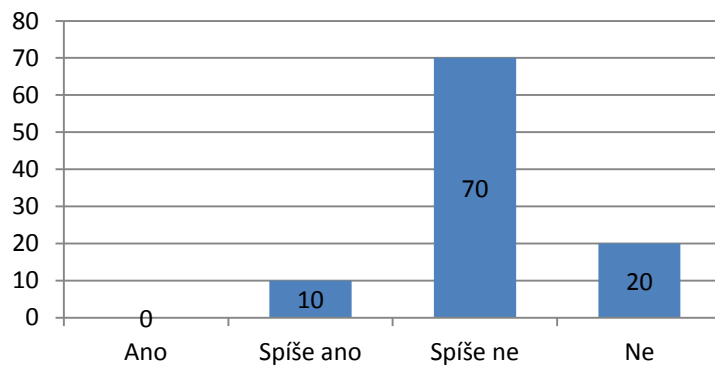
Otázka č. 4: Jak dlouho již pracujete v GTS Czech?



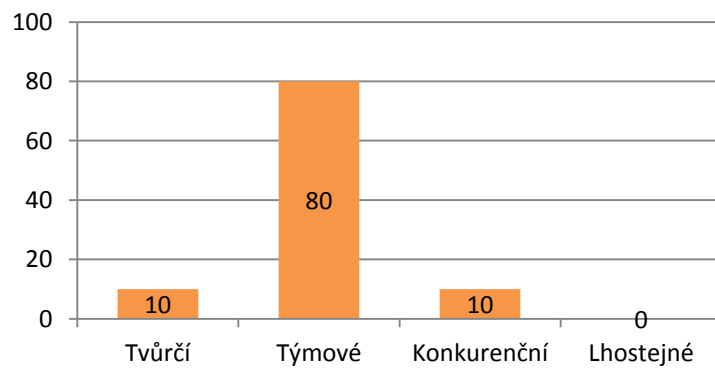
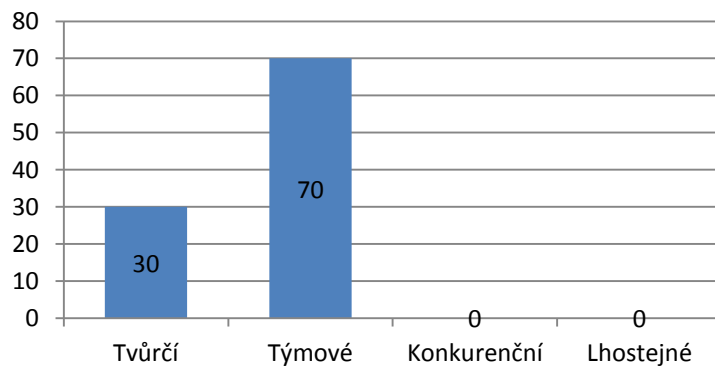
Otázka č. 5: Na jaké pozici ve firmě pracujete?



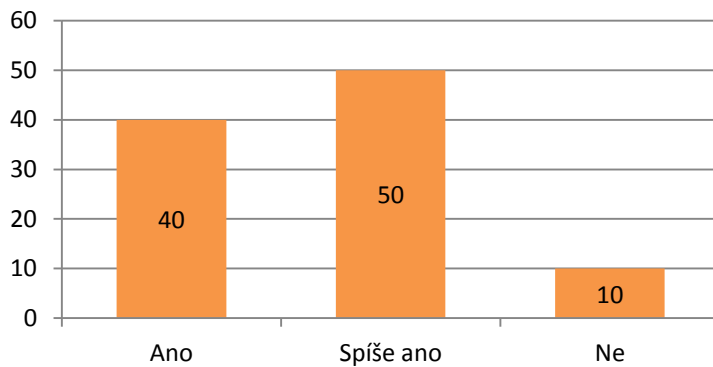
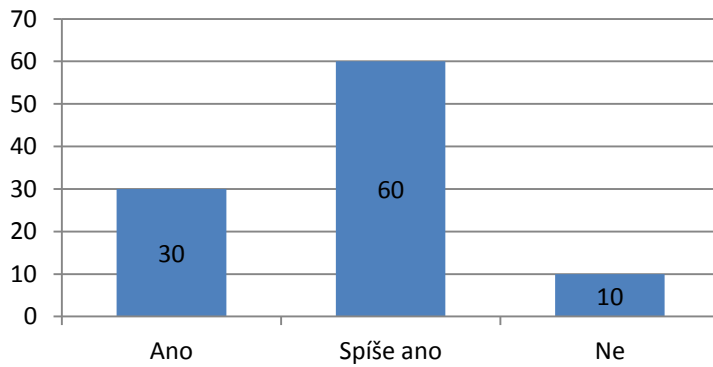
Otázka č. 6: Znáte dlouhodobé cíle Vaší firmy?



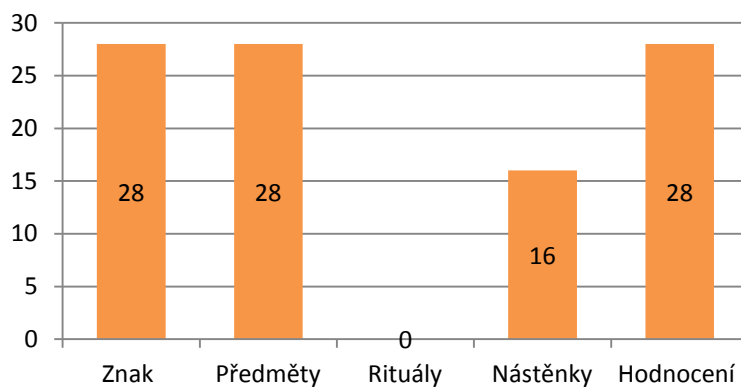
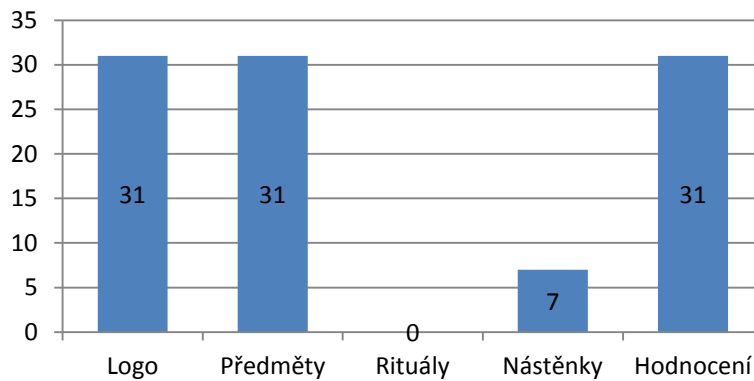
Otázka č. 7: Pracovní prostředí ve vaší firmě je?



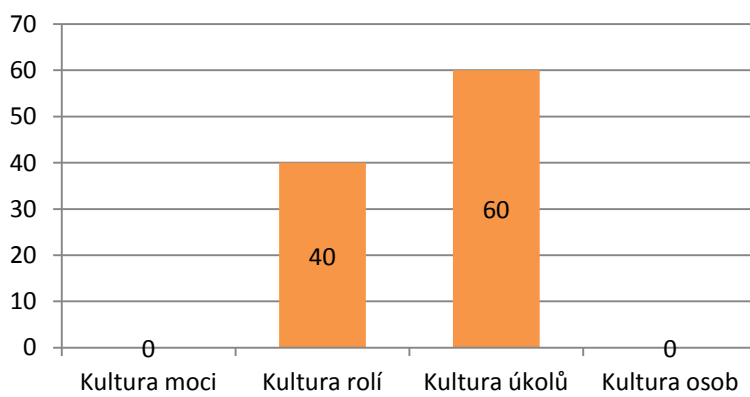
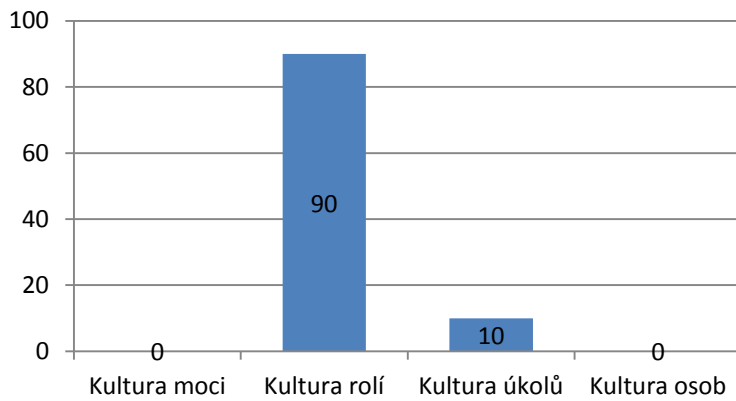
Otázka č. 8 Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vaší firmě?



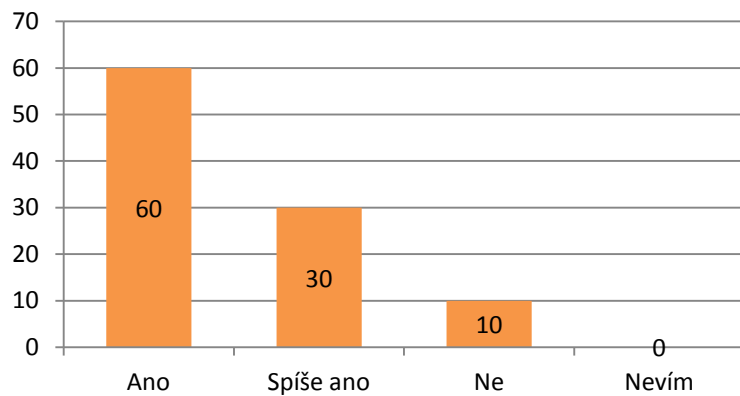
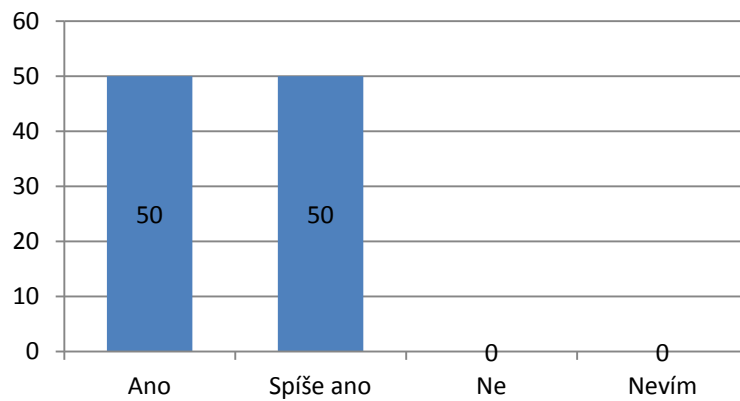
Otázka č. 9: Využíváte prostředky firemní kultury ve Vaší organizace? Jestli ano, jaké?



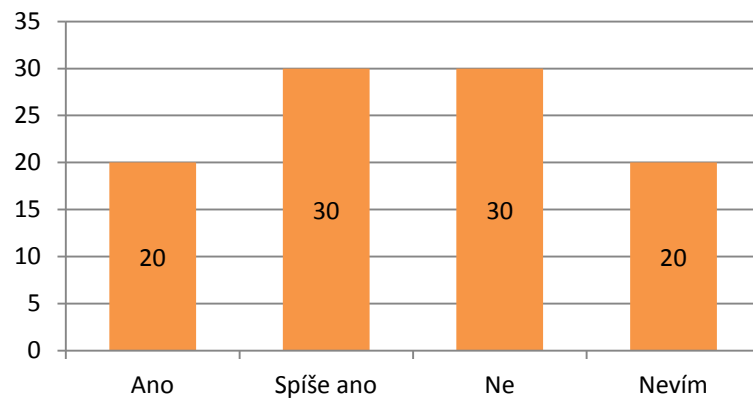
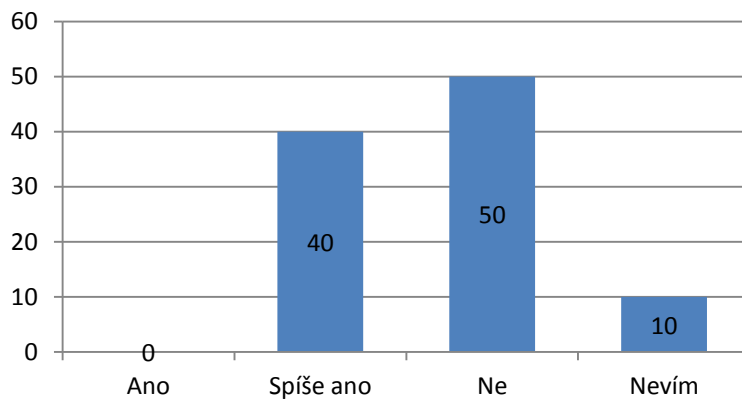
**Otázka č. 10: Jaký typ podnikové kultury je dle Vašeho názoru firma GTS Czech?
(typologie dle Handyho a Harrisona)**



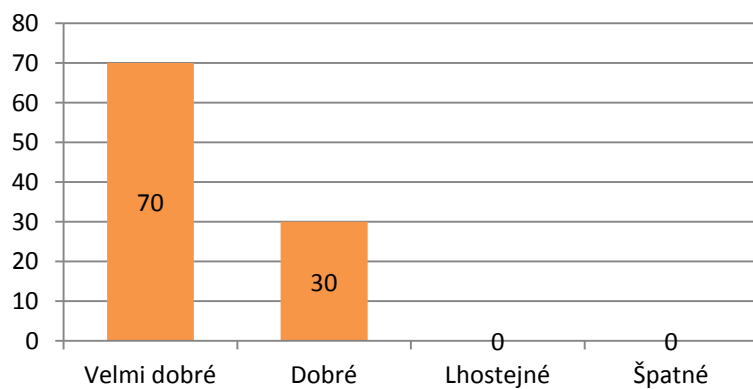
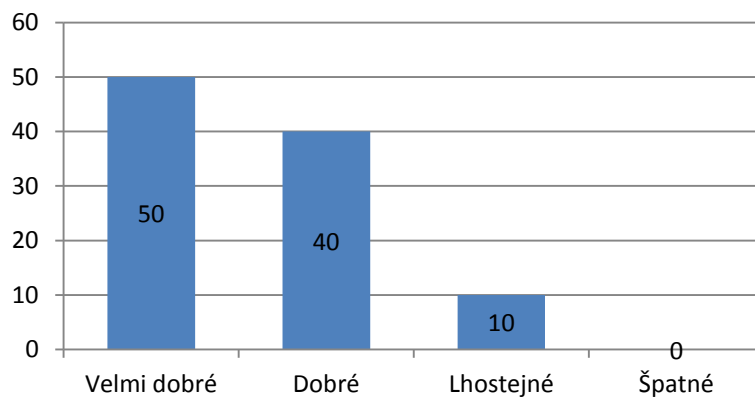
Otázka č. 11: Myslíte si, že Vaše firma pracuje na rozvoji firemní kultury?



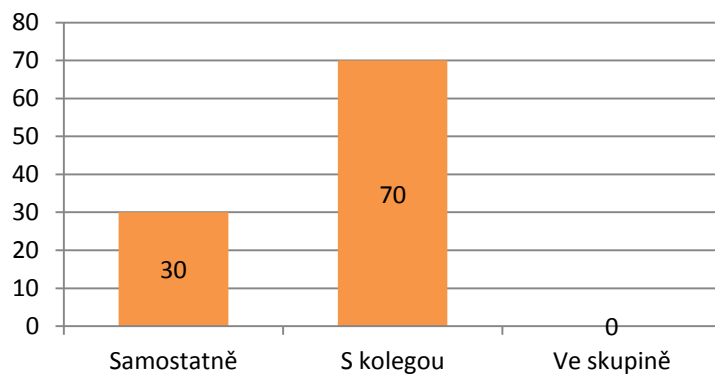
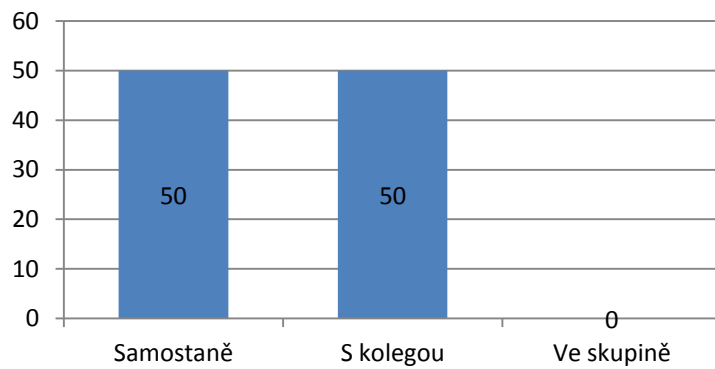
Otázka č. 12: Vnímáte ve Vaší firmě prolínání prvků různých národních kultur?



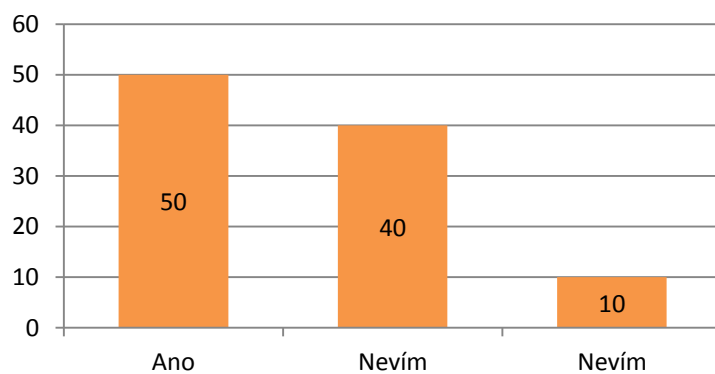
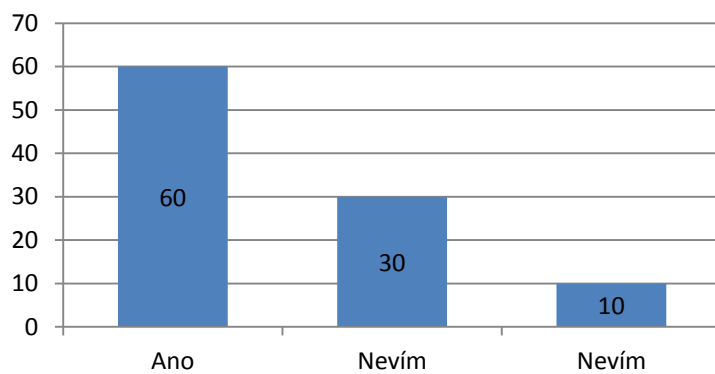
Otázka č. 13: Jaké panují vztahy ve Vaší firmě?



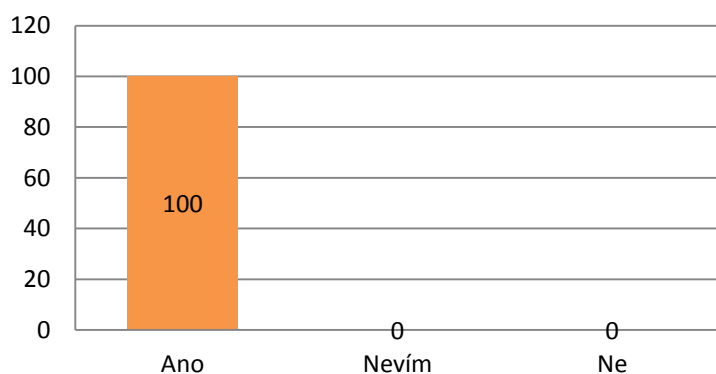
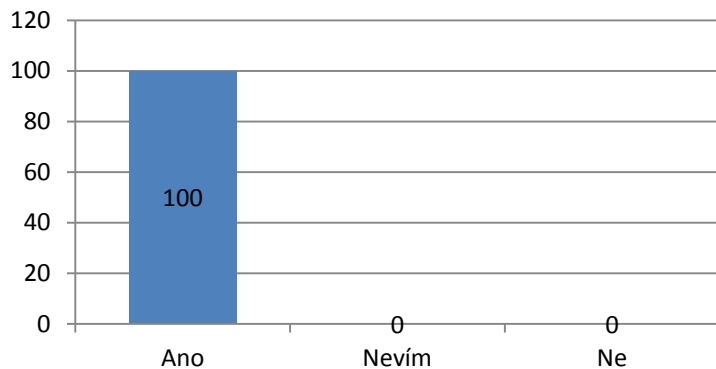
Otázka č. 14: Nejčastěji pracujete



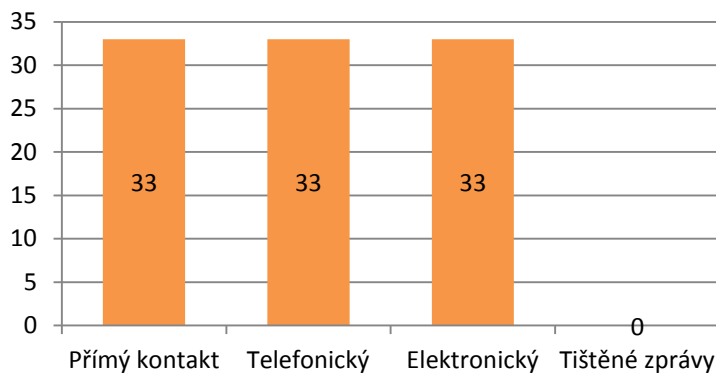
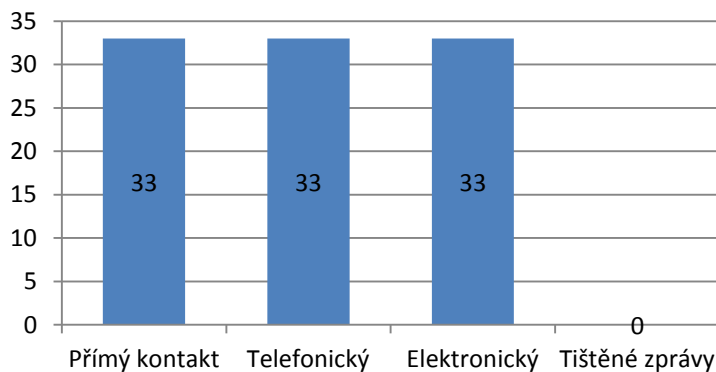
Otázka č. 15: Máte možnost pracovního rozvoje a profesního růstu?



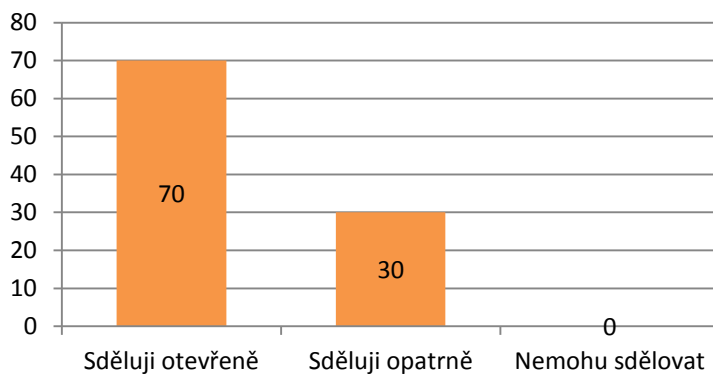
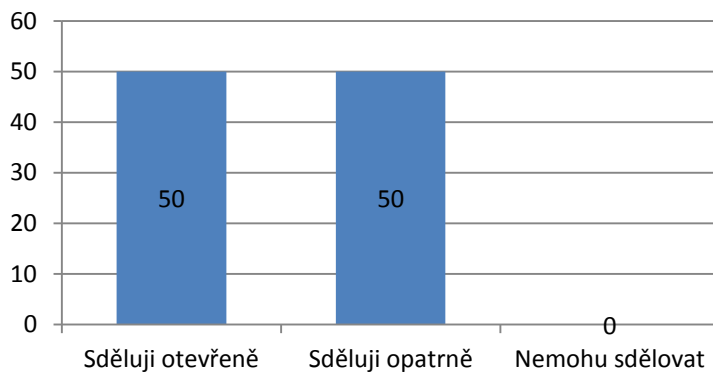
Otázka č. 16: Myslíte si, že práce v odvětví telekomunikací Vám poskytuje jistotu perspektivního a dlouhodobého zaměstnání?



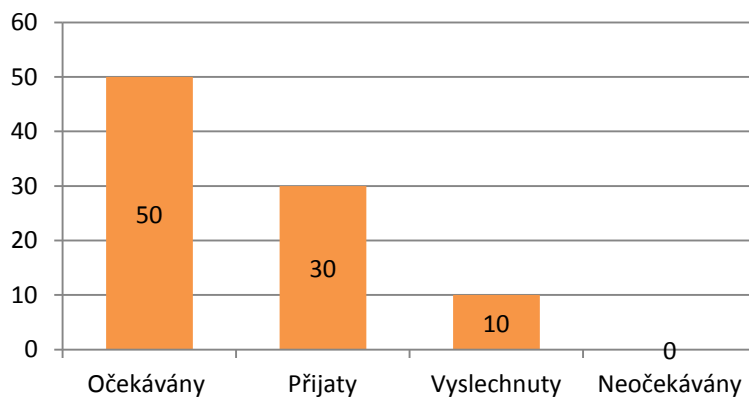
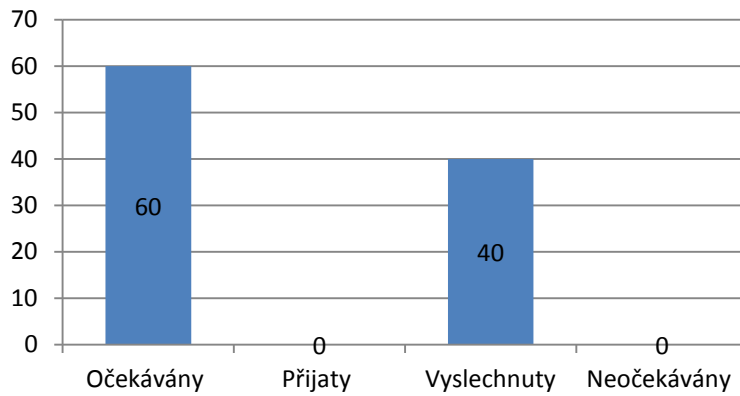
Otázka č. 17: Komunikace ve Vaší firmě probíhá nejčastěji jakým způsobem?



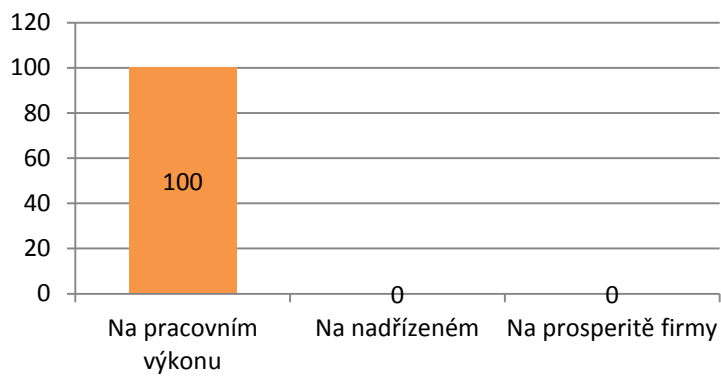
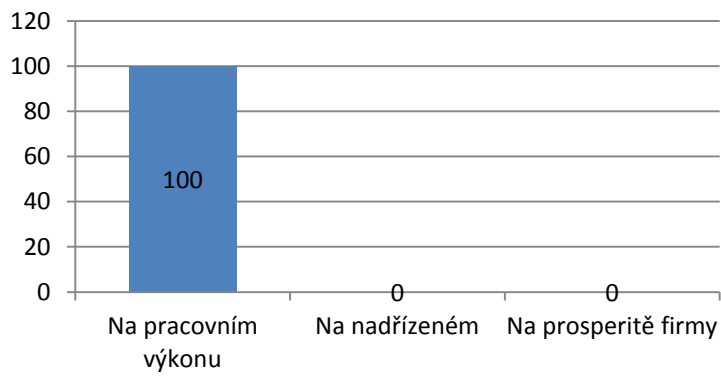
Otázka č. 18: Své názory na chod firmy můžete?



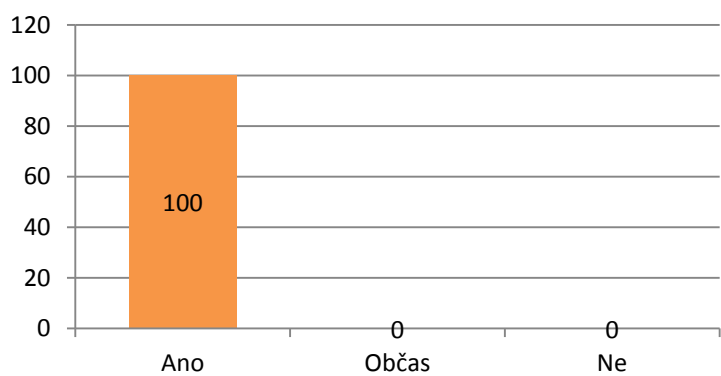
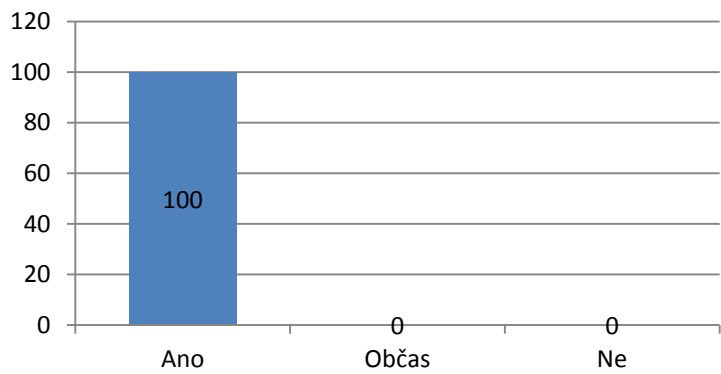
Otázka č. 19: Nový nápad či zajímavá myšlenky bývají?



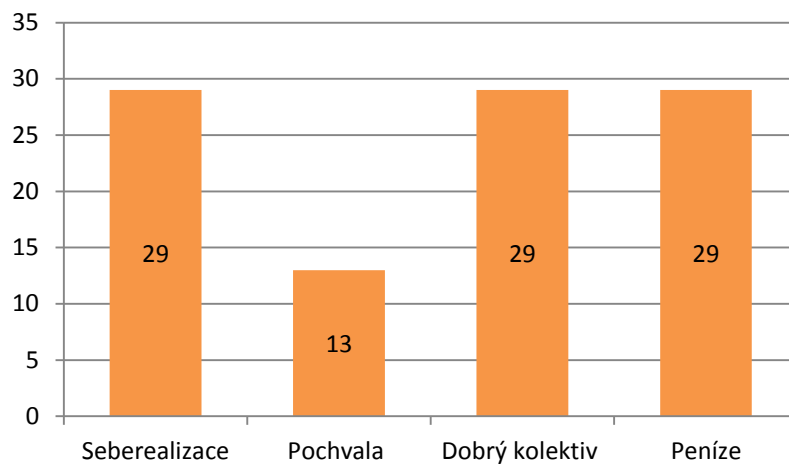
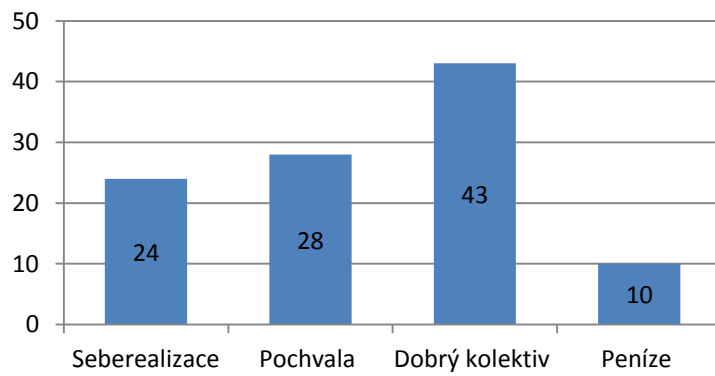
Otázka č. 20: Na čem závisí ocenění Vaší práce?



Otázka č. 21: Má vliv na Vaši motivaci k práci chování a přístup



Otázka č. 22: Co Vás v práci nejvíce motivuje:



Otázka č. 23: Vaše práce Vás?

