

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza mezilidských vztahů v multikulturním podniku**

**Analysis of Interpersonal Relations in a Multicultural  
Company**

**2024**

**Vendula Vavrečková**

**Studijní program:** Ekonomika a management

**Vedoucí práce:** PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.

VAVREČKOVÁ, Vendula. *Analýza mezilidských vztahů v multikulturním podniku*. Praha: ČVUT 2024.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vavrečková** Jméno: **Vendula** Osobní číslo: **506656**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut pedagogických a psychologických studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Analýza mezilidských vztahů v multikulturním podniku**

Název bakalářské práce anglicky:

**Analysis of Interpersonal Relations in a Multicultural Company**

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je analyzovat mezilidské vztahy v multikulturním podniku, zjistit, zda odlišná kultura a jazyková bariéra má vliv na mezilidské vztahy a jak se to projevuje ve spokojenosti/nespokojenosti pracovníků. Dílčím cílem je navrhnout opatření pro zlepšení mezilidských vztahů v multikulturním prostředí a eliminovat bariéry. V teoretické části budou vysvětlena témata: kultura podniku; multikulturní podnik a jeho řízení; mezilidské vztahy a jejich řízení v multikulturním podniku. Výzkum bude postaven na dotazníkovém šetření, bude provedena analýza kvantitativních dat. Respondenti budou zaměstnanci vybraného podniku.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7  
BARMEYER, Christoph I.; BAUSCH, Madeleine a MAYRHOFER, Ulrike. Constructive intercultural management: integrating cultural differences successfully. Cheltenham: Edward Elgar Publishing., [2021]. ISBN 978-1-83910-455-8.  
DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.  
PRŮCHA, J.: Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů. 1. vydání. Praha: Portál, s. r. o., 2004. ISBN 80-7178-885-6.  
YOUNG, Jake. Managing multicultural Teams: Exploring the opportunities and challenges. Reaserch report [online]. 1st. ed. CHartered Institute of Personnel and Development, April 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**PhDr. Lenka Emrová, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25.04.2024**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

PhDr. Lenka Emrová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. David Vaněček, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2024

## Poděkování

Na prvním místě bych ráda poděkovala mé vedoucí práce PhDr. Lence Emrové, Ph.D. za její cenné rady a zkušenosti, které mi pomohly během psaní bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala pracovníkům osloveného podniku „XY“ za jejich čas, který věnovali vyplnění dotazníku. V neposlední řadě děkuji mé rodině, partnerovi, přátelům za podporu po celou dobu studia.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá mezilidskými vztahy a kulturními rozdíly ve vybraném podniku. Cílem práce je analyzovat mezilidské vztahy v konkrétním multikulturním podniku a zjistit, zda má odlišná kultura a jazyková bariéra vliv na mezilidské vztahy. Teoretická část se věnuje tématu kultury, řízení multikulturního podniku, řízení mezilidských vztahů v multikulturním podniku a bariérám vznikajících v multikulturním podniku. Praktická část je založena na výsledcích dotazníkového šetření provedeného ve vybraném podniku. Pro tuto práci byly stanoveny tři výzkumné otázky. Výsledkem práce je vyhodnocení aktuálního stavu mezilidských vztahů a návrh opatření pro eliminaci vyskytlých bariér. Výsledky šetření ve vybraném podniku ukazují, že mezilidské vztahy jsou velmi přívětivé a přátelské. Zároveň lze konstatovat, že jazyková bariéra ani odlišná kultura pracovníků nemá vliv na vzájemné vztahy, i přes to, že výskyt těchto bariér byl v podniku zjištěn.

### **Klíčová slova**

Mezilidské vztahy, multikulturní podnik, kultura, diverzita, bariéry mezilidských vztahů

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with interpersonal relationships and cultural differences in a selected company. The aim of the thesis is to analyse interpersonal relations in a specific multicultural enterprise and to find out whether different cultures and language barriers have an impact on interpersonal relations. The theoretical part deals with the topic of culture, management of a multicultural enterprise, management of interpersonal relations in a multicultural enterprise and barriers arising in a multicultural enterprise. The practical part is based on the results of a questionnaire survey conducted in a selected enterprise. Three research questions were set for this work. The result of the work is the evaluation of the current state of interpersonal relations and the proposal of measures to eliminate the barriers encountered. The results of the investigation in the selected enterprise show that interpersonal relations are very friendly and amicable. At the same time, it can be concluded that neither the language barrier nor the different culture of the employees has an impact on the mutual relations, despite the fact that the occurrence of these barriers has been detected in the enterprise.

### **Keywords**

Interpersonal relationships, multicultural company, culture, diversity, barriers of international relations

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Kultura</b> .....	<b>11</b>
1.1 Národní kultura	11
1.1.1 Kulturní dimenze dle Greta Hofstedeho	12
1.2 Podniková kultura	14
<b>2 Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>17</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů v multikulturním podniku	19
2.1. Řízení diverzity	21
2.1.1 Řízení multikulturních týmů	22
<b>3 Mezilidské vztahy v multikulturním podniku</b> .....	<b>24</b>
3.1 Mezilidské vztahy na pracovišti	24
3.1.1 Konflikty	25
3.2 Řízení mezilidských vztahů v multikulturním podniku	26
3.2.1 Vliv mezilidských vztahů na pracovní výkon	27
<b>4 Bariéry mezilidských vztahů v multikulturním podniku</b> .....	<b>29</b>
4.1 Kulturní bariéra	29
4.1.1 Komunikační bariéra	30
4.2 Eliminace bariér mezilidských vztahů v multikulturním podniku	33
4.2.1 Utužování mezilidských vztahů	33
4.2.2 Interkulturní trénink	34
<b>5 Představení společnosti</b> .....	<b>36</b>
<b>6 Metodika výzkumu</b> .....	<b>37</b>
6.1 Cíl a výzkumné otázky	37
6.2 Metoda výzkumu	37
6.3 Charakteristika respondentů	38
<b>7 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření</b> .....	<b>41</b>
7.1.1 VO1: Jsou pracovníci spokojeni s aktuálními mezilidskými vztahy na pracovišti?	41
7.1.2 VO2: Ovlivňuje jazyková bariéra vzájemné vztahy mezi zaměstnanci?	46
7.1.3 VO3: Jaké výhody a nevýhody pramení z práce v multikulturním podniku?	48
7.2 Vyhodnocení výzkumných otázek	51
<b>8 Návrhy pro zlepšení mezilidských vztahů a eliminaci bariér</b> .....	<b>53</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>55</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>57</b>

<b>Seznam grafů .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>61</b>
<b>Příloha .....</b>	<b>62</b>



# Úvod

V dnešní době, která je ovlivněna globalizací a stále častěji vznikajícími válečnými konflikty, je již zcela běžné potkávat v podnicích zaměstnance různorodých národností. Tato rozmanitost s sebou však přináší nemalé množství výzev, kterým musí multikulturní podniky čelit. Pro úspěšné zvládnutí těchto výzev a prosperitu podniku je nutné věnovat zvláštní pozornost svým zaměstnancům, kteří představují ten nejcennější zdroj, jakým podnik může disponovat. V multikulturních podnicích je péče o zaměstnance a jejich vztahy čím dál aktuálnějším tématem, jelikož se zde střetávají lidé rozdílných kultur, tradic a hodnot, což může ovlivnit jejich vzájemnou spolupráci. Z toho důvodu je klíčové zkoumat a identifikovat tyto rozdíly a vhodně na ně zareagovat. Nicméně diverzita multikulturních podniků není jen zdrojem problémů, naopak multikulturní pracovní prostředí s sebou přináší velké množství výhod, ze kterých čerpá jak podnik samotný, tak i zúčastnění pracovníci.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou mezilidských vztahů v multikulturním podniku „XY“ s cílem zhodnotit aktuální stav vztahů a nalézt přínosy či naopak nevýhody spojené s prací v tomto prostředí.

Teoretická část práce se zaměřuje na přiblížení pojmů týkajících se kultury, řízení mezilidských vztahů a multikulturních týmů. Dále teoretická část poukazuje na bariéry plynoucí z multikulturality a jejich eliminaci. Problematikou mezilidských vztahů v multikulturním podniku se věnuje řada autorů. Jako příklad lze uvést Barmeyera et al., či poměrně aktuální publikaci od autorek Urbancové a Vrabcové.

Pro praktickou část práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, které se zabývají aktuálním stavem mezilidských vztahů ve vybraném multikulturním podniku. Zkoumají, zda jazyková bariéra má vliv na tyto vztahy a zjišťují výhody či nevýhody pramenící ze spolupráce pracovníků odlišných národností.

Metodika praktické části je založena na dotazníkovém šetření. Dotazník obsahuje 27 otázek v anglickém jazyce, jelikož převážnou část respondentů tvoří cizinci. Dotazník je koncipovaný do čtyř částí, přičemž první se zabývá aktuálními mezilidskými vztahy na pracovišti, následuje část orientovaná na jazykovou bariéru. Ve třetí části je dotazník zaměřen na výhody a nevýhody pramenící z práce v multikulturním podniku. Poslední část slouží pro identifikaci výzkumného vzorku. V závěru práce jsou představena doporučení sestavená na základě dotazníkového šetření, která přispějí k zlepšení mezilidských vztahů.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Kultura

*„Příslušnost k určité kultuře je pro její členy zdrojem identity“* (Brett et al. 2016, str.4).

Již v dřívějších dobách si lidé z generace na generaci předávali svá přesvědčení, normy, hodnoty a zavedené vzorce chování. Toto se však netýkalo jen lidí jakožto obyvatel, ale i jednotlivých národních celků, které s ostatními sdílely svou kulturu (Hofstede et al. 2010).

Průcha (2004) se dívá na kulturu ze širšího a užšího hlediska. Širší hledisko kulturu chápe jako souhrn materiálních a duchovních výtvorů lidské činnosti. Mezi ty patří lidská obydlí, nástroje, oblečení, náboženství či zvyky. Užší hledisko bere spíše v potaz projevy lidského chování. Tedy to, jak se určitá společnost lidí chová k sobě navzájem, jaké jsou jejich zvyklosti, komunikační normy nebo například hodnoty.

Co však pojem kultura doopravdy znamená zkoumala řada autorů. Tento pojem je užíván již řadu let, a proto je možné dohledat nepřeberné množství definic. V jednom tvrzení se však všichni vědci shodují, *„kultura zahrnuje velmi širokou oblast, od předmětů vyrobených lidmi, přes řeč, hodnoty, ideje, pohledy na svět a filozofii, až ke způsobu zacházení s živými a neživými věcmi“* (Nový & Schroll-Machl 2005, str.11). Mezi výstižné definice je vhodné zařadit i tu podle Hofstedeho et al. (2010, str.14), která pohlíží na kulturu jako *„kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“*.

Čím se však jednotlivá chování mohou lišit? Rozdíl se projevují převážně v chování, které vychází z takzvaných kulturních vzorců. Ty si osvojujeme již v útlém věku, v návaznosti na místě našeho žití. Největší podíl mají na osvojování těchto vzorců rodiče, učitelé v mateřských a základních školách, ale tak vrstevníci, se kterými během dospívání přicházíme do kontaktu. Kulturní vzorce lze tedy definovat jako *„naučená a závazná schémata pro jednání ve standardních situacích, navenek vystupující v podobě obyčejů, mravů, zákonů a tabu“* (Průcha, 2004, str.47).

Každý stát, spolek, skupina lidí, firma nebo rodina si uvnitř vytváří svou vlastní kulturu. Pokud se tedy střetnou lidé utvoření různorodými skupinami, je více než pravděpodobné, že se jejich vzorce budou lišit. Pro hladké fungování partnerských, firemních nebo společenských vztahů, je nutné, umět respektovat jiná společenství a jejich nastavení. Tento princip je nazýván **kulturní pluralita** a uznává, že každé jednotlivé společenství, ať už se jedná o národy, etnika či náboženské skupiny, má svou vlastní jedinečnou kulturu, která musí být považována za zcela rovnou kultuře jiné

Opačné chování se zakládá na principu **etnocentrismu**, který poukazuje na tendenci chápat, hodnotit a interpretovat svět kolem sebe pouze z pohledu kultury vlastního etnika. Historickým příkladem jsou staří Římané, kteří považovali okolní národy za barbary a ostatní kultury za méněcenné. (Průcha, 2004).

Jak již bylo zmíněno v úvodní citaci, lidé berou svou kulturu jako součást sebe samých, proto je velmi těžké, tyto zajeté vzorce chování změnit. Pokud se zaměříme na fungování pracovního kolektivu v návaznosti na kulturu, je možné tvrdit, že lidé tíhnou k práci s těmi, kteří sdílí stejné postoje a jejichž hodnoty vychází ze stejných kultur. Jejich vzájemná spolupráce je efektivnější z hlediska lepšího porozumění potřeb a nároků.

## 1.1 Národní kultura

Z psychologického hlediska je pro každého člověka důležité vědět, že někam patří. Proto je pro mnoho lidí příslušnost k národní kultuře celoživotním závazkem. Vliv na podobu národní kultury mají lidé, kteří se nejen narodili jako příslušníci národa, ale i ti, co se tak alespoň cítí. Zahrnuje kolektivní vědomí obyvatel, včetně tradovaných hodnot, norem chování, etnicko-morálních systémů, ale i právních

předpisů, které formují onu osobnost. Mohlo by se zdát, že národní kultura je pevně zakotvená v historii a má své jasně neměnné vzorce a standardy. Opak je pravdou. Kultura se stále vyvíjí a reaguje na změny a problémy, kterým národ čelí. Každý národ prošel za dobu své existence různými výzvami, které utvořili jeho charakteristické znaky (Nový & Schroll-Machl, 2005).

Tato jedinečnost a rozdílnost v chování jednotlivých národů může mít však za následek stereotypní předsudky, založené na obecných faktech a výzkumech, které poukazují na různorodé reakce, povahové vlastnosti či přístupy ke komunikaci.

### 1.1.1 Kulturní dimenze dle Greeta Hofstedeho

Předcházení mezikulturním nedorozumění, vytváření efektivních pracovních týmů nebo kvalitní budování vztahů je možné, pokud je ostatním národům a jejich kulturám dostatečně porozuměno. Ono porozumění může přinést velké výhody, ať už během budování úspěšného multikulturního podniku, nebo během každodenních sociálních interakcí. Pro lepší pochopení odlišných norem chování, zvyků nebo zásad byly identifikovány kulturní dimenze, definující oblasti různorodosti.

Nejpodrobněji se kulturními dimenzemi zabýval holandský vědec Geert Hofstede. Pomocí dotazníků zkoumal chování lidí v podnicích a jejich postoj k práci s lidmi jiných národností. Na základě jeho podrobných studií a následných analýz rozdělil kulturní dimenzi do čtyř základních dimenzí, později je však doplnil ještě o pátou. Jeho výzkumy a závěry se opírají převážně o psychologické pojetí, zkoumal tedy oslovené respondenty jako individua. Rozdílné pojetí zvolil americký vědec Edwarda T. Halla, jehož závěry se opírají spíše o antropologii. Antropologie zkoumá na rozdíl od psychologie kulturu jako celek lidských společností (Průcha, 2004).



OBRÁZEK 1 - KULTURNÍ DIMENZE DLE GREETA HOFSTEDEHO

Zdroj: Pondelíková, 2020

Existuje však i řada vědců, kteří s Hofstedeho teorií nesouhlasí. Jedná se primárně o kritiku generalizace a homogenizace. Hlavní kritici namítají, že není možné považovat kulturu za stejně se chovající celek, jelikož každý jedinec je unikátní a mohl by se vymykat předem stanoveným charakteristikám. Mezi další kritizované aspekty výzkumu patří zastaralost dat či nepřesnost měření.

Je možné, že výsledky získané novodobou studií by přinesly jiné závěry a teorie, avšak stále je Hofstedeho teorie kulturních dimenzí cenným základem pro další zkoumání kulturních odlišností.

Na závěr je vhodné uvést citaci psychologa L. Kolmana, který zhodnotil teorii takto: „Je Hofstedeho koncepce zjevním zásadní Pravdy? Určitě není. Důležité není, zda má Hofstede ve všem pravdu, ale co

svým pojetím vyvolal a způsobil. To, s čím přišel, je pojmový rámec a vědecká metoda“ (Průcha, 2004, str.185).

### 1.1.1.1 Geert Hofstedeho teorie dimenzí

- **Rozpětí moci v hierarchii**

*„Rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“ (Hofstede et al., 2010, p.45).*

Jedná se tedy o přístup ve vnímání hierarchie a uznávání autorit. Tento přístup je pevně zakotven v historii národu a jeho členové si jej přenášejí i do pracovního života. Národnosti vycházející z hierarchických kultur předpokládají, že jejich postavení v organizaci bude vycházet z důležitosti postavení. Příkladem je nerovnost mezi nadřízeným a podřízeným, jiné platové ohodnocení či lepší pracovní vybavení. Pokud s nimi je zacházeno neadekvátně k jejich postavení, značí to neúctu spojenou s ponižením a snížením kredibility. Naopak členové rovnostářských kultur toto zacházení nevyžadují (Brett et al., 2016).

V tomto případě je nutné zvážit vhodné zvolení organizační struktury podniku. Lidé z kultur s **vysokým rozpětím moci** budou lépe pracovat v týmech založených na strmé organizační struktuře, jelikož je pro ně přirozenější uznávat autority. Na druhé straně však stojí kultury vycházející ze systému **nízkého rozpětí moci**, pro ty je vhodné zvolit plochou organizační strukturu, jelikož přílišné vrstvy autorit by v nich mohly vyvolat pocity svázanosti a bojovali by proti nim (Nový & Schroll-Machl, 2005).

- **Individualismus vs. kolektivismus**

Hofstede et al. (2010, str.66) definoval individualistické společnosti jako ty „v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu“. Od zaměstnanců z individualistických kultur lze očekávat chování zaměřené spíše na individuální potřeby a ekonomické zájmy. Vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem je čistě obchodní a výběrové řízení je orientováno na schopnosti a dovednosti.

*„Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost“ (Hofstede et al. 2010, p.66).*

V praxi to pro podnik znamená orientaci zaměstnanců na skupinový výkon. Zájmy skupiny proto budou vždy přednější než zájmy jednotlivce. Taktéž vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založen na silných morálních aspektech. Celkově je tedy kolektivistický přístup více orientovaný na mezilidské vztahy a harmonii než na výkon.

- **Vyhýbání se nejistotě**

Nový a Schroll-Machl (2005) považují tuto dimenzi jako adekvátní pro znázornění vlivu nejasných situací na nejistotu a obavy. V zemích, kde jsou nejasné situace vnímané jako něco, co je nutné eliminovat, nebo minimálně vynaložit snahu na jejich eliminaci, jsou jistota pravidla a jejich dodržování. V pracovní rovině to může znamenat přísné vytváření systémů řízení obsahujících podrobné plány, organizační pokyny či harmonogramy.

Naopak země méně vyhýbající se nejistotě jsou typické svým klidným, až někdy laxním přístupem. Ke změnám přistupují jako každodenním záležitostem, které řeší až ve chvíli, kdy se objeví. Jsou oproti příslušníkům vyhýbavé kultury otevření inovacím a nedělá jim problém změnit mnohdy i několik let zaseté systémy.

- **Maskulinita vs. feminita**

Touto dimenzí chce Hofstede (2010) poukázat, do jaké míry je v některých kulturách zakořeněné jednoznačné rozdělení mužských a ženských rolí. V maskulinních společnostech jsou na muže kladeny nároky na výkon, zaopatření rodiny po finanční stránce či průbojnost. Kdežto ženy jsou vnímány jako slabší, orientované spíše na rodinu. Po pracovní stránce je očekáváno vyšší postavení mužů, kteří jdou tvrdě za výsledky a pokud je potřeba řešit problém, jsou schopni jít do boje. V tomto prostředí získávají ženy prostor pouze v případě, že prokážou vyšší maskulinitu než muži.

Ve femininních kulturách jsou naopak muži i ženy rovni, v pracovním prostředí jsou posuzováni za své výkony, nikoliv dle genderu. Důraz je kladen spíše na vyjednávání a kompromisy, než na boj (Nový & Schroll-Machl 2005).

V dnešní době se ve vyspělých zemích tyto role nerozdělují už tak striktním způsobem. Ženy a muži jsou považováni za rovnocenné, ať už se jedná o pracovní prostředí nebo domácnost. Čím dál častěji můžeme vidět ženy na vysokých manažerských postech, stejně tak častěji vidíme muže vykonávat dříve spíše ryze ženské činnosti, jako například péči o děti a odchod na mateřskou dovolenou.

- **Dlouhodobá orientace**

Hofstede (2010, str.172) nahlíží na tuto dimenzi takto „*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, zachovávaní „tváře“ a plnění společenských závazků*“.

Na základě toho je možné konstatovat, že firmy, které vycházejí z dlouhodobě orientovaných kultur pracují s dynamičtějšími hodnotami a projevují snahu o adaptaci tradičních prvků do moderních kontextů. Také je u nich možné pozorovat promyšlenější a opatrnější hospodaření s penězi, pravděpodobně disponují prostředky, kterými mohou v budoucnu pokrýt náklady či investice.

V krátkodobě orientovaných podnicích nejsou peněžní prostředky užívány s ohledem na budoucí výdaje. Primární jsou okamžité výsledky a naplnění sociálních závazků. Jako příklad krátkodobě orientované kultury je možné uvést Českou republiku.

- **Požitkářství vs. Zdrženlivost**

Tato šestá dimenze je poměrně novým rozšířením stávajících pěti. Nahlíží na kultury z hlediska schopnosti kontroly svých pudů a tužeb. Zdrženlivé kultury se zaměřují na sebeovládání a disciplínu. Tento způsob je charakteristický pro dlouhodobě orientované kultury.

## 1.2 Podniková kultura

Podniková kultura představuje jedinečné myšlenky, hodnoty, přesvědčení, vzorce chování, pravidla, symboly a mnoho dalších prvků, které sdílejí zaměstnanci a které se projevují uvnitř i navenek. Má významný vliv na všechny organizační činnosti. Je důležité vědět, zda a do jaké míry organizační kultura ovlivňuje chování, vzorce chování, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření k eliminaci negativních vlivů organizační kultury a k podpoře pozitivních vlivů. Kromě toho je také důležité pochopit vliv organizační kultury na výkonnost a motivaci (Molek, 2008).

Dále je také vhodné zmínit definice jako „jak se věci u nás dělají“... „*to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzore akceptovaného a neakceptovaného chování*.“ (Drennan, 1992, str.3) či „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, str.19).

Každý podnik si svoji kulturu buduje sám a lze ji považovat za prvek, který podnik dokáže odlišit od konkurence. Stejně tak jako v jiném společenství se zde střetávají lidé z různých národních kultur. Proto zde narážíme na kulturní rozdíly vycházející nikoliv z podnikové, ale již zmíněné národní kultury. Je možné narazit na literaturu, která hovoří o podnikové nebo organizační nebo firemní kultuře. Pro účely této práce je užíván termín podniková kultura.

Prvky podnikové kultury jsou dle Molka (2008) rozděleny takto:

- Představy
- Přístupy: příčiny a projevy, podněty
- Hodnoty

Lukášová (2010, str.19-23) naopak dělí prvky do těchto skupin:

- **Základní přesvědčení**

*„Zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“.*

Tato přesvědčení vznikají na základě opakovaného funkčního řešení určité situace. Pokud se v podniku tento způsob řešení osvědčí, je velmi těžké zaměstnance přesvědčit či přeučit na jiný způsob.

- **Hodnoty a postoje**

Jako hodnotu lze považovat to co je pro jednotlivce či skupinu důležité. Zároveň hodnoty vyjadřují, co je pro podnik, nebo jednotlivce vnímáno jako špatné/dobré, přijatelné/nepřijatelné.

Mezi hodnoty podniku lze řadit spokojenost zákazníků, zodpovědnost vůči životnímu prostředí či plnění závazků vůči dodavatelům. Většina autorů (Hofstede, 2010; Kotter a Haskett, 1992; Hall, 1995) považuje hodnoty jako jádro a zároveň klíčový nástroj pro utváření podnikové kultury. Ve většině podniků jsou hodnoty formulovány v celkové filozofii podniku, či etickém kodexu. Sdílení těchto kodexů je pro podnik podstatné pro vytvoření „dobrého jména“ a zvýšení konkurenceschopnosti, jelikož čím dál tím více zákazníků dbá na etické chování podniků.

Postoje lze brát jako vztah ke konkrétnímu objektu, například osobě, předmětu, události nebo problému.

- **Normy chování**

Pokud jsou normy brány z hlediska chování, vztahuje Lukášová (2010, str.22) definici konkrétně na normy skupinového chování *„jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje“*. Proto jsou na rozdíl od formálních norem stanovených organizací jakýmsi neformálními pravidly, kterými se kolektiv řídí. Dodržování či nedodržování těchto nepsaných norem může mít dopad na celkové fungování kolektivu. Pokud nastane situace, kdy nejsou normy dodrženy, odrazí se to na chování vůči nespořádaným pracovníkům. Do norem chování je možné zařadit rychlost či kvalitu práce, způsob jednání, sdílnost, profesionalitu a další.

Pro podnik je klíčové správné nastavení těchto norem, jelikož jejich funkčnost snižuje nutnost vytvářet formálních norem a systémů kontroly.

- **Artefakty**

Materiálními artefakty se rozumí dle Lukášové (2010) primárně firemní architektura a vybavení. Celkový vzhled firmy buduje její image a díky specifickým artefaktům může být pro zákazníky lehce zapamatovatelná. Zároveň její vybavení napovídá tomu, co je pro firmu prioritou. Pokud jsou kanceláře uspořádané pro práci v „open space“ prostředí, může prostor působit na první pohled vzdušně a upraveně, jelikož se zde nachází jen stoly, židle a sem tam nějaká rostlina. Na druhou stranu může nastat situace, kdy nebude k dispozici dostatek pracovních ploch pro všechny zaměstnance.

Nemateriální artefakty zahrnují styl organizační mluvy, která se může podnik od podniku lišit například svou formálností. Podstatným prvkem podnikové mluvy je správné porozumění pojmů, které jsou pro daný podnik klíčové. Každý zaměstnanec si pod pojmem „vstřícnost vůči zaměstnancům“ může představit trochu jiný vzor chování, což má za následek odlišné přístupy k úkolům, přičemž tato odlišnost může vytvářet konflikty mezi zaměstnanci.

Podniková a národní kultura jsou úzce propojeny. Několik výzkumů, včetně Hofstedeho (2010) poukazují na vliv národní kultury na výběr organizační struktury, vnímání role manažerů či jejich styl vedení. Proto se stává nedílnou součástí managementu v multikulturních podnicích schopnost akceptovat a reagovat na kulturní rozdíly, které pramení ze spolupráce lidí rozdílných kultur. Mezi největší výzvy řadí Lukášová (2010) komunikaci s příslušníky jiných kultur, plánování a realizaci zahraničních aktivit a v neposlední řadě zvládnání kulturních rozdílů projevujících se při řízení mezinárodních firem.

*„Úroveň organizační kultury může být jedním z rozhodujících faktorů, který schopné a výkonné pracovníky přitahuje nebo naopak odrazuje“ (Molek, 2008, str.120).*

Proto je dobré dbát na správné nastavení podnikové kultury, obzvláště, jedná-li se o multikulturní podniky. Může se totiž lehce stát, že jiný podnik bude pro zaměstnance právě z hlediska uznávaných hodnot, postojů či způsobů jednání atraktivnější.



## 2 Řízení lidských zdrojů

V současném konkurenčním prostředí, které je charakterizováno přeplněným trhem podobných výrobků a služeb, je pro podniky klíčovou vlastností konkurenceschopnost. Této schopnosti mohou podniky dosáhnout prostřednictvím efektivní kombinace podnikových procesů a vhodného využití lidských zdrojů, neboť právě lidské zdroje mají zásadní vliv na přidanou hodnotu podniku. I přesto, že se může zdát, že lidské zdroje patří mezi nákladné aktivity, investice do těchto zdrojů může v dlouhodobém horizontu přinést mnohem větší užitek. Před definováním pojmu řízení lidských zdrojů je nutné vysvětlit, co vlastně lidské zdroje představují.

Šikýř (2014) uvádí jako lidské zdroje lidi pracující v organizace, stejně tak personální oddělení a v něm personality starající se o řízení a vedení lidí v organizaci. Je tedy možné brát lidské zdroje jako živou sílu podniku do které jsou zahrnuti všichni zaměstnanci bez rozdílu postavení.

Lidské zdroje nejsou však jedinými zdroji, které podnik využívá. Dále se jedná o materiální, finanční nebo informační zdroje, ovšem pro jejich plné a efektivní využití je i tak nutný zásah lidských zdrojů. Proto představují pro podniku tu nejcennější část a je nutné si uvědomit hodnotu a potenciál plynoucí ze správného nastavení jejich řízení (Urbanová & Vrabcová 2023).

V literatuře věnující se této problematice lze nalézt široké spektrum definic, které na tuto problematiku však nahlíží z odlišných perspektiv a přístupů. Pro začátek je dobré uvést základní rozdíl mezi dvěma na první pohled stejnými pojmy, a to personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

Jakožto nejpodstatnější odlišnosti koncepce řízení lidských zdrojů uvádí dle Koubka (2011) převážná část autorů:

- **Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem** (zvážení dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí personální práce)
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (zájem o populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, legislativu apod.)
- **Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (stále více personální práce přebírají vedoucí pracovníci, personální útvar plní koncepční, metodologickou, poradenskou či organizační funkci)

*„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“* (Armstrong & Taylor 2015, str.48).

Zmínění autoři kladou ve své definici důraz na řízení pracovní síly s ohledem na maximalizaci pracovního výkonu, schopnost konkurence a zapojení inovací. Zaměřuje se na plánování, organizace, vedení a kontrolu pracovních zdrojů.

Vrabcová a Urbanová (2023, str.65) definují pojem jako *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*. Tímto se potvrzují i předešlá tvrzení ohledně jedinečnosti a důležitosti lidských zdrojů jako takových.

Za cíl řízení lidských zdrojů je obecně považováno zabezpečení kvalitativní i kvantitativní stránky lidských zdrojů. Pro upřesnění je možné použít dělení Vrabcové a Urbanové (2023) dle dvou aspektů, a to:

- **Aspekt ekonomický** souvisejícího s využitím lidské práce (zhodnocení lidského potenciálu s ohledem na vložené prostředky)
- **Aspekt sociální** související s naplněním osobních cílů pracovníků, jejich motivace k seberozvoji, zvyšováním kvalifikace a spokojeností s pracovním místem.

Jiný soubor dílčích cílů představují Armstrong a Taylor (2015). Ti jakožto cíl řízení lidských zdrojů považují pokrytí následujících osm oblastí:

- Strategické řízení lidských zdrojů
- Rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu
- Zabezpečení kvalifikovaných, oddaných a talentovaných lidí
- Navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci na základě pozitivních pracovních vztahů
- Etický přístup k řízení lidských zdrojů

Existuje mnoho přístupů k řízení lidských zdrojů. Nejčastěji popisovaný je přístup strategického řízení. Tento přístup vychází ze strategických plánů podniku, které se zaměřují na budoucnost a vyznačují se pevně promyšlenými a stanovenými cíli, jež přispívají k dlouhodobé stabilitě podniku. Tento přístup zohledňuje pečlivý výběr vhodných zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Pro realizaci strategického řízení jsou podstatní manažeři, kteří dokáží efektivně využívat adekvátní zdroje, které svým zapojením vytváří onu přidanou hodnotu. Nepostradatelnou kompetencí manažera je schopnost vést týmy a směřovat organizaci správným směrem je klíčovým faktorem pro dlouhodobé udržování stability podniku (Armstrong a Taylor, 2015).

Vlivem událostí posledního dvou desetiletí se do popředí stále častěji dostává termín **udržitelný management lidských zdrojů**. Jedná se o poměrně nový přístup rozšiřující již zmíněný strategický. Důraz se klade na společenskou odpovědnost firem vycházející z kontextu ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře. Příkladem přístupů využívaných při aplikaci udržitelného managementu je například:

- Zelený management lidských zdrojů zabývající se podporou environmentálního managementu
- Age management přizpůsobující řízení věku zaměstnanců
- Diversity management využívaný pro efektivní řízení různorodé pracovní síly pro podporu organizační rovnosti
- Teorie stakeholderů zabývající se otevřeným dialogem se všemi zainteresovanými stranami ohledně CSR

Události posledních let, jako války či pandemie covid-19 přinesly do této oblasti nové výzvy. Řízení lidských zdrojů se rázem stalo náročnější, a to zejména v důsledku ekonomických poklesů a politické nestability. To s sebou přináší napětí mezi zainteresovanými stranami, diskutují se nové způsoby organizace práce a změny se nevyhýbají ani pracovním pozicím. Jako nejzávažnější problémy řadí Vrabcová a Urbancová (2023) nutnost rychlého přizpůsobení se pracovnímu prostředí. Do popředí se dostává práce na home office, což s sebou nese problémy v dělbě pracovního a osobního života a v neposlední řadě se dostává do popředí špatné psychické zdraví.

Proto, aby bylo možné lidské zdroje využívat v jejich plném potenciálu, je o ně nutné zajistit potřebnou péči. Tu v podniku zajišťuje personální oddělení, jenž je čistě orientováno na řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem je poskytnout odborné poradenství či pomoc právě vedoucím manažerům, případně zaměstnancům samotným. Mezi další aktivity patří plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě péče o zaměstnance a vztahy mezi nimi.

Činnosti personálního oddělení obsahují (Šikýř, 2014):

- vytváření a analýza pracovních pozic,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pozic,
- řízení a hodnocení pracovního výkonu,
- odměňování,

- vzdělávání,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Činnosti personálního oddělení dělí Vochozka a Vácha (2013) do následujících funkcí:

- Funkce koncepční (vypracovávání podkladů pro zpracování personálního a sociálního rozvoje v souladu se strategií a cíli podniku)
- Funkce plánovací (zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje v souladu se strategií a cíli podniku)
- Funkce řídicí a koordinační (stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů celého systému personálního řízení na základě zadání od vedení podniku)
- Funkce metodická (poskytování návodů a doporučení týkajících se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení)
- Funkce informační (informování pracovníků o skutečnostech týkajících se jejich působení v podniku)
- Funkce poradenská (poskytování poradenství vedoucím pracovníkům týkající se vedení lidí, tak i při řešení problémů ostatních pracovníků)
- Funkce výzkumná a expertní (zjišťování názorů, postojů a spokojenosti pracovníků, posuzování výkonu a způsobilosti zaměstnanců k výkonu práce)

Mimo rozdílné přístupy existují i rozdílné strategie řízení lidských zdrojů. Jako strategie lze označovat celkový systém doplňující či posilující postupy pro zlepšování výkonu podniku.

Tyto strategie dělí Armstrong a Taylor (2015) do tří okruhů:

### **1. Řízení zaměřené na vysoký výkon**

Tato strategie je založená na ovlivňování výkonnosti podniku prostřednictvím výkonnosti lidí v oblastech jako je produktivita, kvalita, úroveň služeb, zákazníkům, růst a zisk. To všechno se děje prostřednictvím systému vysoké výkonné práce.

### **2. Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti**

Jedním z charakteristických rysů řízení lidských zdrojů je důraz na význam zvyšování vzájemné oddanosti. Jedná se o formu řízení, která usiluje o doražení závazku tím, že chování jednotlivců je regulováno spíše samotným jedincem, než za pomoci nátlaků a sankcí z vnějšku. Vztahy jsou tedy založené na vysoké úrovni důvěry.

### **3. Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení**

Zaměřuje se na rozhodování, pravomoci, přístup ke vzdělávání, školení a motivování zaměstnanců za pomoci odměňování. Tento přístup může zaměstnance motivovat k většímu zapojení a využívání příležitostí, které přispívají k úspěchu organizace.

## **2.1 Řízení lidských zdrojů v multikulturním podniku**

Armstrong & Taylor (2015, str.593) definují mezinárodní řízení podniku jako „proces řízení lidí napříč národními hranicemi v nadnárodních společnostech“.

Z hlediska úspěšnosti podniku je možné na řízení nahlížet jako na „proces integrace různých kulturních perspektiv, hodnot a praktik do strategického rozhodování a každodenního fungování podniku s cílem podpořit efektivní spolupráci, inovaci a konkurenceschopnost“ (Trompenaars & Hampden-Turner 2020, str.21).

Jiný pohled na řízení má (Moran et al., 2010, str.34), kteří jej vnímají spíše z pohledu zaměstnanců a jejich vzájemné fungování v návaznosti na rozdílnou kulturu. „*Řízení multikulturního podniku je disciplína, která se zaměřuje na pochopení a řešení kulturních rozdílů a konfliktů v pracovním prostředí s cílem vytvořit inkluzivní a podpůrné prostředí pro všechny zaměstnance a zainteresované strany*“.

V problematice mezinárodního řízení lidských zdrojů je složení podniku rozlišováno dle skupin zaměstnanců v závislosti na jejich národnosti.

Tomuto dělení se odborně říká Perlmutterova typologie (Štrach, 2009).

- PCN (*parent country nationals*) – příslušníci národnosti země původu společnosti.
- HCN (*host country nationals*) – příslušníci národnosti hostitelské země.
- TCN (*third country nationals*) – příslušníci třetích národností, kteří nepocházejí ani ze země původu, ani ze země hostitelské.

S řízením multikulturního podniku jsou spojena jistá specifika, na které je nutné brát, oproti klasickému řízení lidských zdrojů, ohled. Důvodem je nejen odlišná kultura zaměstnanců, ale často i odlišná podniková kultura, ve které zaměstnanci pracovali. Je pro ně proto mnohdy velmi náročné, změnit zvyky a postupy. To může v podniku vyvolávat nedorozumění a nepříjemné situace, které mohou mít vliv na celkový chod podniku. Úkolem managementu je těmto situacím předcházet a vytvářet pracovní prostředí, kde má kulturní diverzita pozitivní vliv jak na pracovní výkon, tak na mezilidské vztahy.

Aby byla firma schopná konkurence na úrovni mezinárodních podniků, je nezbytná dobrá formulace a rozvoj mezinárodní strategie řízení lidských zdrojů. Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů v multikulturním podniku jsou na první pohled velmi podobné těm, které se uplatňují již v běžném řízení lidských zdrojů. Avšak v mezinárodním prostředí lze pozorovat rostoucí rozsah a složitost těchto činností.

Mezi činnostmi se řadí (Festing et al., 2013):

- **Personální plánování** – průběžné analyzování potřeb podniku, zajištění klíčových lidských zdrojů, příprava pracovních míst, tj. popis činnosti, vymezení povinností.
- **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – nábor zaměstnanců, vytváření dokumentů, provádění výběrového řízení.
- **Rozmísťování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – přidělování zaměstnanců na konkrétní místa, školení pro usnadnění práce v multikulturním prostředí, integrace mezinárodních týmů.
- **Hodnocení a odměňování zaměstnanců** – příprava dokumentů, výběr metody hodnocení, plánování opatření, motivační odměny pro zlepšení výkonu, zaměstnanecké výhody.
- **Péče o zaměstnance** – zajištění BOZP, pracovní doba a režim, hygienické podmínky, podpora pracovníků při výjezdech.
- **Pracovní vztahy** – udržování vztahů mezi vedením podniku a zaměstnanci, zápisy ze zasedání, řešení stížností, komunikace v organizaci.
- **Personální informační systém** – uchovávání potřebných dat jak o zaměstnancích, tak o pracovních pozicích, platech, sledování konkurence.

Podstatnou roli v multikulturních podnicích hrají manažeři. V oblasti vedení pracovníků jsou dle pracovní skupiny Ohio rozlišovány dvě dimenze řídicí činnosti:

- Zaměření na pracovníky – tato řídicí činnost bere ohled na odlišné zájmy pracovníků.
- Zaměření na úkoly – tato řídicí činnost klade důraz na úkoly pracovníků a vytváří pracovní strukturu.

Záleží čistě na řídicích pracovnících, jaký styl vedení praktikují, není však vyloučeno využít oba, případně ani jeden ze zmíněných stylů. Každý přístup má svá pro a proti. Jakožto největší plus manažerů, zaměřujících se na pracovníky, je možno brát celkovou spokojenost a pohodu zaměstnanců.

Na druhé straně manažeři zaměřující se čistě na úkoly svým řízením zvyšují produktivitu pracovníků. Jakožto nejlepší variantu v oblasti řízení uvádí Bedrnová & Nový (2002) propojení obou dimenzí.

## 2.1. Řízení diverzity

Hlavní charakteristikou multikulturního prostředí je diverzita. Tu lze chápat jako různorodost a odlišnosti objevující se v tomto případě v pracovním prostředí. Jak již bylo několikrát zmíněno, lidské zdroje jsou pro podniky velmi podstatným prvkem při dosahování úspěchů. Pro efektivní využívání lidských zdrojů, které se od sebe navzájem liší, je nutné akceptovat odlišnosti a naučit se s nimi pracovat.

Mezi základní aspekty diverzity, na které je nutno brát zřete se řadí (Hubbard 2004, str.26-28):

- *work diversity* – jedná se o pracovní rozmanitost zaměstnanců vyplývající z hlediska demografie, geografie či změn na trzích práce,
- *behavioral diversity* – jedná se o rozmanitost v chování zaměstnanců, v jejich myšlení, učení se, komunikaci ale i v uznávání hodnot,
- *structural diversity* – jedná se o rozmanitost z hlediska struktury organizace, hierarchie, komunikace a vztahů mezi jednotlivými částmi organizace,
- *business diversity* – jedná se o rozmanitost z hlediska obchodu, podnikání, produktů, služeb a zákazníků.

Správně nastavené řízení diverzity vede k lepšímu pracovnímu výkonu, využití potenciálu zaměstnanců a také přispívá k budování pevných mezilidských vztahů. Dle (Barmeyer et al., 2021) mohou přinést interkulturní zaměstnanci do podniku velké množství znalostí, jak z oblasti kulturních systémů, jazyků nebo uplatňovat své dovednosti v kreativním myšlení a tím přispět k vytvoření nových nápadů.

Čím dál častěji se proto ve spojení s multikulturními podniky objevuje pojem diverzity management, jinými slovy management kulturní diverzity.

*„Proces diverzity managementu lze popsat jako charakteristické vyzdvihování hodnoty a podporování jedinečnosti, originality i odlišností každého zaměstnance“* (Urbancová & Vrabcová 2023, str.359).

Právě z toho důvodu vyzdvihuje Barmeyer et al. (2021) přínos zaměstnání interkulturních zaměstnanců, kteří do podniku dle jeho názoru vnášejí velké množství znalostí, jak z oblasti kulturních systémů, jazyků nebo uplatňují své dovednosti v kreativním myšlení a tím přispívají k vytváření nových nápadů.

Národnost však není jedinou odlišností, kterou se diversity management zabývá. Odlišnost se může projevat dle Triana (2017) ve:

- víře,
- národnosti,
- pohlaví,
- věku,
- rase,
- vzdělání,
- v přístupu a hodnotách jedince.

Jakožto základní cíle diversity managementu lze chápat snahu o obohacení pracovního kolektivu o zaměstnance právě na základě odlišností a zároveň zajištění hospodářského přínosu různorodými pracovními silami (Urbancová & Vrabcová 2023).

### 2.1.1 Řízení multikulturních týmů

„Jako multikulturní tým lze označit skupinu lidí různých národností a kultur, kteří sdílejí stejný cíl, a to splnit práci pro organizaci a zúčastněné strany“ (Young April, 2021).

Definici je však nutné doplnit o podmínku, kterou musí multikulturní týmy splňovat. Pokud se v týmu nachází pracovníci z více než tří rozdílných kultur, je možné tento tým označit za **multikulturní**. Pokud však v týmu pracují lidé pouze ze dvou rozdílných kultur, označuje se tento tým za **bikulturní** (Bermeyer et al., 2021).

Kulturní složení týmu je ovlivněno třemi potencionálními faktory,

- pracovníci tíhnou k práci s lidmi vyznávající stejné hodnoty, postoje a chování,
- pracovníci se kategorizují do skupin na ty méně a více zapadající do kolektivu na základě stereotypů,
- čím větší kulturní rozmanitost, tím vyšší benefit pro tým z hlediska rozvíjení řešení problémů a kreativity.

V každém podniku je proto možné najít jiné složení multikulturních týmů. První a druhý bod mohou působit na složení týmu zároveň, jelikož pracovníci mohou tíhnout více k jedné kultuře právě z důvodů větší sympatie a zároveň tato sympatie může být podmíněna stereotypizací kultur jiných. Ovšem tým příklánějící se spíše k vytváření co nejvíce diverzního prostředí pravděpodobně nebudou upřednostňovat pracovníky z kultury „A“ před kulturou „B“.

Jakožto největší rozdíl oproti monokulturním týmům, tedy týmům, ve kterých pracují lidé stejné kultury, se jeví fakt, že se pracovníci multikulturních týmů musí během své práce vypořádat s výzvami, které z kulturní rozmanitosti týmu pramení. Na rozdíl od místních přicházejí zahraniční pracovníci s rozdílnými představami o fungování v týmu. Stejně tak jejich zkušenosti vycházejí z rozdílných podnikových i národních kultur.

Dle Bermeyera et al. (2021) lze multikulturní týmy považovat buď za velmi efektivní, a to z hlediska kreativity. Pokud úkol vyžaduje kreativní myšlení, je to pro multikulturní týmy příležitost pro využití plného potencionálu. Naopak velmi neefektivní jsou tyto týmy při plnění rutinních úkolů, které vyžadují pouze správné řešení. To je pro tyto týmy těžko dosažitelné, jelikož jednotlivci mají rozdílné myšlení. Jako nejčastěji skloňovaný benefit kulturně diverzních týmů je právě kreativita. Stejně jako Bermeyer et al. ji ve své literatuře považuje za nejpodstatnější benefit Young (2021).

Z hlediska řízení jsou multikulturní týmy pro řídicího pracovníka velkou výzvou, jelikož musí při řízení brát ohled na všechny faktory, které ovlivňují efektivní a kvalitní práci týmu.

Těmito faktory jsou (Barmeyer et al. 2021, str.108):

- **Stereotypy** (*stereotypes*): obzvláště v emočně vypjatých a náročných situacích mohou mít tuzemští pracovníci tendenci ve vkládání důvěry pouze v kolegy stejné národnosti. Kvůli stereotypům tak mohou zpochybňovat kvality zahraničních pracovníků i přes to, že by jejich znalosti byly stejné nebo větší.
- **Cizí jazyky** (*foreign languages*): právě v týmech, kde se vyskytují lidé různých národností, je komunikace a jazyk největší překážkou. Ať už jde o špatné pochopení obsahové stránky sdělení, přízvuk, plynulost, konverzační zvyklosti nebo nonverbální komunikaci. Všechny tyto faktory vedou k nepochopení a mohou vést ke konfliktům.
- **Základní předpoklady, hodnotové a pracovní styly** (*basic assumptions, value orientations and working styles*): kultura vkládá do jedince zaseté vzorce chování, které mohou ovlivnit jeho nakládání s časem, přístupu k odpovědnosti, strategii řešení problémů či akceptaci týmových rolí.

Z výše zmíněných důvodů se od řídicího pracovníka očekává schopnost vést tým ke spolupráci, zároveň podporovat jeho rozmanitost a zmírňovat dopady kulturní diverzity. Stejně tak je nezbytné, aby

disponoval výtečnými komunikačními schopnostmi, jelikož komunikace je klíčem k úspěchu jakéhokoliv řízení lidských zdrojů. Avšak nejdůležitějším aspektem pro efektivní využívání potenciálu multikulturních týmů je čas.

*„Je to skvělá zkušenost – můžete generovat ty nejlepší nápady a řešení problémů na základě rozmanitosti prostředí. Někdy si však musíte dát na čas, abyste věci sdělili jasně a ověřili si porozumění, protože to může trvat déle, než se sjednotí společné porozumění“ (Young April 2021, str.9).*

## 3 Mezilidské vztahy v multikulturním podniku

### 3.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

Pro člověka jako sociálně založenou bytost jsou mezilidské vztahy, cizím slovem nazývané jako interpersonální vztahy, velice důležité. Už od dávné historie je známo, že nejdůležitější složkou šťastného a naplněného života člověka nejsou drahé materiální statky, vysoké IQ nebo sociální status. Jsou to kvalitní mezilidské vztahy. V životě se člověk setkává s různými typy vztahů, ať už se jedná o přátelství, manželství, rodinný vztah, vztah k sobě samým či pracovní vztah.

Pro účely této práce se budou následující kapitoly zabývat pouze vztahy na pracovišti. Gettysburg college na svém webu uvádí, že průměrný člověk stráví jednu třetinu svého života v práci. Proto je čím dál častěji kladen důraz na vytváření kvalitního pracovního prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a kde budou zároveň uspokojeni jejich sociální potřeby.

Mezi některé ze sociálních potřeb člověka řadí Pauknerová (2012):

- potřebu sociálního kontaktu,
- potřebu poskytovat a přijímat pomoc,
- potřebu někoho ovládat a někomu se podřídit,
- potřebu být přijímán, náležet k určité skupině lidí,
- potřebu nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních jistot.

V podniku se rozlišují tři typy vztahů, a to (Bednář et al., 2013):

- **Formální:** založené na struktuře organizace, jedná se většinou o vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.
- **Neformální:** vznikají spontánně v reakci na lidské interakce.
- **Reálné:** jedná se o spojení předchozích dvou typů, avšak za předpokladu, že reálné vztahy vznikají primárně z iniciativy lidí.

Vzniklé vztahy v podniku vytváří sociální klima, které odráží charakter nejvíce se vyskytujících vztahů mezi jednotlivými členy podniku. Sociální klima je utvářeno sociálními normami a způsobu jejich prosazování, úspěšností v plnění pracovních úkolů, způsobu vedení lidí a v neposlední řadě osobnostní rysy pracovníků. Jelikož velkou část hrají v utváření sociálního klima emoce, je někdy označováno také jako psychologické klima (Pauknerová 2012).

Celková nálada panující v podniku a mezi pracovníky může ovlivnit jejich výkonnost, spokojenost a celkový chod podniku. Proto je velmi důležité dbát na udržování dobrých vztahů a nastavit si tento bod jako prioritu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Jako obtížné se může pro zaměstnance multikulturních podniků jevit udržování formálních vztahů, a to z hlediska odlišného pohledu na struktury podniku a uznávání autorit. Příkladem může být zaměstnanec ze země vyznávající hierarchistický kulturní systém. Od svých kolegů tudíž očekává zacházení vyplývající z jeho pozice v podniku. Pokud by se takovýto zaměstnanec ocitl v podniku, kde bude uplatňovaná „flat teams“ struktura, může na něj chování kolegů působit neslušně až opovrhavě. (Brett et al. 2016).

Z hlediska neformálních vztahů přináší kulturní rozmanitost podniku pozitivní i negativní dopad na mezilidské vztahy. Jakožto pozitivní se jeví fakt, že zaměstnanci vyhledávají a spolupracují s kolegy, kteří sdílejí stejné hodnoty, postoje a v jistých ohledech jsou podobní. To napomáhá rychlejšímu vytváření těsných vztahů a utužování kolektivu.



Naopak negativní dopad nastává ve chvíli, pokud se v pracovním kolektivu nachází výhradně kulturně rozdílní zaměstnanci, kteří si přes své rozdílnosti nejsou schopni vybudovat jakýkoliv neformální vztah a fungování ve vztahu formálním je pro ně problematické.

### 3.1.1 Konflikty

Pro začátek je nutné definovat základní rozdíl mezi **problémem** a **konfliktem**. Dle Bednáře et al. (2013) spočívá základní rozdíl v tom, zda jde o osobní nebo věcnou rovinu. V případě problému se účastníci aktivně podílejí na jeho vyřešení a pokud nastane situace, kdy se jejich názor rozcházejí, jsou schopni diskutovat a hledat vhodná řešení pro dosažení společného cíle. Na druhé straně, během osobního konfliktu zúčastnění nehledí na příčinu a rovnou přechází do osobní roviny. V tu chvíli snahu přijít na společné řešení přebíjí snaha o prosazení vlastního názoru na úkor ostatních. Mnohdy při tom poškodí i sami sebe.

Například Křivohlavý (2008, str.29) přímo definuje konflikt takto, „*konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí*“.

Stejně jako Křivohlavý (2008), tak i Bednář et al. (2013) nevidí konflikt pouze jako negativní jev, kterému by bylo potřeba se za všech okolností vyhnout. Bednář et al. (2013) vnímá pozitivní stránky konfliktu, jakožto procesu, který vede k uvolnění tvůrčího potenciálu. Potenciál je následně možné využít k nalezení nových a alternativních řešení problému.

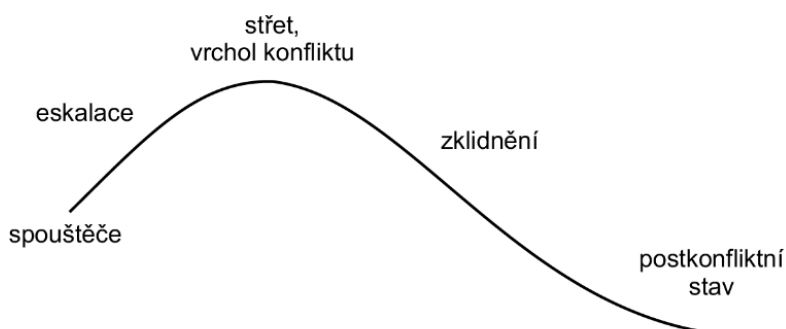
Křivohlavý (2008) nahlíží na pozitivní stránku konfliktu spíše z psychologického hlediska. Bere jej jako jev, během kterého je nutné brát zřetel na celou situaci a zabývat se širšími souvislostmi vzniku. Psychologie navíc velmi dbá na etické hodnocení způsobu řešení.

Podobný pohled má i autorka Medlíková (2012), která bere konflikt jako potřebný a přirozený pro zamezení stagnace jak ve firemním, tak státním nebo osobním vztahu.

Proč ale ke konfliktům dochází? Hlavním aspektem vzniku konfliktu je různorodost. Každý člověk je jiný, a právě různorodost dělá lidi jedinečnými. Projevuje se to v různorodosti názorů, vyplývajících z osobních zkušeností, vlastností a pohledů na svět. Zároveň může být různorodé chápání podmíněno pohlavím. Jinak situaci bude řešit muž či žena. Rozdíly bychom našli také v mezigeneračním vnímání. Samotná různorodost však není jediný aspekt, který vyvolá konflikt. Autorka rozděluje nejčastější spouštěče konfliktu na:

- Situace (horko, zima, mnoho hluku, izolace, přebytek nebo nedostatek informací)
- Lidé (nepříjemná osoba, moc lidí v okolí, odlišné osobnosti, lobbistické skupinky)
- Naše „já“ (aktuální zdravotní stav, osobní emocionalita, strach, obavy, temperament, nedostatek pohybu)

Spouštěče konfliktu řadíme do tzv. první fáze konfliktu.



Obrázek 2 - Fáze konfliktu

Zdroj: Medlíková, (2012), str. 32

Z toho lze soudit, že zjištění příčiny konfliktu nemusí být tak zřejmé a jednoduché. Správné odhalení spouštěče může však velmi ulehčit jeho řešení případně mu předejít. U každého jedince bude spouštěčem konfliktu něco jiného, a to v návaznosti na jeho psychiku a vnitřním nastavení. Jak již bylo zmíněno v teorii Křivohlavého (2008), je nutné brát zřetel na celou situaci a zabývat se širšími souvislostmi. Velkou roli při vzniku konfliktu hraje osobnost a její rysy, jako například introverze/extroverze, sebedůvěra/sebepodceňování. Tyto rysy člověku předurčují, jak se ke konfliktu staví. Lidé, kteří mají sklony svou osobnost podceňovat se pravděpodobněji budou konfliktům snažit vyhnout, jelikož si nedokáží tak dobře stát za svými názory, že se do argumentace raději ani nepustí. Stejně tak u introvertnějšího typu osobnosti bude postavení vůči konfliktu spočívat spíše v uzavření se do sebe samého a prožívání emocí uvnitř.

Medlíková (2012) dále uvádí, že výrazný vliv na následný přístup a řešení konfliktu má temperament a charakter člověka, jelikož jsou tyto procesy dány biologicky. Je tedy možné říci, že to, co se pro jednoho může jevit jako naprosto banální situace, může pro druhého být za hranicí, a to kvůli biologickým procesům mozku a vyhodnocování situací.

V případě, že se konflikt nepodařil odvrátit, přechází konflikt do druhé fáze, a to eskalace. Během této fáze se v člověku odehrává spousta emocí, hromadí se adrenalin a organismus funguje pod napětím, ale stále racionálně. V tento okamžik lze ještě konflikt uklidnit, je ale důležité zvolit vhodná slova a chování, jelikož protější strana je podrážděnější a konflikt by mohl spíše dosáhnout vrcholu než se dát na ústup. Uklidnění situace trvá výrazně déle než v první fázi.

Jak zasáhnout? Vysvětlování, vizualizace, posun času (vrátíme se k tomu za 20 minut), zásah 3 osoby, odchod z místa střetu.

### **3.2 Řízení mezilidských vztahů v multikulturním podniku**

Stejně tak, jako řízení multikulturního podniku s sebou nese jistá specifika, vyplývající z diverzity mezi zaměstnanci, tak i řízení mezilidských vztahů v takovém podniku má své odlišnosti. Obě oblasti jsou navíc vzájemně propojené. Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, jednou z činností řízení lidských zdrojů je právě péče o vztahy a péče o zaměstnance. Těmto oblastem se management věnuje stejně tak i z hlediska udržování ideálních mezilidských vztahů na pracovišti.

Pro management podniku je však těžké zasáhnout, v případě potřeby, do sociálních vztahů podniku, jelikož není možné definovat normu společenských vztahů a tu pak aplikovat. Stále však disponuje nástroji, jejichž využitím může nastavit ideální výchozí podmínky pro zdravé budování vztahů a tím případným potížím předcházet. Jakýkoliv zásah do mezilidských vztahů ze strany managementu může vyvolat okamžitou reakci, a to jak pozitivní, tak negativní (Bednář a kol., 2013).

Jakožto hlavní cíl řízení mezilidských vztahů uvádí Bednář a kol. (2013) udržování, vytváření a rozvíjení takového stavu v podniku, kdy jsou vztahy optimální, a to ve smyslu, že

- umožňují bezproblémovou komunikaci a distribuci informací ve firmě,
- umožňují efektivní vedení a delegování úkolů,
- vytvářejí prostředí důvěry a profesionality
- umožňují efektivní spolupráci ve shodě na základních principech firmy,
- umožňují, aby management a zaměstnanci společně čelili problémům.

Avšak ne vždy nastává v podniku naprosto ideální stav, kdy všichni zaměstnanci sdílí stejné postoje či názory a v multikulturních podnicích obzvlášť. Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců vychází především z jejich kultury. Odlišnosti tak lze spatřit v (Brett et al. 2016):

- přímé vs. nepřímé komunikaci,
- kolektivismu vs. individualismu,
- míry zdrženlivosti při jednání s ostatními,
- uznávání hierarchie a autorit,

- potíže s akcentem a plynulostí projevu.

Pro dosažení požadovaných cílů podniku je nutné zavádět a následně i uplatňovat metody a nástroje pro vedení a regulaci chování pracovníků s ohledem na odlišnou kulturu.

Jedná se o (Kubíny 2012, str.10):

- **koncept dominance** – během procesu jsou jasně prosazovány normy vlastní kultury, bez ohledu na prostředí, ve kterém se podnik nachází. Na pracovníky je vyvíjen konzistentní nátlak pro akceptaci a pochopení pohledu dominantní strany.
- **koncept asimilace** – během interakce s druhou stranou stanou jsou přebírány hodnoty a normy druhé kultury s vědomím, že jsou vlastní potlačovány. Tento postup je uplatňován z důvodu vyhnutí se kritice a tlaku, který je vyvíjen během interakce vyvíjen.
- **koncept divergence** – během interakce se ani jedna strana nesnaží o prosazení svého názoru. Jde spíše o přiklání se ze strany na stranu k jedné a druhé kultuře. Zaměstnanci ztrácí motivaci, nemají nastavené normy a hodnoty, které jsou klíčové pro vzájemnou spolupráci. Tento koncept je vhodný ze začátku spolupráce pro ujasnění vzájemných očekávání a vztahů.
- **koncept syntézy/kombinace** – tento koncept se zaměřuje na vytvoření nové kultury vycházející ze všech kultur. Pro pracovníky to znamená, že se nachází v prostředí, ve kterém znají jak svoji, tak cizí kulturu a ví, co od ostatních očekávat. Pravidlem je, že ani jedna strana nic neztratí, ani nezíská.

### 3.2.1 Vliv mezilidských vztahů na pracovní výkon

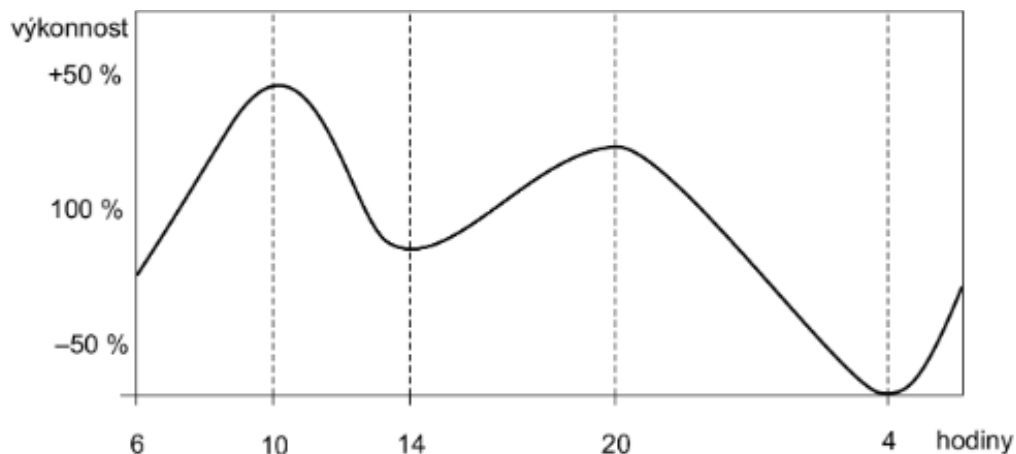
Jak již bylo zmíněno, mezilidské vztahy hrají v podnicích velkou roli, ať už z hlediska atmosféry, spokojenosti zaměstnanců, tak i jejich pracovního výkonu.

Pracovní výkon obecně definuje Pauknerová (2012, str.575) jako „*výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek*“. Stejně tak autorka dodává, že pracovní výkon je záležitost individuální a výkonnost zaměstnance se může v krátkém čase rychle proměnit. Důvodem je řada faktorů majících vliv na výkonnost.

Šikýř (2014) ve své definici dodává, že je pracovní výkon výsledkem práce spolu s chováním. Nejde tak tedy pouze posuzovat samotný výsledek, ale i cestu, která k němu vedla. Vyjádření pracovního výkonu se odvíjí od kvality a množství odvedené práce, stejně tak od přístupu pracovníka k včasnému plnění, přítomnosti v práci, vzájemných vztahů s kolegy apod.

Pro podniky je klíčové zjistit, jak si jednotlivý zaměstnanci z hlediska pracovního výkonu vedou. Jelikož na výkonnosti zaměstnanců závisí velká část prosperity firmy. Zároveň je pro podnik výkon zaměstnanců ukazatelem sloužícím pro jejich osobní ohodnocení. Pracovní výkon se však dle Pauknerové (2012) velmi špatně měří, právě z důvodu jeho nekonzistentnosti. Proto je jako vhodný ukazatel využívána celková výkonnost. Jedná se o soubor vlastností a dispozic zaměstnanců, jinými slovy o jejich připravenost, pro podání výkonu.

Existuje velké množství faktorů, ovlivňujících pracovní výkon zaměstnance a jak již bylo řečeno, posuzování pracovního výkonu je velmi subjektivní záležitost. To, co může mít na jednoho zaměstnance velký vliv nemusí na druhého působit vůbec. Stejně tak záleží na druhu práce, její obtížnosti či hodině, kdy je práce vykonávána.



Obrázek 3 - Průměrná křivka denní výkonnosti

Zdroj: Pauknerová, (2012), str. 599

Obecně se faktory dají dělit na vnější a vnitřní. Patří mezi ně (Pauknerová, 2012):

- technické, ekonomické a organizační podmínky,
- společenské podmínky,
- osobnostní determinanty pracovníka,
- situační podmínky.

Pro účely této práce jsou nejdůležitějším faktorem společenské podmínky, které reflektují stav mezilidských vztahů nejen na pracovišti, ale i v osobním životě zaměstnanců.

(Bednář, 2013, str.27) uvádí, že „sociální vztahy mezi zaměstnanci, členy týmů, lidmi, kteří se podílejí na plnění úkolů, jsou faktorem, jenž velmi výrazně ovlivňuje jejich pracovní výkonnost, tak výkonnost celku“.

Dodává, že sociální vztahy se odráží nejen na výkonnosti, ale i na kvalitě odvedené práce.

Obzvláště pro zaměstnance pracující v cizí zemi jsou společenské podmínky klíčové pro podporu jejich výkonu. Protože i přes všechny odborné znalosti, kterými zaměstnanci disponují, je právě vzájemná spolupráce v kulturně diverzním podniku klíčová, pro využití jejich potenciálu k úspěchu podniku.

## 4 Bariéry mezilidských vztahů v multikulturním podniku

### 4.1 Kulturní bariéra

„Mezilidské vztahy v nadnárodních společnostech jsou ovlivněny národní kulturou manažerů a zaměstnanců, specifickým organizačním kontextem nadnárodní společnosti a individuálními charakteristikami interagujících lidí“ (Rozkwitalska, 2013, str.65).

Pro pracovníky odlišných kultur je společná spolupráce a budování vztahů mnohdy velmi náročné. Vzájemná spolupráce je doprovázená nejistotou, nedorozuměními či předsudky, které brání jak v upevňování vztahů, tak dosažení společného cíle. Mnohdy však kulturní odlišnosti nejsou tím faktorem, který by potenciál vzájemné spolupráce ničil. Hlavním problémem je neznalost a nedostatečná připravenost pracovníků pro práci v multikulturních týmech.

Kulturní bariéra je chápána jako vše, co brání mezikulturním interakcím. Lze rozčlenit do tří oblastí, a to (Rozkwitalska, 2013):

- 1. Kultura vzdálenosti vložené bariéry** (*cultural distance embedded barriers*) – tato kategorie nese překážky vycházející z mentálního nastavení jedince vyplývajícího z národní kultury. Jedná se o kulturní šok, kulturní vzdálenost, stereotypy a předsudky. Zda je toto chování vhodné a přijímané druhou stranou závisí na jejich podobnosti. Pokud je chování uznáno jako vhodné a vyhovující, může mít za následek zvýšení kvality vztahů. Projev kulturní vzdálenosti může ovlivnit výkonnost jedince, jelikož je šok projevován zmatením, stresem či frustrací a je pro jedince tudíž těžké adaptovat se na cizí pracovní prostředí. Stejně tak mohou vzniknout negativní postoje směrem k členům nové kultury, a to ovlivnit jejich vzájemnou kooperaci.
- 2. Organizační překážky pro mezikulturní interakce** (*organizational barriers to cross-cultural interactions*) – v této kategorii bariér se promítají rozdílné styly řízení a organizace podniků napříč kulturami. Rozdílné řízení se projevuje v organizační struktuře, řízení lidských zdrojů nebo kultuře podniku.
- 3. Individuální zakořeněné překážky pro mezikulturní interakce** (*individual rooted barriers to cross-cultural interactions*) – tato bariéra se projevuje nejčastěji u jedinců, kteří se doposud neseťkali s prací v cizím prostředí. U nich se nezkušenost projevuje nepochopením či špatnou interpretací pro druhého naprosto zřejmých informací. Stejně tak lze předpokládat, že rozdíly jako věk, vzdělání, rodinný vztah a pohlaví mohou ovlivnit mezilidské vztahy, avšak není prokázáno, že by tyto atributy vztahy ovlivňovaly ve velké míře.

Pro úspěšné překonání bariér plynoucích z odlišností kultur je klíčové uplatnění následujících tří bodů (Nový & Schroll-Machl, 2005, str.35-37):

### 1) Kvalitní znalost cizích kultur

Klíčový bod pro úspěšné předcházení vzniku kulturních bariér je dobrá znalost kulturních odlišností. Pokud jsou odlišnosti předem identifikovány, je snadnější se na ně zaměřit, připravit a přijmout je. Stejně tak důležité je tyto odlišnosti najít i na vlastní kultuře.

### 2) Respekt k cizím kulturám

Jedná se o vědomé respektování kulturních odlišností vyplívajících z interkulturní spolupráce. Zároveň není vhodné posuzování ostatních kultur a jejich hodnocení.

### 3) Vstřícný přístup vzhledem k cizím kulturám

Pro hladkou spolupráci a utvoření vzájemných vztahů je nutné ukázat otevřenost spolupráci, i přes možné odlišnosti a bariéry vyplývající ze vztahu.

Pro eliminaci a překonání zmíněných bariér je nutné, aby vedení podniku věnovalo pozornost utváření vhodných pracovních podmínek pro multikulturní zaměstnance. Důležitá je podpora cizích zaměstnanců stejně tak, jako školení lokálních.

## 4.1.1 Komunikační bariéra

Komunikace je nedílnou součástí každé mezilidské interakce. Ať už jde o rozhovor mezi blízkými přáteli, rodinou, nebo během obchodního jednání. Komunikace se dotýká jak osobní, tak i profesní sféry života každého jedince. Základem lidské komunikace je jazyk, který je zároveň základním prvkem každé kultury. Každý jazyk je pro jednotlivé kultury jedinečný. Což vede k jedinečným situacím, které během komunikace mezi pracovníky jiných kultur vznikají.

Komunikaci lze definovat jako „*výměna a vytváření společného významu mezi aktéry prostřednictvím produkce, recepce a interpretace znaků*“ (Barmeyer et al., 2021, str.137).

V multikulturních podnicích je užíván pojem **interkulturní komunikace**. Jedná se o komunikaci, která probíhá v prostředí, kde se střetá více kultur, přičemž tento střet má vliv na výslednou komunikaci a její procesy. (Nový & Schroll-Machl, 2005)

Průcha (2004) tuto definici specifikuje tím, že se jedná o jedince, jejichž rozdílnost pramení nejen z národnosti, ale i jiného jazyku, nastavení hodnot a celkovou mentalitou.

Na základě těchto tvrzení lze soudit, že právě komunikace je výrazně ovlivněna kulturou jednotlivce. Základní dělení komunikace, a to i interkulturní, je dle typu komunikovaných zpráv. Dělí se tedy na **verbální**, která se vyznačuje užíváním slov jak v mluveném, tak písemném projevu. Na druhé straně **neverbální** komunikace užívá ke sdělení informací gesta, mimiku, tón hlasu či postoj.

Za cíl komunikace lze považovat úspěšně ovlivnit komunikačního partnera a dosáhnout společného porozumění. Právě dosažení porozumění je v multikulturních podnicích a týmech opravdu náročné, mnohdy nemožné. Je to právě kvůli zmíněné odlišnosti, která generuje spíše nepochopení.

Jak moc komunikační bariéry působí na mezilidské vztahy závisí na dvou hlavních faktorech (Lízalová 2021):

- **Velikost odlišnosti kultur:** čím více se od sebe kultury liší, tím větší je pravděpodobnost výskytu bariér

- **Jaké jazyky jsou užívány:** pokud je ke komunikaci užíván jedním pracovníkem rodný jazyk, je velikost bariéry jiná než v situaci, kdy obě strany využívají pro komunikaci jazyk, který není ani pro jednu mateřským.

Dle (Barmeyer et al., 2021, str.138) má na interkulturní komunikaci vliv především přenos informací. Tedy, jakým stylem pracovníci komunikují a sdělují informace. V závislosti na kultuře se přenos dělí na:

- **Nízký kontext (*low context*):** kultury vyznávající tento styl sdělování informací si zakládají na přímém, explicitním a jasném sdělení informací. Příjemce může očekávat přímočarost a otevřené jednání. Není zde kladen důraz na kontext informací, neverbální signály nebo implicitní významy. Příkladem jsou Anglosaské země či Německo.
- **Vysoký kontext (*high context*):** naopak kultury vycházející z tohoto kontextu jsou přesným opakem více zmíněných. Vyjadřování a předávání informací probíhá implicitně, což znamená, že je nutné si část informací domyslet v závislosti na kontextu i neverbální komunikace. Důležitým prvkem tohoto stylu je předpoklad, kdy všechny zainteresované strany sdílejí společné zkušenosti, hodnoty nebo tradice, ze kterých mohou širší kontext komunikace pochopit stejně. Jako příklad je nutno uvést země Latinské Ameriky, Arabské nebo Asijské země.

Úskalím střetu kultur uplatňujících jiný kontext přenosu informací může být nedorozumění způsobené nezkušeností s odlišnou kulturou. Pokud je to první zkušenost jedince s mezikulturní interakcí, může se stát, že ho styl komunikace zaskočí. V ten okamžik může podstata sdělení vyznít odlišně pro příjemce a iniciátora, což vede k nedorozumění obou stran. Z toho důvodu je nezbytné, aby jedinci disponovali dostatečnou znalostí ostatních kultur. Aby nedošlo k narušení mezilidských vztahů, v důsledku nepochopení, je nutné zajistit dostatečnou informovanost pracovníků. Tato úloha připadá primárně na vedení či vedoucí pracovníky.

#### 4.1.1.1 Jazyková bariéry

*„Týmy, ve kterých se potýkají s jazykovou bariérou, považují členy, kteří nemluví jim přirozeným nebo ovládaným jazykem, za neschopné, nedůvěryhodné a zpochybňují jejich odborné znalosti“* (Tenzer et al., 2014, str.20).

Jednou z bariér týkající se interkulturní komunikace je právě **jazyk**. Jazyk lze považovat za základní prvek kultury, který lidem pomáhá sdílet myšlenky a emoce.

Situaci v interkulturní komunikaci, kdy pracovníci navzájem nerozumí sdělení toho druhého, lze nazvat jako **jazykovou bariéru**. Vzniklá jazyková bariéra má velké dopady jak na efektivní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, tak na pracovní výkon a v neposlední řadě na mezilidské vztahy. Mezi pracovníky vzniká napětí, nepochopení může vyvolat konflikt a ten výrazně ovlivnit fungování týmu. Podíl na tom mají emoce, které jazyková bariéra v pracovnících vyvolá.

Mezi negativní jevy vyplývající z jazykové bariéry se řadí (Tenzer et al., 2014):

- **Nedorozumění:** Jazyková bariéra může vést k chybné interpretaci a nepochopení. To může ovlivnit celkovou efektivitu komunikace.
- **Snížení kredibility:** Tento bod je úzce spjatý s tím předešlým. I když jsou pracovníci experty v oboru, nedostatečná schopnost prezentovat a předat své know-how v daném jazyce může výrazně snížit jejich kredibilitu a pohled ostatních členů týmu.
- **Omezený přístup k informacím:** Lidé s nižší schopností porozumět danému jazyku mohou mít omezený přístup k důležitým informacím a zdrojům.

- **Sociální vyloučení:** Nedostatečné jazykové vybavení může vést až k vyloučení jednotlivce ze skupiny, zároveň v nich mohou být vyvolávány pocity jako neviditelnost, izolace, nezapadání do kolektivu.

Mohlo by se zdát, že jazyková bariéra je nejtěžší problém multikulturních kolektivů. Dle Bretta et al. (2016) je však mylné předpokládat, že odlišný jazyk vyvolává největší nedorozumění. Pravdou je, že je to pouze jeden ze čtyř faktorů majících podíl na konečném fungování kolektivu. Obzvláště v dnešní době je kladen důraz na znalost cizích jazyků rozhodně více, než tomu bylo v dobách minulých. Z toho důvodu se jazyková vybavenost pracovníků zvyšuje. Mezi další zmíněné faktory řadí autor:

- **Přímá vs. nepřímá komunikace**

Základní rozdíl v této oblasti nastává v přístupu k řešení problémů. Jedná se o způsob „kladení otázek vs. upozorňování na problémy. První zmíněný způsob, tedy „kladení otázek“ je typický pro západní kultury, které jsou svým explicitním a přímým jednáním známé. Pokud je potřebné získat informace ohledně nastalého problému, západní kultury využívají přímých otázek typu, problém vyřešíme A nebo B způsobem. Pro nezápadní kultury tento styl může vypadat jako netaktní a hrubý, jelikož bylo přímo ukázáno na problém, což znamená evidentní selhání. Naopak nezápadní kultury by zvolili postup „opsání problému“ modelovými situacemi. Například, co by se stalo, pokud by nastala situace A nebo B a do zmíněných situací by problém zahrnula.

Zaměstnanci ze západních kultur dokáží akceptovat styl jednání nezápadních kolegů, avšak pro ně je styl přímě komunikace natolik nevhodný, že by pro hladký průběh řešení odstrihly „upřímného“ kolegu od informací a zamezili by i sociální kontakt.

- **Potíže s akcentem a plynulostí**

Největší problém pro zaměstnance, kteří jazyk ovládají, ale mají potíže s výrazným akcentem nebo plynulostí projevu, je znemožnění předávání svých znalostí kolegům v takové míře, v jaké by tomu bylo v jejich mateřském jazyce. Špatné porozumění kolegů může vyvolat nechtěné problémy a následnou izolaci či znevážení postavení znevýhodněného kolegy.

Zároveň nenaplnění potencionálu a neschopnost sdílet své znalosti může vést k demotivaci a obavám o setrvání ve společnosti, případně snížení ohodnocení.

Dopady tohoto problému se však dají eliminovat týmovou kooperací. Ze strany znevýhodněného pomocí kurzu případně přibrání asistenta, který by byl schopný informace formulovat a předat týmu efektivněji. Zbytek kolektivu může pomoci alespoň projevením snahy o pochopení dotyčného i přes jeho jazykový handicap.

- **Rozdílné postoje k hierarchii a autoritě**

Tyto rozdílné přístupy vychází z historie jednotlivých kultur. Kultury založené na hierarchii utváří ve svých občanech jasně zakořeněná pravidla, která následně uplatňují i v pracovních kolektivech. Problém nastává při střetu dvou odlišných kultur. Lidé uznávající hierarchii očekávají, že ji budou cítit i ostatní pracovníci. Tudíž, že s nimi bude zacházeno podle jejich firemního postavení. Naopak lidé z rovnostářských kultur si na hierarchii nepotrpí. To může mít za vliv špatné vyobrazení u kolegů uznávajících autority. Ti je budou považovat za nevychované, budou se v plochých týmech cítit poníženi a nepotřebně. Jako příklad poslouží situace, kdy Mexičtí pracovníci přizvou k řešení větších zakázek i kolegy nižších oddělení a tím jim projeví úctu. Naopak pro Američany by toto chování svědčilo o bezradnosti vedoucích pracovníků.

- **Normy pro rozhodování při konfliktech**

Manažeři se liší v tom, kolik času potřebují k rozhodování nebo pro sestavení analýzy. Pokud je jejich stylem rychlé rozhodování a jednání, mohou být z kolegů upřednostňujících delší čas na rozmyšlenou



značně frustrovaní. V tomto případě připadá v úvahu zvážení možných ústupků, které by vyhovovali časovému plánování obou stran.

Dále pak však záleží na osobním nastavení jednotlivce. Pokud bude kupříkladu toho názoru, že člověk by měl mluvit tou řečí, kde žije a nebude ochotný vkládat větší energii do porozumění cizincům, rozhodně to vzájemné vztahy ohrozí. Může se to projevovat již zmíněným vyřazením z kolektivu, opovrhováním, ignorací nebo třeba na první pohled jen banálním utahováním z chyb v mluvě.

Na druhou stranu, v dnešní době je již od dětství kladen důraz na znalost a rozvíjení cizích jazyků a znalost konkrétně anglického jazyka se bere jako samozřejmost ne-li přímo nedílná součást základních znalostí. Zároveň se dnešní doba pohybuje převážně na internetu, kde je člověk angličtině vystavený denně, tudíž se mu více „zarývá pod kůži“.

Má tedy i v dnešní době smysl zabývat se otázkou jazykové bariéry nebo je již standardem jazyková vybavenost?

Lze říct, že mnohdy efektivnější a cennější je použití „špatné angličtiny“ než usilovat o úplně bezchybné vyjadřování a nechat se ovládnout strachem z nedokonalosti.

A to platí pro jakýkoliv jazyk. Pokud situaci vztáhneme zpátky do pracovního prostředí, tak je lepší, aby zaměstnanci byli schopni, jakkoliv prezentovat své návrhy a myšlenky bez obav, že udělají gramatickou chybu. Nicméně je ale potřeba zdůraznit, že každý by se měl snažit neustále zlepšovat a rozvíjet. Pokud jedinec zjistí, že nedisponuje tak kvalitním jazykovým vybavením, měl by aktivně pracovat na jejím zlepšení.

## **4.2 Eliminace bariér mezilidských vztahů v multikulturním podniku**

### **4.2.1 Utužování mezilidských vztahů**

Mnoho autorů podstatu mezilidských vztahů v podniku řadí na nejvyšší příčky. Z toho důvodu je pro řídicí pracovníky klíčové zasadit se o hladké fungování a předcházení situacím, které by mezilidské vztahy negativním způsobem ovlivnily. Jak již bylo zmíněno dříve, tato činnost se nazývá řízení mezilidských vztahů.

Způsoby, jakým stylem lze zlepšit vzájemné vztahy pracovníků vychází z dobré znalosti kolektivu a jeho potřeb. Avšak úplným základem pro jakékoliv vztahy je vzájemná komunikace. Komunikace může úplně předejít eskalaci v konflikt, nebo eliminovat jeho negativní vliv na kolektiv. U diverzních kolektivů to platí obzvlášť. Pokud vedení správně komunikuje možné odlišnosti, které ve skupině mohou vyvstat a připraví ji na situace, které s sebou kulturní diverzita přináší, nebude pro pracovníky setkání s těmito situacemi překvapením. A to se týká jak pracovníků ze zahraničí, tak místních.

Stejně tak důležité je vytvoření prostředí, kde bude diverzita chápána jako pozitivní aspekt a konkurenční výhoda podniku. Pro podporu tohoto prostředí se jeví jako vhodné pořádání školení a seminářů, umožňujících pracovníkům nahlédnout do jiných kulturních zvyklostí, tradic, případně jak s diverzitou pracovat. Stejně tak jsou vhodné kurzy pro podporu a rozvoj jazykových schopností pracovníků, což může vést ke zlepšení právě zmíněné komunikace a lepšímu navázání vzájemných vztahů.

V neposlední řadě mají na mezilidské vztahy pozitivní vliv mimopracovní akce. Může se jednat o teambuildingy, které pracovníkům umožní poznat sami sebe navzájem z jiné perspektivy než pracovní. To, že se lidé setkávají mimo pracovní prostředí, jim přináší společné zážitky vyplývající z jiného prostředí a v něm jiného fungování kolektivu. Tím se jejich vztahy utužují a pevnější pouta si přinášejí zpět do práce. Podstatou teambuildingu je utužit tým, tím zvýšit efektivnost jejich spolupráce a zároveň jej připravit na zvládání krizových situací. Zahraničním pracovníkům může teambuilding pomoci zejména ze začátku jejich působení v podniku, a to s adaptací do kolektivu (Zahrádková, 2005).

Nemusí se však jednat jen o teambuildingy. Kolektivu prospějí i mimopracovní sportovní akce či obyčejné setkání v restauraci. Na pracovníky neformální prostředí může působit příjemněji, mohou se cítit více uvolnění a projevit své pravé já.

Důležité je v pracovnících vzbuzovat zájem o společné trávení času, který může utužit jejich formální vztahy, ze kterých mohou časem vzniknout přátelství.

#### 4.2.2 Interkulturní trénink

Jedná se o program podporující rozvíjení schopností souvisejících s prací v multikulturním podniku. Mezi schopnosti se řadí adaptace, fungování a komunikace. Zároveň program rozvíjí **interkulturní kompetence** jedince.

Tyto kompetence se vyznačují jako „*dovednost osoby adekvátně interagovat s lidmi z jiného kulturního zázemí*“ (Cerha, 2016, str.40).

Pro pracovníky v multikulturních podnicích je osvojení si interkulturních kompetencí klíčové pro hladké fungování vzájemných vztahů. Existují jisté osobnostní faktory, které přispívají k lepšímu osvojení. Jedná se o schopnost navazovat kontakty, otevřenost a absence etnocentrismu, tolerance, schopnost učit se či ochota se změnit (Nový & Schroll-Machl 2005).

Tématem interkulturního tréninku se zabývá autor Cerha (2016), který trénink dělí z hlediska obsahového zaměření na **kulturně všeobecné** (*culture general*) a **kulturně specifické** (*cultural specific*).

- **Kulturně specifické**

Jedinec či skupina jsou připravováni na kontakt s konkrétní kulturou. Ve velké míře je při tomto tréninku kladen důraz na prohlubování jazykových znalostí. K sestavení náplně tréninku jsou využívány znalosti o konkrétních kulturách vyplývající z Hofstedeho teorie kulturních dimenzí.

- **Kulturně všeobecné**

Tento trénink se zaměřuje na poskytnutí obecných znalostí ohledně spolupráce pracovníků odlišných kultur. Na rozdíl od specifického se zaměřuje na poskytnutí obecných informací a dovedností ohledně zvládnutí různorodosti. Tréninky se zaměřují na rozdíly v individualistických vs. kolektivistických přístupech, nízkých a vysokých kontextech komunikace nebo naopak řeší témata jako předsudky, konflikty a hodnoty.

Existuje několik metod, jakými lze interkulturní trénink provádět. Metody jsou volené v závislosti na typu tréninku a potřeb podniku, týmu či jedinců. K dispozici jsou tyto metody:

- Workshopy, semináře, online kurzy
- Kulturní výměnné programy
- Jazykové kurzy
- Role playing a simulace
- Mentoring a konzultace

Jak již bylo zmíněno, metody a obsah interkulturního tréninku je tvořen na základě potřeb zadavatele. Proto je klíčové správně odhalit a definovat nedostatky, které se v podniku během interkulturní spolupráce vyskytují či by se mohly vyskytnout.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 Představení společnosti

Vybraný podnik pro tuto bakalářskou práci bude dále v textu označován jako „XY“, jelikož si nepřál být zmiňován pravým jménem.

Hlavní oblastí, které se podnik věnuje jsou logistické služby poskytované napříč světem. Aktuálně jsou služby nabízeny ve více než 220 zemích. Využívá k tomu jak leteckou, námořní, tak i silniční dopravu, ke které využívá vlastními dopravní prostředky jako lodě, dodávky či letadla.

Historie podniku sahá až do roku 19669 kdy byl založen. Podnik je ve veden v obchodním rejstříku jako s.r.o. se sídlem v Německu. V České republice je však příchod podniku na trh až s rokem 1986, kdy byla otevřena první pobočka se sídlem v Praze. Milníkem byl pro podnik rok 2003, kdy spojil své síly se společností „MN“ a vznikla tak integrovaná divize podniku „XY“. Aktuálně do podniku spadá divize Express (zaměřením na leteckou mezinárodní a vnitrostátní přepravu), Global Forwarding (námořní a lodní přeprava, letecké kargo), Freight (silniční a železniční přeprava v rámci Evropy) a Supply Chain.

Podnik „XY“ se prezentuje jako společensky a environmentálně odpovědný podnik, který si zakládá na dodržování nastavených hodnot, které jsou důležitým prvkem podnikové kultury.

Mezi některé pilíře patří:

- Spolehlivost: jedná se o spolehlivost vůči dodavatelům a zákazníkům z hlediska dodržování stanovených termínů a lhůt.
- Inovace: podnik se snaží zvýšit svou konkurenceschopnost implementací nových logistických a technologických postupů.
- Udržitelnost: jelikož podnik nabízí primárně logistické služby, zavázal se k udržitelnému rozvoji a snižování produkovaných emisí.
- Zákaznická orientace: snaha o porozumění potřeb zákazníků a stále vylepšovat služby pro jejich spokojenost
- Lidé: zaměstnanci jsou klíčoví, a proto je snahou podniku vytvářet pro ně co nejpříznivější prostředí pro práci.

Pro tuto práci bylo oslovené ostravské oddělení „Procurement Services“ spadající pod divizi Freight a to z důvodu výskytu velkého množství pracovníků odlišných kultur. Konkrétně se jedná o pracovníky působící na pozici nákupčí. Konkrétně Procurement Services oddělení je klíčové z hlediska celého dodavatelského řetězce, jelikož jeho hlavním cílem je právě komunikace s externími dodavateli za účelem získání produktů či služeb. Nákupčí mají na starosti zabezpečení této komunikace a zajištění nákupu produktů a služeb za co nejvýhodnější ceny. Pracovníci komunikují s velkým množstvím zahraničních dodavatelů, a proto jsou na tyto pozice dosazováni jazykově kompetentní lidé. Z toho důvodu se na této pozici setkávají lidé různých národností a společně usilují o získání co nejlepších externích dodavatelů pro podnik „XY“. Zahraniční pracovníci zároveň podniku přispívají svou znalostí místních trhů a kultur, což vede ještě k větší efektivitě výběru.

## 6 Metodika výzkumu

Tato kapitola popisuje metodu, která byla využita pro dosažení cíle této bakalářské práce a zodpovězení výzkumných otázek.

### 6.1 Cíl a výzkumné otázky

Praktická část této bakalářské práce má za cíl analyzovat mezilidské vztahy v konkrétním multikulturním podniku „XY“ a zjistit, zda má odlišná kultura a jazyková bariéra vliv na mezilidské vztahy a jak se to projevuje ve spokojenosti/nespokojenosti pracovníků. Dílčím cílem je návrh opatření pro zlepšení mezilidských vztahů a eliminaci bariér v tomto multikulturním podniku.

Na základě teoretické části byly pro potřeby výzkumu stanoveny výzkumné otázky, od nichž se poté odvíjelo i sestavení dotazníku. Ten pracovníkům poskytuje větší prostor pro upřímné odpovědi, jelikož je zcela anonymní.

**VO1: Jsou pracovníci spokojeni s aktuálními mezilidskými vztahy na pracovišti?**

**VO2: Ovlivňuje jazyková bariéra vzájemné vztahy mezi zaměstnanci?**

**VO3: Jaké výhody a nevýhody pramení z práce v multikulturním podniku?**

### 6.2 Metoda výzkumu

Pro analýzu stavu mezilidských vztahů a výskytu bariér v podniku byla využita metoda kvantitativního výzkumu. Tato varianta byla zvolena s ohledem na cíl práce, jímž bylo zkoumat výše zmíněné oblasti. Zároveň byla metoda vyhovující z hlediska toho, že se zkoumaný vzorek respondentů sestává z pracovníků různých národností a disponují rozdílnými jazykovými schopnostmi, tudíž varianta kvalitativního výzkumu byla zavrhnuta z důvodu možného zkreslení výsledků skrze jazykovou bariéru.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno elektronicky, prostřednictvím internetové stránky Survio. Odkaz na tuto stránku byl skrze známou osobu zaslán osloveným pracovníkům prostřednictvím emailu. Sběr dat probíhal v období od 10.3.2024 do 20.3.2024 pouze mezi pracovníky oddělení nákupu. Osloveno bylo všech 17 pracovníků, pracujících v Ostravské pobočce na oddělení nákupu, přičemž 3 pracovníci dotazník nevyplnili. Návratnost dotazníku je tedy necelých 83 %.

Dotazník se skládal z 27 otázek, které byly rozděleny do čtyř oblastí v závislosti na zkoumaném jevu a výzkumných otázkách. Jelikož se jednalo o pracovníky různých národností, byl dotazník vytvořen v anglickém jazyce. Zároveň právě angličtina je v podniku užívaná jako podnikový jazyk. Pro přehlednost a lepší orientaci čtenářů této práce jsou jeho výsledky a celkové znění (viz příloha) uváděny v jazyce českém.

Dotazník obsahoval jak otázky uzavřené, tak jednu otevřenou, která se vztahovala k jejich jazykové vybavenosti. Ve většině uzavřených otázek měli respondenti na výběr odpovědi sestavené na základě Likertovy škály. Jedná se o typ škály sloužící k měření postoje respondenta. Škála užitá v této práci byla čtyřbodová a obsahovala varianty odpovědi „*spíše souhlasím*“, „*souhlasím*“, „*spíše nesouhlasím*“, „*nesouhlasím*“. V druhém případě uzavřených otázek byl respondentům umožněn i výběr více odpovědí. Tato možnost se vyskytovala primárně u otázek zkoumajících faktory ovlivňující mezilidské vztahy.

První část dotazníku se skládala z 8 uzavřených otázek, z toho ve 4 z nich hodnotili pracovníci výroky na čtyř škálové stupnici s možnostmi „*souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím*“. V otázce č. 2 pracovníci řadili motivační složky dle toho, co je pro ně nejvíce motivující až k tomu, co z předem určených složek motivuje nejméně. V otázce č. 10 přiřazovali respondenti bodové

ohodnocení 1-5 faktorům podle toho, jak velký má faktor vliv na mezilidské vztahy. v některých případech s možností volby více odpovědí. Otázky se vztahovaly k zjištění aktuálního stavu mezilidských vztahů na pracovišti. S touto částí dotazníku je spojena výzkumná otázka **VO1**

Druhá část dotazníku se zaměřovala na faktor jazykové bariéry, zjišťovala jazykovou vybavenost respondentů a zda shledávají jazykovou bariéru jako problematickou pro vzájemné fungování. Tato část obsahuje 4 otázky s uzavřenými odpověďmi. Stejně tak, jako ve většině otázek dotazníku mají respondenti k dispozici škálu, ze které vybírají jim neblíží odpověď. S touto částí je spojena výzkumná otázka **VO2**.

Třetí část byla primárně zaměřená na otázky ohledně multikulturality a z ní pramenící výhody a nevýhody. V této části vybírali respondenti z již definovaných odpovědí, avšak s možností doplnit své vlastní postřehy a myšlenky. Výsledky odpovídají na **VO3**.

Část poslední sloužila pro zjištění základní charakteristiky respondentů, jako je například věk, pohlaví či délka působení v podniku.

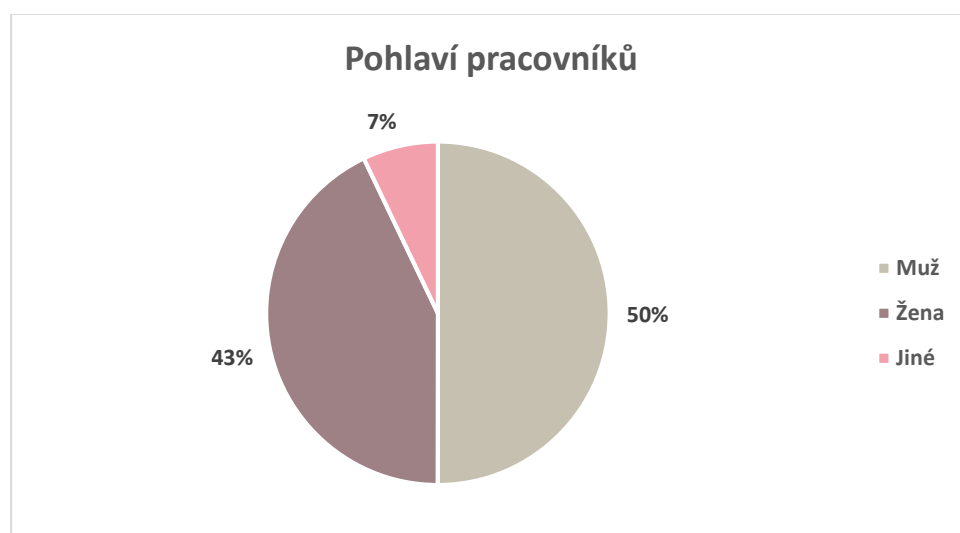
Pro vyhodnocení dotazníkového šetření jsou použity grafy, v některých případech i tabulky pro zpřehlednění výsledků. V části, která se zabývá charakteristikou respondentů jsou užity grafy výsečové a v ostatních částech grafy sloupcové.

### 6.3 Charakteristika respondentů

Tato kapitola se zabývá přiblížením a charakterizací respondentů v závislosti na jejich pohlaví, věku a národnosti. Zároveň je v kapitole znázorněno, jak dlouho oslovení pracovníci v podniku pracují a z jakých zemí pochází.

#### Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se dle odpovědí zúčastnilo 7 mužů (50 %), 6 žen (43 %) a jeden respondent označil své pohlaví jako jiné (7 %).

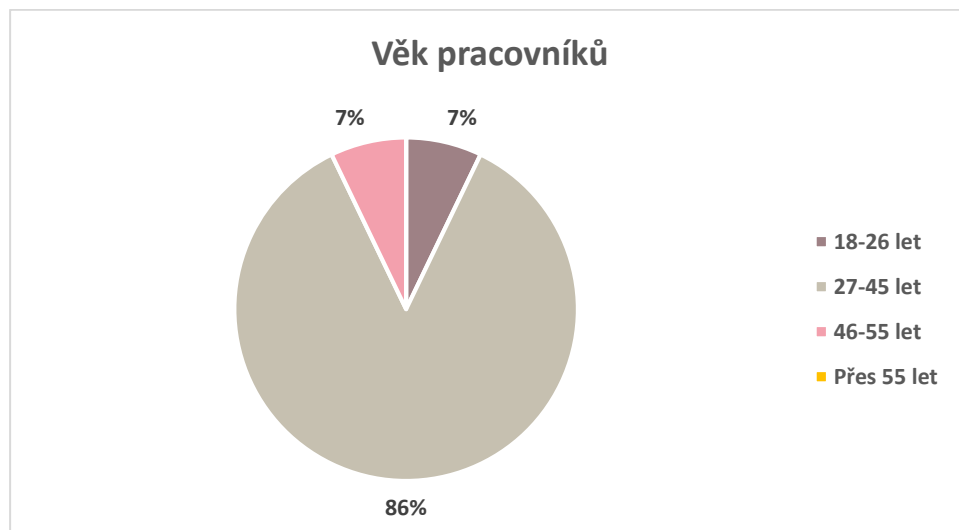


Graf 1 - Pohlaví respondentů (zdroj: Vlastní zpracování)

## Kolik je Vám let?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejpočetnější skupinou pracovníků jsou lidé ve věku 27-45 let (86 %). Pracovníci ve věku 18-26 let a pracovníci spadající do věkové kategorie 46-55 let jsou v podniku zastoupeni ve stejné míře, a to 7 %. Zároveň se na zkoumaném pracovišti nenachází žádný pracovník ve věku přes 55 let.

Dle grafu lze soudit, že pozice „nákupčí“ láká do této firmy primárně dospělé jedince, kteří již mají za sebou svá studentská léta. Naopak studenti, kteří věkově spadají do kategorie 18-26 let nejsou na tyto pozice tolik obsazováni či pro ně nejsou dostatečně v tomto podniku lákavé. Z toho důvodu podnik měl vyzkoušet zacílit více na mladou generaci, která by mohla v kombinaci se staršími a zkušenějšími kolegy vnést do firmy nové postupy, inovativní myšlení a zkušenosti, které nabírají po čas studia. Zároveň v dnešní době jsou mladí lidé čím dál lépe jazykově vybavení a žijí v době, kdy je diverzita aktuálním tématem. Stejně tak mohou firmě poskytnout zkušenosti nasbírané během cestování či studijních výměnných pobytů. Právě tyto zkušenosti mohou vzájemnou interakci usnadnit, jelikož jsou mladí lidé zvyklí na spolupráci s lidmi různých národností, a tím zlepšit celkové fungování kolektivu a vzájemné mezilidské vztahy.

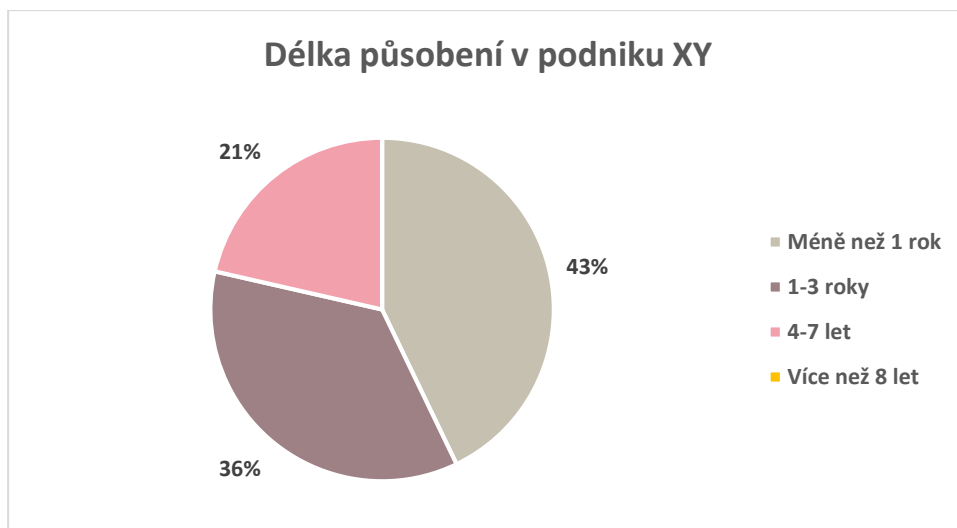


Graf 2 - Věk pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

## Jak dlouho v podniku pracujete?

Dle šetření v podniku převažuje skupina pracovníků, která zde pracuje méně než jeden rok (43 %). Pracovníci, kteří již v podniku pracují alespoň 1-3 roky jsou v 36% zastoupení. Na základě zmíněných výsledků je nutné konstatovat, že v podniku momentálně většina pracovníků pracuje krátkou dobu, což může ovlivňovat stav vzájemných mezilidských vztahů.

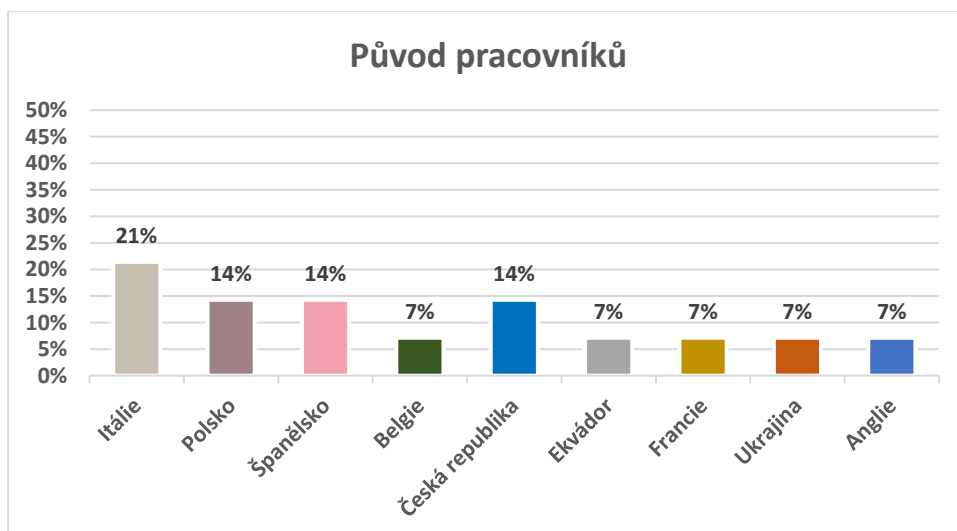
Třetí kategorií pracovníků jsou lidé působící v podniku 4-7 let (21 %). Mezi respondenty se nenašel žádný, který by v podniku pracoval více než 8 let (0 %). Vystává zde otázka, jaký je důvod tak nízkého výskytu pracovníků, kteří by na této pozici pracovali více let.



Graf 3 - Délka působení v podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Z jaké země pocházíte?

Z grafu vyplývá, že v největším zastoupení jsou pracovníci z Itálie, ti se v podniku nachází 3 (21 %). Ostatní národnosti se v podniku vyskytují maximálně v zastoupení 2 lidí, a to konkrétně Polsko, Španělsko a Česká republika (14 %). Belgi, Ekvádor, Francii, Ukrajinu a Anglii reprezentuje pouze 1 (7 %) zaměstnanec. V podniku se setkává celkem lidí devíti různých národností, což v celkovém počtu 14 respondentů lze považovat za velmi kulturně rozmanitý kolektiv.



Graf 4 - Původ pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)



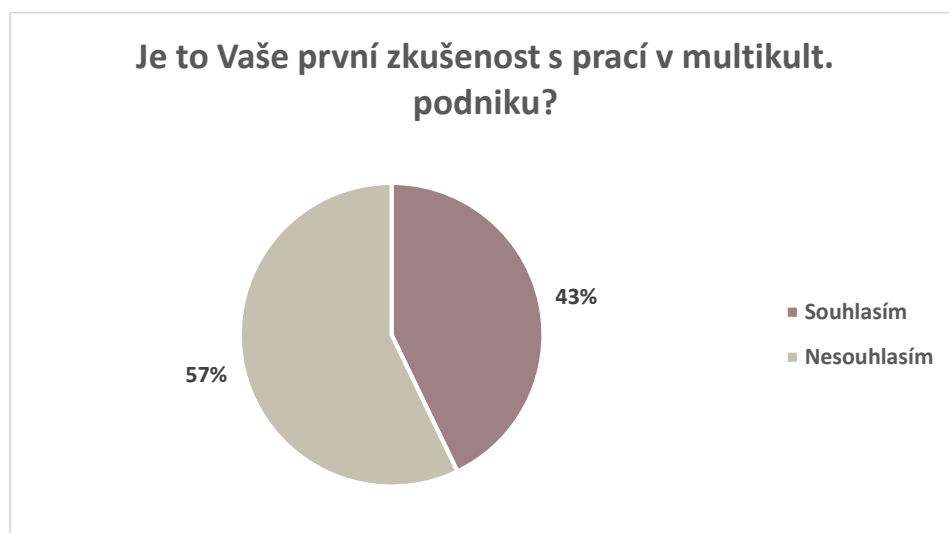
## 7 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

### 7.1.1 VO1: Jsou pracovníci spokojeni s aktuálními mezilidskými vztahy na pracovišti?

Cílem této výzkumné otázky je prozkoumat aktuální stav mezilidských vztahů v podniku. Zda v kolektivu panuje přátelská a klidná atmosféra, jaké jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky a co mezilidské vztahy z pohledu pracovníků ovlivňuje. Stejně tak se tato část dotazníku zaměřila na to, co pracovníky motivuje chodit do práce a zda jaké míry jsou právě dobré mezilidské vztahy motivující složkou.

#### Otázka 1: Je to Vaše první zkušenost s prací v multikulturním podniku?

Dle výsledků dotazníkového šetření je pro 43 % pracovníků práce v multikulturním podniku „XY“ první zkušeností s prací v podniku tohoto typu. Tudíž 57 % dotázaných pracovníků již pracovní zkušenosti z multikulturního podniku má.



Graf 5 - Zkušenost s prací v multikulturním podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Otázka 2: Co Vás motivuje chodit do práce?

Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou vyhodnoceny pro lepší přehlednost v tabulce (viz Tabulka 1), kde je ke každému respondentovi (označení jako r1, r2 apod.) přiřazena jeho preferované pořadí faktorů. Na základě všech odpovědí bylo pro každý faktor vypočítáno průměrné pořadí.

Za nejvíce motivující faktor je pracovníky považován výdělek s průměrným výsledkem 1,79. Zbylé faktory se lišili pouze v jednotkách desetin, avšak jako druhý motivující faktor označili pracovníci to, že je práce samo o sobě baví (2,50). Na třetí místo byla zvolena možnost kariérní rozvoje (2,79). Lze usuzovat, že pracovníci jsou na své pozici spokojeni a neberou posun na vyšší pracovní pozice jako hlavní motivaci jejich působení v podniku. Tento fakt potvrzuje i to, že pracovníky práce baví a je to pro ně ještě větší motivací. V porovnání s již výše zmíněnými faktory se na posledním místě umístil motivující složka v podobě pracovního kolektivu (2,93). Je tedy možné tvrdit, dobrý pracovní kolektiv je v porovnání s celkovým přínosem práce jen příjemný benefit.

Tabulka 1 – Pořadí faktorů motivujících pracovníky chodit do práce

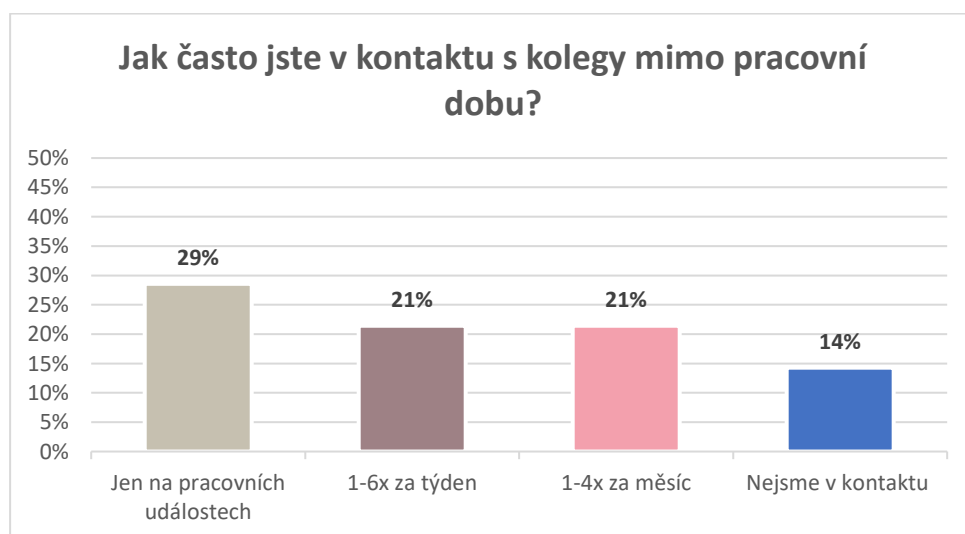
Respondenti	Kariérní rozvoj	Výdělek	Kolektiv	Baví mě práce
r1	2	1	4	3
r2	4	1	3	2
r3	1	4	2	3
r4	1	4	2	3
r5	3	2	4	1
r6	4	1	3	2
r7	1	2	3	4
r8	4	2	3	1
r9	3	1	4	2
r10	2	1	3	4
r11	4	1	2	3
r12	2	1	3	4
r13	4	1	3	2
r14	4	3	2	1
<b>Průměr</b>	2,79	1,79	2,93	2,50

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka 3: Jak často jste s kolegy v kontaktu i mimo pracovní dobu?

Nejčastěji se pracovníci mimo pracovní dobu setkávají právě na pracovních událostech (29 %) jako jsou eventy, oslavy apod. Kromě pracovní akce se 21 % pracovníků vídá mimo práci v intenzitě alespoň 1-4x za měsíc. Stejně procento pracovníků, tedy 21 % z dotázaných, se vídá ještě ve větší intenzitě, a to 1-4x do měsíce. 2 (14 %) z dotázaných uvedli, že s kolegy mimo práci v kontaktu nejsou. Z těchto výsledků lze vyčíst, že většina pracovníků spolu je alespoň několikrát do měsíce v kontaktu.

Otázka se může zdát lehce zavádějící, jelikož není definováno, co je myšleno tvrzením „jste v kontaktu“. Avšak pro výzkumné účel je plně dostačující fakt, že jsou mezi sebou pracovníci v kontaktu ať už telefonicky, během večírků či spolu tráví vyloženě svůj volný čas. Mimopracovní kontakt může pomoci v lepším navazování neformálních vztahů, lépe poznat kolegy a zároveň zbořit některé kulturní bariéry.

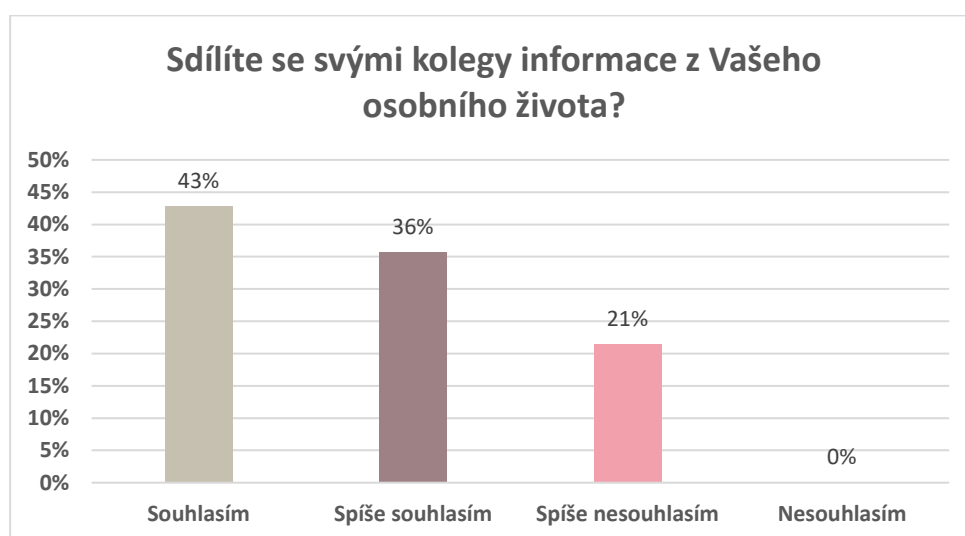


Graf 6 - Jak často jste v kontaktu s kolegy mimo pracovní dobu (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Otázka 4: Sdílíte se svými kolegy informace o svém soukromém životě?

Skoro polovina pracovníků (43 %) uvedla, že se svými kolegy sdílí informace o svém soukromém životě. K tomu, sdělovat kolegům informace tohoto typu se přiklání 36 % dotazovaných s odpovědí spíše ano. Na druhé straně se však 21 % pracovníků přiklání spíše k tomu, že pro ně osobní informace s kolegy nesdílí, proto zvolili odpověď „spíše nesouhlasím“. V kolektivu se nenachází nikdo, kdo by s kolegy vyloženě nesdílel nic. Na základě vyhodnocení Likertovy škály je možné říci, že respondenti se v průměru přiklánějí k odpovědi „souhlasím“.

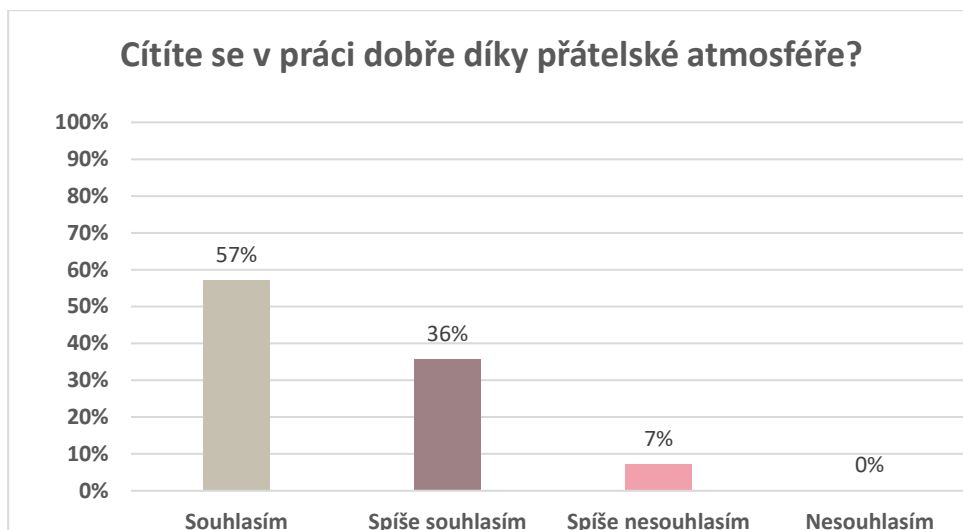
Z těchto výsledků je možné vyvodit stav mezilidských vztahů, panujících mezi pracovníky, jelikož sdělování soukromých informací kolegům je známkou důvěry a vzájemných pevných vztahů, nejen formálních, ale i neformálních. Po bližším zkoumání bylo zjištěno, že respondenti odpovídající na tuto otázku „spíše nesouhlasím“ zároveň s kolegy neudržují kontakt ani mimo pracovní dobu, nebo pouze na pracovních událostech.



Graf 7 - Sdílení osobních informací s kolegy (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Otázka 5: Cítíte se v práci dobře díky přátelské atmosféře?

Nadpoloviční většina (57 %) pracovníků uvedla, že se v práci cítí dobře díky přátelské atmosféře. S tímto tvrzením spíše souhlasí 36 % dotázaných, přičemž zbylých 7 % spíše nesouhlasí s tím, že by se v práci cítili dobře, díky přátelské atmosféře. Z toho výsledku vyplývá, že nadpoloviční většina je v práci spokojená i díky přátelské atmosféře, která mezi kolegy panuje. Příčinou nesouhlasu ze strany některých respondentů může být právě probíhající konflikt či nedorozumění, které může pramenit z kulturních rozdílů. Z toho důvodu by bylo dobré zjistit, jakých pracovníků se to týká a zkusit zjistit bližší důvody, proč se dobře spíše necítí.

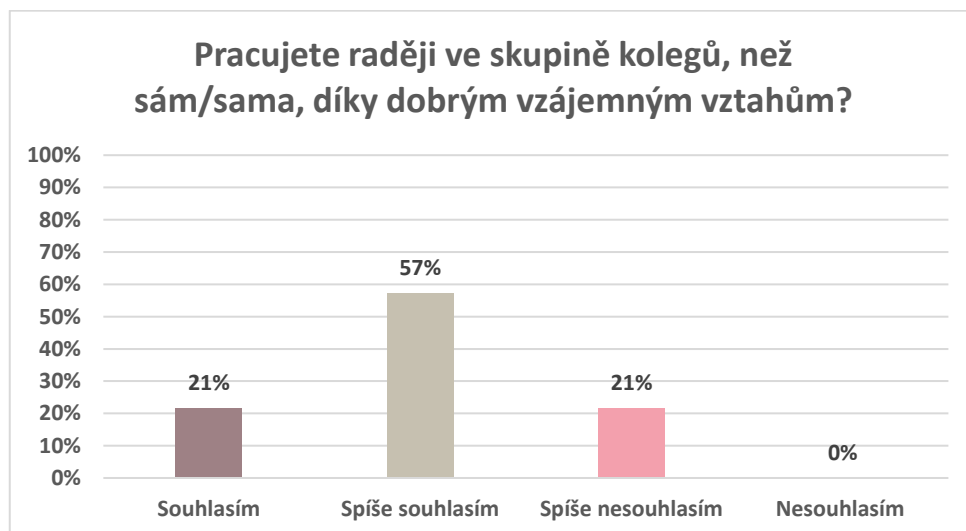


Graf 8 - Přátelská atmosféra (Zdroj: vlastní zpracování)

**Otázka 6: Preferujete pracovat raději společně s kolegy, než sám/sama, díky dobrým vzájemným vztahům?**

U této otázky se nejvíce pracovníků přiklání k odpovědi „spíše ano“ a 57 % z nich. Naopak 21 % pracovníků s tímto tvrzením naprosto souhlasí, naopak 21 % pracovníků „spíše nesouhlasí“.

Pokud pracovníci raději pracují společně v týmech, je to dobrým znakem kvalitních vztahů, které pravděpodobně kulturní odlišnosti neovlivňují a v případě, že ano, tak jsou pracovníci schopni situace řešit do takové míry, že to neovlivní jejich vzájemnou spolupráci. Zároveň spolupráce mezi pracovníky může vést k lepšímu výkonu jednotlivců i týmů, jelikož si mohou mezi sebou pracovníci předávat své rozdílné zkušenosti a postupy, což vytváří ideální kreativní prostředí.

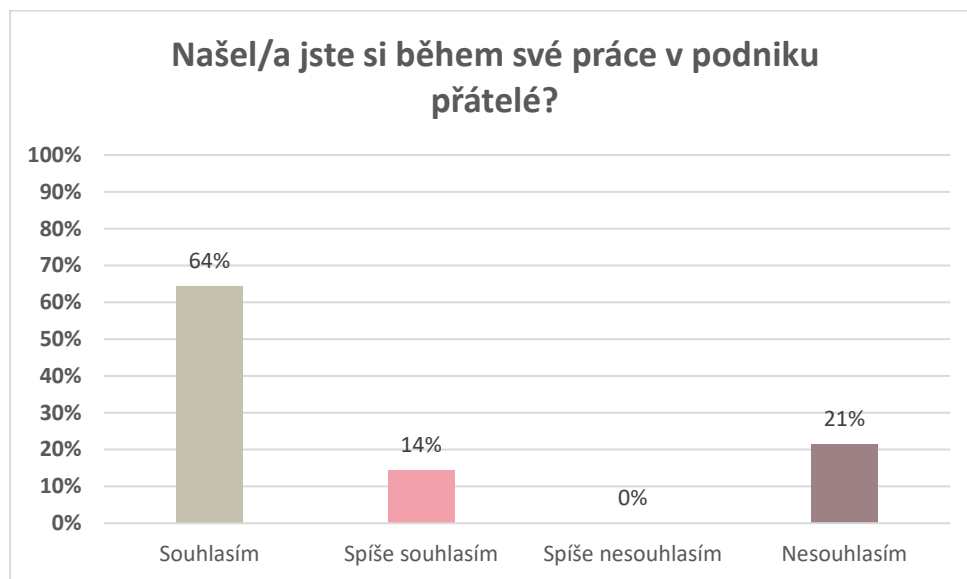


Graf 9 - preference práce ve skupině/sám (zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka 7: Našel jste si během práce v podniku mezi kolegy nějaké přátele?**

Díky této otázce bylo zjištěno, že 9 pracovníků (64 %) si v pracovním kolektivu našlo přátele. 2 (14 %) pracovníci se přiklání k odpovědi „spíše souhlasím“, zatímco zbylí 3 (21 %) pracovníci uvedli, že si mezi kolegy přátele nenašli.

Vytvoření i neformálních pout, jako právě přátelství je, může vést k lepším vztahům, větší soudržnosti a nápomocnosti v kolektivu.



Graf 10 - Vytváření přátelství (zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka 8: Jaký vliv na mezilidské vztahy byste přiřadil/a konkrétním faktorům v souvislosti s vaším podnikem?**

Pracovníci měli v této otázce zhodnotit na škále 1-5 (1 – nejmenší vliv, 5 – největší vliv), jaký vliv mají jednotlivé faktory na vzájemné vztahy. Z bodového hodnocení bylo spočítáno hodnocení průměrné. Ve výsledku získal faktor „odlišný jazyk“ největší bodové ohodnocení (2,36 b.), tudíž je pracovníky považován jakožto nejvíce vlivný. Druhý faktor s největším vlivem jsou „kulturní rozdíly“ (1,21 b.), poté se umístil rozdílný „přístup ke komunikaci“ a jakožto nejméně vlivný považují pracovníci „nesoudržný kolektiv“ (0,36 b.).

Tabulka 2 - Jaký vliv na mezilidské vztahy byste přiřadili následujícím faktorům

Respondenti	Odlišný jazyk	Kulturní rozdíly	Rozdílný přístup ke komunikaci	Nesoudržný kolektiv
r1	3	2	0	0
r2	5	0	0	0
r3	1	2	2	0
r4	3	2	0	0
r5	3	2	0	0
r6	1	4	0	0
r7	2	1	2	0
r8	0	0	2	3
r9	2	2	1	0
r10	0	2	3	0
r11	3	0	2	0
r12	5	0	0	0
r13	0	0	3	2
r14	5	0	0	0
<b>Průměr</b>	<b>2,36</b>	<b>1,21</b>	<b>1,07</b>	<b>0,36</b>

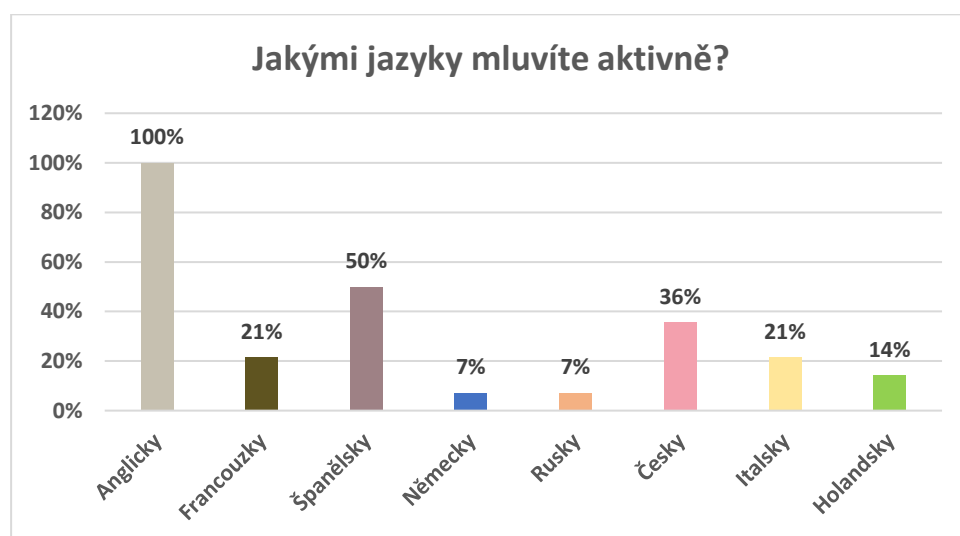
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 7.1.2 VO2: Ovlivňuje jazyková bariéra vzájemné vztahy mezi zaměstnanci?

Tato výzkumná otázka má za cíl zjistit, zda může mít jazyková bariéra mezi pracovníky vliv na jejich vzájemné vztahy. V teoretické části bylo popsáno vzájemné propojení a vliv rozdílně mluvících pracovníků.

### Otázka 9: Jakými jazyky aktivně mluvíte?

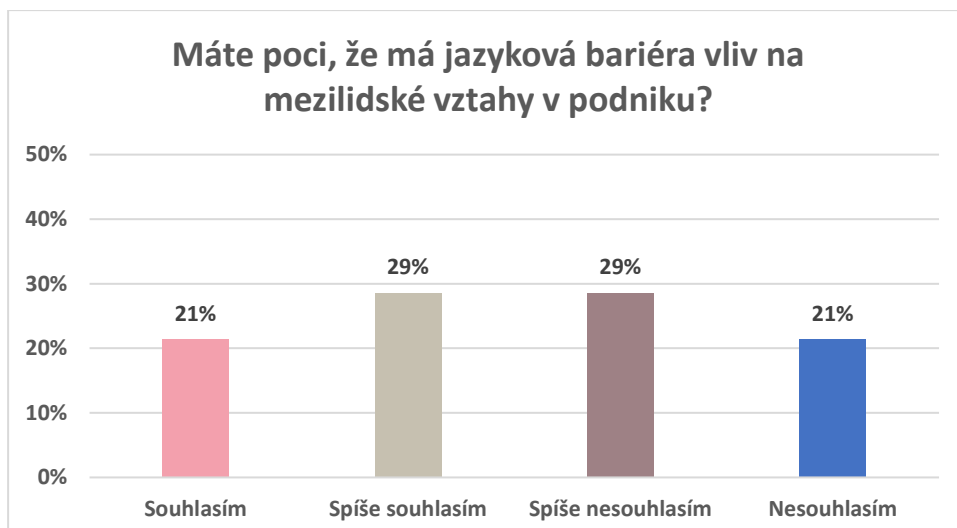
Stejně tak, jak je rozmanité národnostní složení podniku, tak je rozmanitá i jazyková vybavenost pracovníků. Všichni do jednoho (100 %) mluví aktivně anglicky, přesně půlka (50 %) z pracovníků ovládá španělštinu, 36 % mluví česky, 21 % pracovníků mluví francouzsky a stejný počet i italsky. Holandsky se domluví 14 % pracovníků a 7 % ovládá němčinu spolu s ruštinou.



Graf 11 - Jazyková vybavenost (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka 10: Máte pocit, že má jazyková bariéra vliv na mezilidské vztahy v podniku?

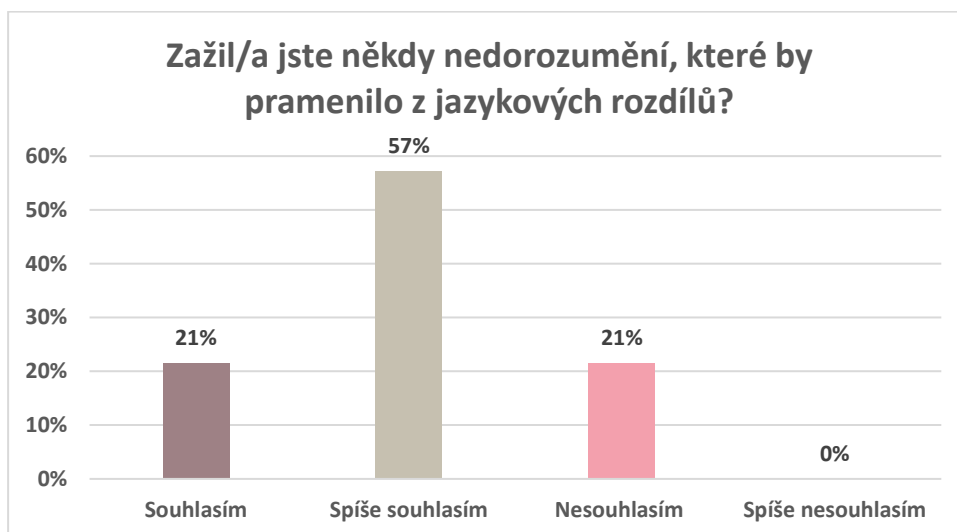
Otázka, zda jazyková bariéra ovlivňuje mezilidské vztahy vyšla s totožnými výsledky na obou stranách. Nejvíce pracovníků, tedy 29 % z nich, „spíše souhlasí“ že má jazyková bariéra vliv na vzájemné vztahy, stejně tak ale 29 % z pracovníků „spíše nesouhlasí“ s tím, že by vliv měla. Rovněž 21 % pracovníků vyloženě „souhlasí“ s tvrzením o vlivu jazykové bariéry na mezilidské vztahy. Na druhé straně stejné procento (21 %) pracovníků „nesouhlasí“. Po vyhodnocení odpovědí byla nalezena průměrná míra odpovědí, která spadá do rozmezí pro tvrzení „nesouhlasím“.



Graf 12 - Vliv jazykové bariéry (Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka 11: Zažil/a jste někdy nedorozumění, které by pramenilo z jazykové bariéry?**

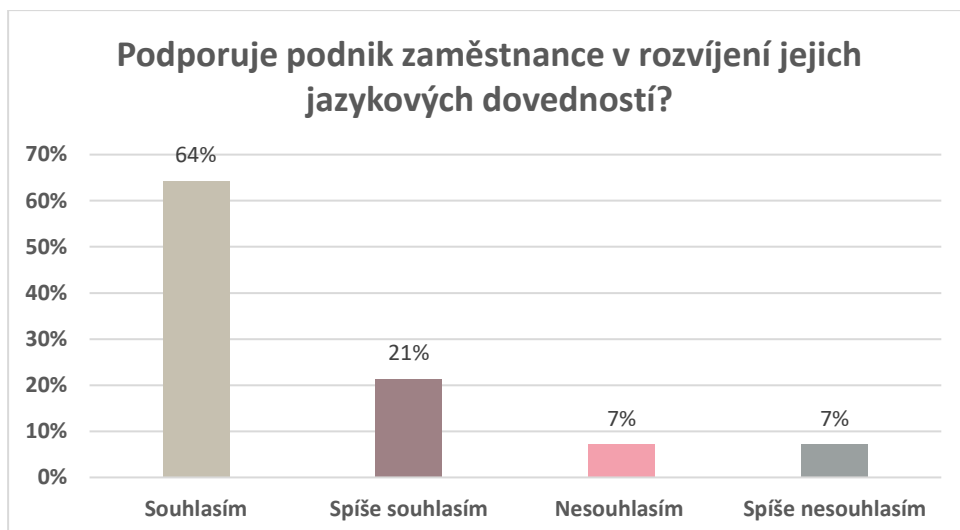
Nadpoloviční většina respondentů (57 %) uvedla, že „spíše souhlasí“ s tím, že se již setkala se situací, kde vzniklo nedorozumění vlivem jazykové bariéry. S odpovědí „souhlasím“ se ztotožňuje 21 % pracovníků a stejný počet (21 %) s tímto tvrzením nesouhlasí.



Graf 13 - nedorozumění plynoucí z jazykové bariéry (Zdroj: Vlastní zpracování)

**Otázka 12: Podporuje podnik zaměstnance v rozvíjení jejich jazykových dovedností?**

V 64 % se pracovníci shodují, že podnik určitým stylem podporuje rozvoj zaměstnanců v jejich jazykových dovednostech. 21 % pracovníků „spíše souhlasí“, což může naznačovat, že pracovníci o této variantě vědí, ale nikdy se jí například nezúčastnili osobně. Naopak 7 % pracovníků uvedlo „spíše ne“ a stejné procento i „nesouhlasím“. V tomto případě se může jednat o neinformovanost pracovníků, případně jim tato možnost nebyla doposud nabídnuta.



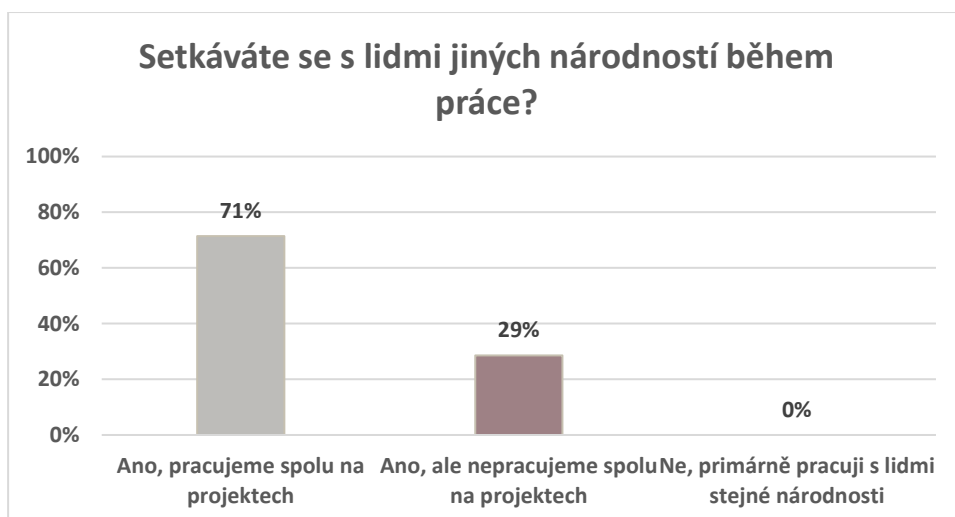
Graf 14 - Podpora zaměstnanců v rozvíjení jazykových dovedností (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 7.1.3 VO3: Jaké výhody a nevýhody pramení z práce v multikulturním podniku?

Tato výzkumná otázka zkoumá osobní pohled pracovníků na práci v multikulturním podniku. Pracovníci vybírají ze spektra faktorů, které mohou vnímat jako pozitivní či negativní na práci v právě takovém podniku.

#### Otázka 13: Setkáváte se během práce s lidmi jiných národností?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda jsou spolu pracovníci aktivně v kontaktu při práci na společných projektech, nebo zda se bez nějaké intenzity potkávají jen při práci. Valná většina pracovníků (71 %) uvedla, že s kolegy aktivně pracují na společných projektech. Naopak zbylých 29 % pracovníků uvedlo, že se s lidmi jiných národností setkávají, ale nepracují spolu na žádném projektu.

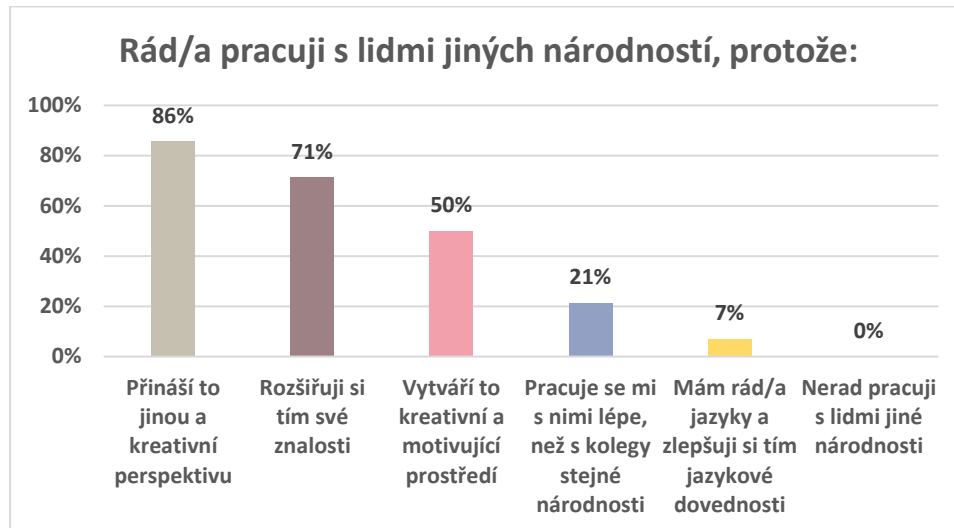


Graf 15 - Setkáváte se během práce s lidmi jiných národností? (Zdroj: Vlastní zpracování)



#### Otázka 14: Rád/a pracuji s lidmi jiných národností, protože...

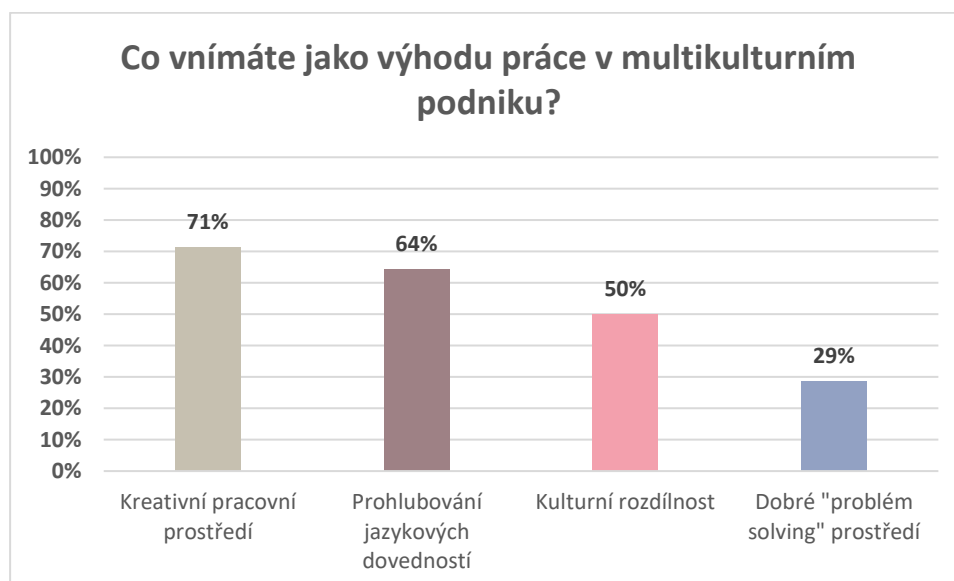
Jakožto nejváženější faktor, který práce s lidmi jiných národností přináší považuje 86 % pracovníků „jinou a kreativní perspektivu“. Velký ohlas má u pracovníků (71 %) i možnost „rozšířit si své znalosti“, což je úzce spjato právě s kreativním prostředím, které spoluprací lidí rozdílných kultur vzniká. Polovina (50 %) pracovníků shledává jako benefit vytvoření prostředí, které je jak kreativní, tak i velmi motivující. 21 % pracovníků uvádí, že se jim lépe pracuje s lidmi jiných národností než s kolegy národnosti stejné. 7 % poté označilo možnost „Jiné“ a jako důvod uvedlo „zvýšení jazykových dovedností“.



Graf 16 - Rád/a pracuji s lidmi jiných národností, protože... (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### Otázka 15: Co vnímáte jako výhodu práce v multikulturním podniku?

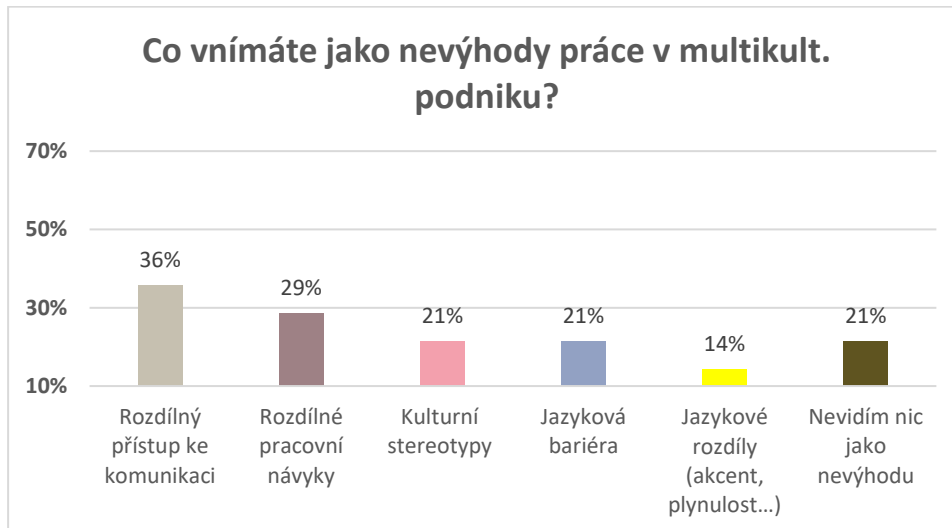
Jakožto největší výhodu práce v multikulturním podniku shledávají pracovníci v 71 % kreativní pracovní prostředí. 64 % z dotázaných vidí jako výhodu prohlubování jazykových dovedností, přesně polovina (50 %) shledává kulturní rozdílnost jako výhodu. Jen 29 % pracovníků však vnímá výhodu práce v takovém podniku z hlediska dobrého „problem solving“ prostředí.



Graf 17 - Výhody práce v multikulturním podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otázka 16: Co vnímáte jako nevýhody práce v multikulturním podniku?

Nejčastěji jako nevýhodu pracovníci uvádějí „*rozdílný přístup ke komunikaci*“ a to 36 % dotázaných. Jakožto druhou největší nevýhodu zvolilo 29 % pracovníků „*rozdílné pracovní návyky*“. Nevýhody jako „*kulturní stereotypy*“ a „*jazyková bariéra*“ označilo 21 % pracovníků. Stejně procento z nich však uvedlo, že práce v multikulturním podniku nepřináší žádnou nevýhodu. Nejmenší procento dotazovaných, konkrétně 14 %, označilo za nevýhodu „*jazykové rozdíly*“.



Graf 18 - Co vnímáte jako nevýhodu práce v multikulturním podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

## 7.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

Za pomoci dotazníkového šetření provedeného v podniku „XY“ byly zkoumány a vyhodnoceny tři výzkumné otázky. Tato kapitola slouží pro seznámení s výslednými odpověďmi na výzkumné otázky. Zároveň je tímto splněn cíl této bakalářské práce, a to analyzovat mezilidské vztahy v multikulturním podniku, zjistit, zda odlišná kultura a jazyk mají vliv na mezilidské vztahy.

### **VO1: Jsou pracovníci spokojeni s aktuálními mezilidskými vztahy na pracovišti?**

Na základě proběhlého vyhodnocení získaných odpovědí pracovníků lze považovat vzájemné vztahy mezi pracovníky za příznivé, přátelské a ideální pro udržování příjemného pracovního klimatu. Jak vyplývá z úvodního představení respondentů, i přes jejich poměrně krátké působení v podniku jsou jejich vzájemné vztahy na vysoké úrovni. Tomuto faktu může přispívat výsledek otázky č. 2, kde se kolektiv umístil až na posledním místě z hlediska nejméně motivujícího faktoru pro docházení do práce. Je tedy možné, že díky velkému zapálení pracovníků pro práci samotnou je v podniku příjemná atmosféra, jelikož valná většina dotázaných uvedla jako největší motivaci právě to, že je práce baví. Tudíž už jejich samotný pozitivní přístup k práci může mít příznivý vliv na celý kolektiv. Zajímavým faktem je to, že jazyková bariéra a kulturní rozdílnosti byly označeny jako faktory, které dle pracovníků ovlivňují mezilidské vztahy v podniku, avšak z výsledků plynoucích z dalších otázek není zřejmé, že by tyto faktory měly velký vliv na vzájemné vztahy. Stále je tedy možné tvrdit, že jazyková ani kulturní bariéra nemá v konečném důsledku na vztahy vliv.

Dalším důkazem velmi pozitivních vztahů jsou v podniku vzniklá přátelství. Jak už bylo zmíněno, i přes krátký čas, který pracovníci ve firmě doposud strávili, byli schopni navázat přátelství. Tato přátelství mohla vzniknout díky tomu, že mezi sebou pracovníci sdílejí informace z osobního života, což je znakem vzájemné důvěry. Posilují tím jak čistě formální, tak i neformální vazby, což se může odrazit na celkovém výkonu pracovníků. Na tom, že spolu mají pracovníci tak dobré vztahy může mít podíl i krátká doba, po kterou ve firmě pracují. Za krátký čas jako je rok či méně se nemusí objevit tolik nečekaných situací či problémů, které by museli pracovníci společně řešit, kdežto ti, kteří pracují v podniku již delší dobu, se mohli setkat s více konfliktními situacemi.

Avšak stále se v kolektivu vyskytují i pracovníci, kteří mezilidské vztahy nepovažují až za tolik přátelské jako ostatní. Stejně tak mají jistý odstup od kolegů a své soukromé záležitosti s kolegy neřeší. Tato situace se však objevuje ve většině kolektivů a není možné, aby pro všechny byly podmínky takové, jaké by si přáli. Z toho důvodu je dobré zkusit přijít na důvod tohoto jejich postoje, zda je možné nějak přispět k tomu, aby se mezi kolegy cítili líp a snažit se je taktéž začlenit do kolektivu. To vše samozřejmě za předpokladu, že o to pracovníci mají zájem.

### **VO2: Ovlivňuje jazyková bariéra vzájemné vztahy mezi zaměstnanci?**

Oslovení pracovníci podniku „XY“ disponují poměrně rozsáhlými jazykovými znalostmi. V kolektivu se vyskytují lidé mluvící dohromady 8 různými jazyky. Avšak nejužívanějším „podnikovým a společným“ jazykem je angličtina. Nadpoloviční většina pracovníků uvedla, že se již v podniku setkala se situacemi, kde byl zdrojem nedorozumění právě jazyková bariéra mezi pracovníky. Co se obecného vlivu tohoto faktoru týká, polovina pracovníků jazykovou bariéru vnímá jako něco, co má na mezilidské vztahy vliv. Avšak druhá půlka tomuto faktoru velkou váhu nepřidává a větší dopad na mezilidské vztahy nevnímá. Z bližšího vyhodnocení Likertovy škály (tudíž vyhodnocení všech čtyř stupňů odpovědí) vychází jako převažující výsledek odpověď nesouhlasím.

Důvodem rozdílných názorů může být to, že se se situacemi, kdy si lidé navzájem kvůli odlišným jazykům nerozumí, již v minulosti setkali i v jiných podnicích, jelikož více než polovina pracovníků již v minulosti v nějakém multikulturním podniku pracovala. Naopak jako bariéru mohou jazyk vnímat pracovníci, kteří se poprvé setkávají s prací v multikulturním podniku. Tudíž je pro ně obtížné řešit

situace, plynoucí z jazykové bariéry, jako je nepochopení, či nedorozumění. Zároveň v nich může zůstat pocit, že něco dělají špatně, nebo může vzniknout kvůli nedorozumění konflikt.

Avšak podnik dle respondentů dbá na rozvíjení jazykových kompetencí zaměstnanců a podporuje jejich vzdělávání. Jenže dle výsledků o této možnosti neví, nebo jim nebyl nabídnutá, 14 % pracovníků. Z toho důvodu je nutné o možnostech vzdělávání v oblasti jazyka lépe informovat.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze tedy konstatovat, že jazyková bariéra je na pracovišti objevujícím se jevem, který zaměstnanci reflektují a sledávají za problémový. Avšak tato bariéra celkově mezilidské vztahy v podniku nijak výrazně neovlivňuje.

### VO3: Jaké výhody a nevýhody pramení z práce v multikulturním podniku?

Pracovníci vnímají dle zjištěných dat jakožto největší výhodu pramenící z práce v multikulturním obecně kreativitu, kterou tato vzájemná spolupráce kultur přináší. Ať už se jedná o podněcování kreativního prostředí, kreativní přístupy pramenící z rozdílných zkušeností a přístupů k práci. Zároveň pracovníci zmínili, že je pro 21 % z nich příjemnější pracovat s lidmi jiné národnosti než s lidmi národnosti stejné. Stejně tak je pro pracovníky pozitivním přínosem rozšíření znalostí, ať už jazykových či pracovních dovedností.

Z hlediska nevýhod se nejčastěji zmiňovali faktory vycházející z rozdílné kultury pracovníků, a to rozdílný přístup ke komunikaci, odlišné pracovní návyky či stereotypy, které se ke kulturám pojí. Na poslední místa v této otázce zařadili pracovníci nevýhody spojené s jazykem, ať už se jedná o jazykovou bariéru či jazykové rozdíly jako akcent, plynulost projevu apod. Avšak našlo se i 21 % pracovníků, kteří nevidí na práci v multikulturním podniku žádné nevýhody, a naopak si tuto příležitost užívají.

I přes fakt, že pracovníci vnímají jisté nevýhody práce v multikulturním podniku, lze i na základě výsledků analýzy VO1 konstatovat, že rozdílná kultura či jazyk nemají nijak zásadní vliv na mezilidské vztahy v podniku.



Obrázek 4 - Výhody a nevýhody práce v multikulturním podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8 Návrhy pro zlepšení mezilidských vztahů a eliminaci bariér

Tato kapitola přináší návrhy pro zlepšení mezilidských vztahů a eliminaci možných bariér, které byly na základě dotazníkového šetření nalezeny. Díky této kapitole bude naplněn dílčí cíl této práce, a to navrhnou opatření pro zlepšení mezilidských vztahů a eliminaci bariér.

### 1. Komunikace a zpětná vazba

Komunikace je základ všeho úspěchu. Proto, pokud chce podnik aplikovat nějaké prvky, které by mezilidské vztahy zlepšovali, je nutné nejprve znát aktuální stav a okolnosti. Pokud vedení či pracovníci zaznamenají, že se jejich vztahy vzdalují a mění, je nutné si o tom promluvit, aby byly nalezeny příčiny a jejich dopad na vztahy nebyl tak významný. K tomu mohou dopomoci porady a setkávání řízené vedoucími pracovníky, kteří si s pracovníky promluví a v případě nalezení problémové situace o ní zjistí co nejvíce informací, ideálně od všech pracovníků.

Pokud se však pracovníci obávají sdělit problémy na přímo, zpětná vazba je ideálním nástrojem pro získání co nejvíce upřímného otevřeného názoru. Pracovníkům je zaslán dotazník, který anonymně vyplní a vedení následně získá přehled o aktuálním stavu vztahů v podniku.

### 2. Firemní akce, teambuildingy,

I přes fakt, že mezi sebou mají pracovníci velmi dobré vztahy, je potřebné tento stav stále podporovat a přizívat. Mohlo by se totiž jednoduše stát, že přijde větší problém a vztahy mohou být rázem úplně jiné. Stejně tak, jako se vztahy prohlubují, tak se mohou i vzdalovat, například při nabrání nových pracovníků. Dynamika kolektivu bude rázem jiná a je potřeba stále udržovat příznivou pracovní atmosféru. Z toho důvodu je žádoucí, aby podnik pokračoval v konání firemních akcí, které pracovníky stmelují stejně dobře, jako teambuildingy. Oproti teambuildingů jsou firemní akce spíše neformálního rázu a program není zaměřený konkrétně na utužování mezilidských vztahů. Avšak vzít pracovníky na únikovou hru může fungovat stejně dobře, jako jakákoliv hra během teambuildingu. Na únikové hře je kladen důraz na spolupráci, zároveň zde mohou pracovníci zužitkovat svoji kreativitu a ve výsledku se ještě dobře pobavit.

Teambuildingy je dobré zařadit rozhodně ve chvíli, kdy přijdou do podniku noví pracovníci, nebo pokud bude zaznamenána větší změna vztahů mezi pracovníky. Zároveň během těchto akcí mají pracovníci možnost poznat sebe navzájem v jiných situacích a tím možná předejít, či úplně eliminovat stereotypy a předsudky. Ale pro prevenci je ideální zařadit teambuilding alespoň jednou za půl roku.

### 3. Jazykové workshopy, kurzy a sestavení týmů dle jazykových kompetencí

V podniku se pracovníci občas střetávají se situacemi, kdy je jazyková bariéra problémem. Naštěstí to nemá vliv na jejich vztahy, avšak může to mít vliv na jejich pracovní výkon. Z toho důvodu je dobré investovat do zdokonalování jazykových dovedností pracovníků. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že v podniku jistý styl podpory jazykových dovedností funguje, avšak ne všichni pracovníci o tom vědí. Z toho důvodu navrhuji uspořádání jazykových workshopů, vzhledem k nejvíce využívanému jazyku v angličtině, kde by pracovníci měli možnost zdokonalit své dovednosti. Může se jednat o workshop psaní obchodních dopisů, čímž si pracovníci zlepší gramatiku a své korespondenční schopnosti. Dále workshopy zaměřené na určité téma či oblast, které se pracovníci během práce věnují. Na tomto setkání by pracovníkům byly poskytnuty materiály například se slovní zásobou pro danou oblast, byla by možnost zinscenovat situace, ve kterých by zaměstnanci danou slovní zásobu využívali.

Jazykové kurzy jsou naopak vhodné pro pracovníky, kteří na svých jazykových schopnostech chtějí pracovat intenzivně. Jazykové kurzy jsou velmi nákladné, proto není možné, poskytnout je plošně všem zaměstnancům. Z toho důvodu si většinou musí právě pracovníci určitou část kurzu zaplatit sami. Avšak o to víc to následně pracovníky motivuje k tomu kurzy opravdu navštěvovat a věnovat rozvoji čas.

#### **4. Interkulturní tréninky**

Zavedení interkulturního tréninku do vzdělávacích programů v podniku může přinést rozvoj oblasti týkající se diverzity. Na základě dotazníkového šetření byly pracovníky vzpomenuty faktory spojené a vyplývající právě z kulturní diverzity, jako například rozdílný přístup ke komunikaci či práci. Interkulturní tréninky mají za cíl seznámit pracovníky s jinými kulturami a jejich chováním a naučit je, jak zvládat střet s nimi. Obsah interkulturního tréninku je opět možné přizpůsobit potřebám podniku, přičemž jeho náplní mohou být workshopy zaměřené na konkrétní kultury, simulace a role-play ve kterých si pracovníci vyzkouší situace, které je při vzájemné spolupráci mohou potkat a zároveň mohou být podniku poskytnuti mentoři, kteří v podniku budou dohlížet a monitorovat stav vzájemných vztahů mezi pracovníky.

Interkulturní trénink je velmi doporučovaný proces právě pro svou komplexnost a skvělé výsledky nejen z hlediska podpory mezilidských vztahů, ale i snazší adaptace nových pracovníků a výkonnosti podniku.

# Závěr

Důsledkem globalizace a bohužel i válek probíhajících ve světě je možné se čím dál častěji setkávat s podniky zaměstnávající pracovníky různých kultur. Proto je téma práce velmi aktuální a je klíčové umět s kulturní diverzitou v podniku pracovat. Tato bakalářská práce měla za cíl zanalyzovat mezilidské vztahy v multikulturním podniku a zjistit, zda odlišná kultura a jazyk mají vliv na mezilidské vztahy v podniku. Jakožto dílčí cíl bylo určeno navrhnout opatření pro zlepšení mezilidských vztahů a eliminaci bariér. K uskutečnění analýzy byly osloveni pracovníci podniku „XY“.

Základní dělení této bakalářské práce bylo na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnovala v první kapitole tématu kultury. Byly definovány pojmy jako národní, podniková kultura a kulturní dimenze. Druhá kapitola se primárně zabývala řízením lidských zdrojů v multikulturním podniku a pracovala s pojmy jako diverzity management či Perlmutterova typologie skupin. Podkapitola se věnovala řízení multikulturního týmu a jaké faktory mohou práci v multikulturním týmu ovlivnit. Třetí kapitola se soustředila na mezilidské vztahy na pracovišti a jejich řízení. Zároveň byl rozebrán i vliv mezilidských vztahů na pracovní výkon. Poslední kapitola práce rozebírala bariéry mezilidských vztahů v multikulturním podniku, konkrétně kulturní bariéry a komunikační. Zároveň bylo v kapitole popsáno, jak tyto bariéry eliminovat.

Praktická část byla postavená na třech výzkumných otázkách, díky kterým bylo možné analyzovat aktuální stav mezilidských vztahů, zjistit, zda má na vztahy vliv jazyková bariéra a jaké výhody a nevýhody pramení z práce v multikulturním podniku. Konkrétně byly výzkumné otázky definované takto:

- VO1: Jsou pracovníci spokojeni s aktuálními mezilidskými vztahy na pracovišti?
- VO2: Ovlivňuje jazyková bariéra vzájemné vztahy mezi zaměstnanci?
- VO3: Jaké výhody a nevýhody pramení z práce v multikulturním podniku?

Za hlavní zjištění lze považovat fakt, že v podniku panují mezi pracovníky velmi dobré vztahy, které v mnohých případech přerostli až v přátelství. Toto zjištění je pozoruhodné z důvodu toho, že větší část pracovníků pracuje v podniku teprve rok, což je poměrně krátká doba na utvoření takto blízkých a přívětivých vztahů. Proto je nasnadě zbývat se v budoucnu procesem adaptace a zda právě správné nastavení adaptačního procesu zajišťuje takto bezproblémové vztahy již od nástupu pracovníků do podniku. Druhou variantou je právě vliv krátkého časového působení pracovníku ve firmě, jelikož pracovníci, kteří v podniku pracují například již 4 roky pravděpodobně zažili více kritických situací, které mohly vést k nedorozumění či konfliktu než pracovníci, kteří v podniku strávili zatím kratší dobu. Z celkového hlediska lze pracovní atmosféru a mezilidské vztahy považovat za velmi příjemné a to i přes to, že pracovníci označili jazykovou bariéru a rozdíly pramenící z kultury za faktory, které jakýmsi stylem ovlivňují vzájemné vztahy. Touto problematikou se zabývala první část dotazníkového šetření VO1.

Druhá část zkoumala VO2, tedy vliv jazykové bariéry na mezilidské vztahy. Bylo zjištěno, že pracovníci disponují různorodými jazykovými kompetencemi. Zároveň však nadpoloviční většina pracovníků uvedla, že se setkala se situacemi, kdy byla právě jazyková bariéra důvodem vzniku nedorozumění. V porovnání s bariérami plynoucími z kulturních rozdílů má na mezilidské vztahy jazyková bariéra v podniku větší vliv, avšak na základě zjištěných výsledků lze v důsledku konstatovat, že mezilidské vztahy v podniku „XY“ nejsou dlouhodobě touto bariérou negativně ovlivněny, a to i přes fakt, že byl výskyt jazykové potvrzen. Dle pracovníků zároveň podniku podporuje rozvoj jazykových kompetencí, avšak ne všichni pracovníci o této možnosti vědí.

Ve třetí části (VO3) se dotazníkové šetření zabíralo tématem výhod a nevýhod práce v multikulturním podniku. Dle odpovědí respondentů vyplynulo, že největším přínosem je pro ně kreativita, ať už v oblasti nápadů, tak i z hlediska rozšíření dosavadních znalostí. Naopak jako nevýhody uváděli pracovníci nejčastěji faktory, vyplývající z kulturních rozdílů, jako odlišný přístup ke komunikaci či stereotypy. Na druhou stranu, našli se i pracovníci, kteří na práci v multikulturním podniku žádné nevýhody nepozorují. Z tohoto hlediska lze spatřit jisté prostory pro zlepšení z hlediska eliminace působení kulturních rozdílů, avšak nebyl shledán žádný vliv této bariéry na vzájemné mezilidské vztahy.

Na základě zjištěných poznatků a provedených analýz byly sestaveny čtyři konkrétní doporučení, pro zlepšení či udržení stávající dobré situace v podniku „XY“. Doporučení se týkaly komunikace a zpětné vazby, mimopracovních aktivit, jazykového vzdělávání a interkulturních tréninků.

Pro podnik by bylo jistě přínosné, provést podobný průzkum mezi pracovníky v okamžiku, kdy bude toto konkrétní oddělení čelit nějaké složitější výzvě či úkolu, aby mohly být odhaleny konkrétní situace a bariéry, které mohly úspěšnému splnění úkolu bránit a zda vzájemná spolupráce měla na pracovníky vliv z hlediska mezilidských vztahů.

Zároveň by podobný průzkum bylo dobré provést v horizontu 2 let, pokud na oddělení bude stále stejné složení pracovníků, aby vyvstalo najevo, zda se mezilidské vztahy v průběhu času změnily a jakým způsobem. Jelikož jak již bylo zmíněno v úvodu práce, a i v části teoretické, lidé jsou to nejcennější, co podnik má, a proto je nutné mít přehled o tom, jak se jim daří a pečovat o ně.



# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů-moderní pojetí a postupy* 13 ed., Grada.

BARMEYER, Christoph, BAUSCH, Madeleine & MAYRHOFER, Ulrike, 2021. *Constructive Intercultural Management* 1st ed., Edward Elgar.

BEDNÁŘ, Vojtěch ET AL., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, Praha: Grada.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2002. *Psychologie a sociologie řízení* 2. rozš. vyd., Praha: Management Press.

BRETT, Jeanne ET AL., 2016. *HBRs 10 Must Reads on Managing Across Cultures* 1st ed., Perseus Books.

CERHA, Ondřej, 2016. *Interkulturní trénink*. Kvalifikační práce. Praha.

DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*, Praha: Grada.

FESTING, Marion, DOWLING, Peter J. a ENGLE, Allen D., 2013. *International Human Resource Management* 6 ed., Cengage.

HOFSTEDE, Greet, HOFSTEDE, Gert J. & MINKOV, Mihail, 2010. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* 3rd ed., New York: McGraw-Hill.

HUBBARD, Edward E., 2004. *The managers pocket guide to diversity management*, Amherst: HRD Press.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách* 4., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2008. *Konflikty mezi lidmi* Vyd. 2., Praha: Portál.

LÍZALOVÁ, Adéla, 2021. *Komunikace napříč multikulturní společností*. Bakalářská. Zlín.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*, Praha: Grada.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2012. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení* 1st ed., Praha: Grada.

MOLEK, Jan., 2008. *Personalistika a řízení* 1st ed., České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.

NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia, 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*, Praha: Management Press.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery* 3., aktualiz. a dopl. vyd., Praha: Grada.

PRŮCHA, Jan, 2004. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]* 1st ed., Praha: Portál.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*, Praha: Grada.

TRIANA, María, 2017. *Managing Diversity in Organizations* 1st ed., Routledge.

TROMPENAARS, Fons a HAMPDEN-TURNER, Charles, 2020. *Riding the Waves of Culture* 4 ed., N. Brealey Publishing.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*, Praha: Grada Publishing.

VÁCHAL, Jan & Vochozka, Marek, 2013. *Podnikové řízení*, Praha: Grada.

YOUNG, Jake, APRIL 2021. *Managing multicultural teams: Exploring the opportunities and challenges*, <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/managing-multicultural-teams/>.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*, Praha: Portál.

## Internetové zdroje

KUBÍNYI, Ľubomír, 2012. *Personální práce v multikulturní firmě*. Disertační. Kounicova 65. Available at: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/19991/mod\\_resource/content/1/1.%20Pojet%C3%AD%20a%20v%C3%BDznam%20PP.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/19991/mod_resource/content/1/1.%20Pojet%C3%AD%20a%20v%C3%BDznam%20PP.pdf) [Accessed March 10, 2024].

MORAN, Robert T., HARRIS, Phillip R. & MORAN, Sarah, 2010. *Managing Cultural Differences* 8 ed., Routledge. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781856179249/managing-cultural-differences-sarah-moran-robert-moran-philip-harris> [Accessed April 1, 2024].

PONDELÍKOVÁ, Ivana, 2020. Kultúrne dimenzie. *Európske kultúrne štúdiá*, p.1. Available at: <https://inovativne-metody-kulturnestudia.webnode.sk/kulturne-dimenzie/> [Accessed April 23, 2024].

ROZKWITALSKA, Małgorzata., 2013. *Effective Cross-cultural Relationships in Multinational Corporations. Foreign Subsidiaries' Viewpoint*. conference paper. Gdansk. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/268459257\\_Effective\\_Cross-Cultural\\_Relationships\\_in\\_Multinational\\_Corporations\\_Foreign\\_Subsidiaries'\\_Viewpoint](https://www.researchgate.net/publication/268459257_Effective_Cross-Cultural_Relationships_in_Multinational_Corporations_Foreign_Subsidiaries'_Viewpoint) [Accessed April 16, 2024].

TENZER, Helene, PUDELKO, Markus a HARZING, Anne-Will, 2014. The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), pp.508-535. Available at: <http://link.springer.com/10.1057/jibs.2013.64> [Accessed March 10, 2024].

# Seznam grafů

<i>Graf 1 - Pohlaví respondentů (zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Graf 2 - Věk pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	39
<i>Graf 3 - Délka působení v podniku (Zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	40
<i>Graf 4 - Původ pracovníků (Zdroj: Vlastní Výzkum)</i> .....	40
<i>Graf 5 - Zkušenost s prací v multikulturním podniku (Zdroj: Vlastní výzkum)</i> .....	41
<i>Graf 6 - Jak často jste v kontaktu s kolegy mimo pracovní dobu (Zdroj: Vlastní výzkum)</i> .....	42
<i>Graf 7 - Sdílení osobních informací s kolegy (Zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	43
<i>Graf 8 - Přátelská atmosféra (Zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	44
<i>Graf 9 - preference práce ve skupině/sám (zdroj: vlastní dotazníkové šetření)</i> .....	44
<i>Graf 10 - Vytváření přátelství (zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	45
<i>Graf 11 - Jazyková vybavenost (Zdroj: Vlastní výzkum)</i> .....	46
<i>Graf 12 - Vliv jazykové bariéry (Zdroj: vlastní dotazníkové šetření)</i> .....	47
<i>Graf 13 - nedorozumění plynoucí z jazykové bariéry (Zdroj: Vlastní výzkum)</i> .....	47
<i>Graf 14 - Podpora zaměstnanců v rozvíjení jazykových dovedností (Zdroj: Vlastní výzkum)</i> .....	48
<i>Graf 15 - Setkáváte se během práce s lidmi jiných národností? (Zdroj: Vlastní výzkum)</i> .....	48
<i>Graf 16 - Rád/a pracuji s lidmi jiných národností, protože... (Zdroj: vlastní výzkum)</i> .....	49
<i>Graf 17 - Výhody práce v multikulturním podniku (Zdroj: Vlastní Výzkum)</i> .....	49
<i>Graf 18 - Co vnímáte jako nevýhodu práce v multikulturním podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	50

# Seznam obrázků

Obrázek 1 - kulturní dimenze dle Greeta Hofstedeho .....	12
Obrázek 2 - Fáze konfliktu .....	25
Obrázek 3 - Průměrná křivka denní výkonnosti .....	28
Obrázek 4 - Výhody a nevýhody práce v multikulturním podniku .....	52

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 – Pořadí faktorů motivujících pracovníky chodit do práce .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 2 - Jaký vliv na mezilidské vztahy byste přiřadili následujícím faktorům .....</i>	<i>45</i>

# Příloha

## *Dotazník Interpersonal relationships in a multicultural company*

Hello,

My name is Vendula Vavrečková, and I am currently a third-year bachelor's student at the Czech Technical University, and I am writing a bachelor's thesis on the analysis of interpersonal relationships in a multicultural company.

The goal is to gain a deeper understanding of the dynamics and challenges that arise in intercultural relationships within a work environment.

I would like to sincerely invite you to participate in my thesis by completing the following questionnaire. The questionnaire contains mostly single-question questions and will take no more than 10 minutes to complete. All information will be handled anonymously.

Your opinions and experiences are valuable to me and will contribute to enriching my research. All information will be handled anonymously.

Thank you for your time and willingness to contribute to my work.

1. Je to Vaše první zkušenost s prací v multikulturním týmu?
  - Souhlasím
  - Nesouhlasím
  
2. Co Vás motivuje chodit do práce? (seřadte dle důležitosti od 1 do 5)
  - Výdělek
  - Baví mě má práce
  - Můj pracovní kolektiv
  - Možnost kariérního rozvoje
  
3. Jak často jste mimo pracovní dobu s kolegy v kontaktu?
  - Jen na pracovních událostech
  - 1-6x za týden
  - 1-4x za měsíc
  - Nejsme v kontaktu
  
4. Sdílíte se svými kolegy informace z Vašeho osobního života?
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
  
5. Cítíte se v práci dobře díky přátelské atmosféře?
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
  
6. Pracujete radši ve skupině kolegů než sám/sama, díky dobrým vzájemným vztahům?
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
  
7. Chodíte si ke kolegům pro pomoc, jelikož víte, že Vám rádi pomohou?
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím

8. Diskutujete s kolegy vhodné návrhy a nápady pro Vaši práci?
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
9. Našel/a jste si během své práce mezi kolegy přátele?
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
10. Jaký vliv na mezilidské vztahy ve vašem podniku byste přiřadil/a následujícím faktorům? (od 1-5)
- Rozdílný jazyk
  - Kulturní odlišnosti
  - Rozdílný přístup ke komunikaci
  - Nesoudržný kolektiv
11. Jakými jazyky mluvíte aktivně?
- Anglicky
  - Francouzky
  - Španělsky
  - Německy
  - Rusky
  - Česky
  - Italsky
  - Holandsky
  - Jiné .....
12. Na jaké úrovni?  
.....
13. Máte pocit, že má jazyková bariéra vliv na mezilidské vztahy ve Vašem podniku?
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
14. Zažil/a jste někdy nedorozumění, které by pramenilo z jazykových rozdílů?
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
15. Jaký hlavní jazyk je užíván ve Vašem podniku?
- Angličtina
  - Němčina
  - Čeština
  - Ruština
  - Španělština
  - Francouzština
  - Jiný
16. Mluvíte spolu mezi kolegy striktně jazykem užívaným ke komunikaci v podniku?
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
17. Podporuje podnik zaměstnance v rozvíjení jejich jazykových dovedností?
- Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím

- o Nesouhlasím
18. Pracujete s lidmi různých národností?
- o Souhlasím
  - o Spíše souhlasím
  - o Spíše nesouhlasím
  - o Nesouhlasím
19. Setkáváte se s lidmi jiných národností během práce?
- o Ano, pracujeme spolu na projektech
  - o Ano, ale nepracujeme spolu na projektech
  - o Ne, primárně pracuji s lidmi stejné národnosti
20. Rád/a pracuji s lidmi jiných národností, protože:
- o Přináší to jinou a kreativní perspektivu
  - o Rozšiřuji si tím své znalosti
  - o Vytváří to kreativní a motivující prostředí
  - o Pracuje se mi s nimi lépe, než s kolegy stejné národnosti
  - o Nerad pracuji s lidmi jiné národnosti
  - o Jiné .....
21. Co vnímáte jako nevýhody práce v multikulturním podniku?
- o Rozdílný přístup ke komunikaci
  - o Rozdílné pracovní návyky
  - o Kulturní stereotypy
  - o Jazyková bariéra
  - o Jazykové rozdíly (akcent, plynulost...)
  - o Jiné .....
22. Co vnímáte jako výhodu práce v multikulturním podniku? (více možností)
- o Kreativní pracovní prostředí
  - o Prohlubování jazykových dovedností
  - o Kulturní rozdílnost
  - o Dobré "problém solving" prostředí
23. Jaké je Vaše pohlaví?
- o Muž
  - o Žena
  - o Jiné
24. Kolik je Vám let?
- o 18-26 let
  - o 27-45 let
  - o 46-55 let
  - o Přes 55 let
25. Z jaké země pocházíte?  
.....
26. Jaký je Váš mateřský jazyk?  
.....
27. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- o Méně než 1 rok
  - o 1-3 roky
  - o 4-7 let
  - o Více než 8 let