

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Interkulturní komunikace v pracovním týmu

Intercultural Communication in Working Team

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

ADAMOVÁ

ADÉLA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Adamová Jméno: Adéla Osobní číslo: 461111
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Interkulturní komunikace v pracovním týmu

Název bakalářské práce anglicky:

Intercultural Communication in Working Team

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je analyzovat rozdíly v motivaci k práci způsobené odlišnými kulturami (českou a kostarickou) a identifikovat vliv generací X a Y na motivaci k práci. Navrhnout způsob vedení týmu složeného z Čechů a Kostaričanů.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návod, jak vést tým složený z pracovníků pocházejících z dvou velmi odlišných kultur, aby nedocházelo k demotivaci a konfliktům ovlivňujícím týmovou spolupráci.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - motivace, kultura, generace X a Y; 3. Praktická část - představení studie, analýza předpokladů - dotazník, návrhy řešení - definování efektivního způsobu vedení česko-kostarického týmu; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

KOUBEK, Josef; Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015

HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Gert Jan; Kultura y organizace: Software lidské mysli. Praha: Linde, 2007.

NOVÝ, Ivan. Interkulturní management: Lidé, kultura a management. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

KOLMAN, Luděk, Komunikace mezi kulturami: Psychologie interkulturních rozdílů. Praha: ČZU v Praze, 2011.

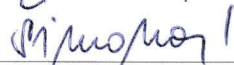
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

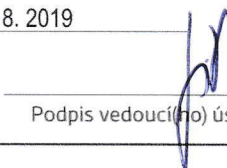
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

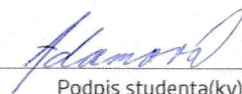


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23-04-2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

ADAMOVÁ, Adéla. Interkulturní komunikace v pracovním týmu. Praha: ČVUT 2018.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 1. 5. 2018 Podpis:



Poděkování

Děkuji své vedoucí práce Ing. Kláře Šimonové za vstřícnost a cenné rady. Mé rodině a nejbližším za trpělivost, podporu a pevné nervy během celého mého studia a především během psaní práce. Dr. Hannie Rodríguez Mora a Marlene Pereira za ochotu a konzultace týkající se kostarické části a Masarykově ústavu vyšších studií za možnost studia v zahraničí, které mi rozšířilo obzory a díky kterému mohla vzniknout tato práce.

Abstrakt

Bakalářská práce „Interkulturní komunikace v pracovním týmu“ pojednává o motivaci k práci týmu složeného z Čechů a Kostaričanů dvou generací, X a Y.

Práce je dělena na dvě hlavní části – na část teoretickou a část praktickou.

Součástí teoretické části práce je rozbor motivačních teorií a vymezení základních pojmů z problematiky pracovní motivace. Dále jsou definovány pojmy tým, týmová spolupráce a role v týmu. Jsou vyjmenovány způsoby vedení týmu a popsány vlastnosti team leadera. Součástí této části je také specifikace rozdílných kultur, české a kostarické, a rozbor problematiky generace X a Y.

V praktické části práce jsou analyzovány rozdíly mezi pracovníky z české a kostarické kultury a také porovnávány rozdílnosti pracovníků z generací X a Y. Součástí praktické části práce je návrh, jak vést tým složený z Čechů a Kostaričanů těchto generací a jaké vlastnosti by měl mít team leader takového týmu. Následně jsou uvedeny možné přístupy k řešení problémů, které by mohly při kooperaci dvougeneračního česko-kostarického týmu vzniknout na základě rozdílných přístupů k práci obou generací a kultur.

Klíčová slova: motivace, pracovní tým, vedení týmu, kultura, generace X a Y

Abstract

The bachelor thesis "Intercultural Communication in Working Team" deals with the work motivation problematics of a two-generation (X and Y) Czech – Costa Rican team.

The thesis is divided into two main parts – the theoretical part and the practical part.

The theoretical part comprises an analysis of motivation theories and definitions of basic terms relating to work motivation. Furthermore, the terms as team, teamwork and team roles are explained. The ways of team management are listed afterwards and the characteristics of a team leader are described. The specifications of different cultures, Czech and Costa Rican, and the definition of generation X and Y are also covered in this part.

The differences between Czech and Costa Rican employees and also a comparison of differences between the X and the Y generations are investigated in the practical part of the thesis. The practical part also embodies a proposal for leading a Czech – Costa Rican team composed of forenamed generations, the appropriate characteristics of a team leader are herewith described. The applicable approaches to problem solving in the teamwork of two-generation Czech-Costa Rican team are defined taking into account the different attitudes towards work of these two generations and cultures.

Key words: Motivation, Working Team, Team Leadership, Culture, Generation X and Y

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ROZBOR PROBLEMATIKY	12
1.1 MOTIVACE.....	12
1.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	12
1.1.2 Herzbergova teorie	14
1.1.3 Pracovní motivace	15
1.2 TÝM.....	16
1.2.1 Týmová spolupráce.....	16
1.2.2 Role v týmu.....	17
1.2.3 Vedení týmu.....	19
1.2.4 Team leader	20
1.3 KULTURA	21
1.3.1 Dimenze kultury podle Hofstedeho.....	22
1.3.2 Specifika české kultury.....	27
1.3.3 Specifika kostarické kultury.....	28
1.4 GENERACE X A Y	29
1.4.1 Generace X.....	30
1.4.2 Generace Y.....	31
PRAKTICKÁ ČÁST	34
2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU.....	35
2.1 PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	35
2.1.1 Volba výzkumné metody.....	35
2.1.2 Stanovení výzkumných otázek.....	35
2.1.3 Sestavení dotazníku.....	36
2.1.4 Pilotáž.....	37
2.1.5 Výběr výzkumného vzorku.....	37
2.2 PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	37

3	VÝSLEDKY A DISKUZE	38
3.1	VÝZNAM MOTIVAČNÍCH A HYGIENICKÝCH FAKTORŮ V PRACOVNÍM ŽIVOTĚ ČECHŮ A KOSTARIČANŮ	38
3.2	VLIV PRACOVNÍ NÁPLNĚ NA MOTIVOVANOST PRACOVNÍKŮ	45
3.3	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A JEHO VLIV NA MOTIVOVANOST PRACOVNÍKŮ	46
3.4	PŘÍSTUP PRACOVNÍKŮ K PRÁCI V TÝMU	47
3.5	ROZDÍLNÉ ZPŮSOBY VEDENÍ TÝMU	49
3.6	NÁVRH ZPŮSOBU VEDENÍ TÝMU SLOŽENÉHO Z ČECHŮ A KOSTARIČANŮ GENERACE X A Y	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	57
	SEZNAM PŘÍLOH	58
	PŘÍLOHY	59

ÚVOD

Tato bakalářská práce blíže pojednává o pracovní motivaci, která se stává zásadním tématem v oblasti personálního řízení. Motivovaní lidé, kteří se věnují pracovní činnosti, jež je naplňuje a v níž mají možnost se realizovat, jsou schopni plnit náročné úkoly a dosahovat vysokého výkonu. V posledních letech je nicméně pro firmy v České republice náročné sehnat kvalitní a motivované zaměstnance a vytvářet tak vysoce výkonné týmy, jejichž členové budou plně zaujati pro konkrétní společný cíl. Důležitou úlohu v tomto ohledu hraje kvalitní vedení prostřednictvím team leadera, jenž má potřebnou schopnost inspirovat, objasňovat, chápat a přimět tým prostřednictvím aktivní komunikace k týmové spolupráci korunované pozitivní synergií.

V současném globálním světě navíc vznikají interkulturní mezigenerační týmy, u nichž je v důsledku odlišných kulturních zvyklostí a generačních nerovností navíc předpokladatelný jejich rozdílný přístup k práci v týmu, z čehož současně vyplývá nutnost uplatňovat různé způsoby motivace.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat rozdíly v motivaci k práci způsobené dvěma odlišnými kulturami (českou a kostarickou) a identifikovat vliv generací X (ročník narození 1965 – 1982) a Y (ročník narození 1983 – 2000) na motivaci k práci. Dílčím cílem práce je navrhnout způsob vedení týmu složeného z Čechů a Kostaričanů.

Vedlejším přínosem práce je návod, jak vést tým složený z pracovníků pocházejících z dvou odlišných kultur, aby nedocházelo k demotivaci a konfliktům ovlivňujícím týmovou spolupráci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZBOR PROBLEMATIKY

1.1 Motivace

Slovo „motivace“ bylo převzato z latiny. „Movere“ znamená v původním významu pohybovat. Proto je pojem motivace používán k vyjádření energie, která ovlivňuje, posiluje a dává směr lidskému počínání. Motivace se liší cílem, jakého se člověk snaží dosáhnout, silou, kterou vkládá do svého snažení, a délkou trvání lidské snahy (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217).

Pojem motivace obsahuje vnitřní, ale i vnější vlivy. Vnitřní vlivy se nazývají **motivy**. Jsou to hybatele zapříčiňující určité lidské jednání. Na druhé straně **stimuly** jsou vnější podněty, které ovlivňují směr a způsob lidského chování. Díky těmto vlivům člověk vědomě i podvědomě činí psychickou a fyzickou aktivitu, která směřuje k uspokojení jeho potřeb. Tyto potřeby můžeme dělit dvěma způsoby – na *vrozené a naučené* a na *primární a sekundární*.

Primární, fyziologické, potřeby jsou vrozené a objevují se opakovaně. Je-li potřeba uspokojena, zmizí, ale po čase se vrátí zpět a musí být uspokojena znovu. Fyziologickými potřebami jsou například dýchání nebo sexuální potřeba. Sekundární, neboli psychické potřeby, jsou naopak ty, které si člověk osvojuje během celého života, přicházejí zvenčí. Tyto potřeby jsou pro každého jiné a vytváří se tak individualita člověka, jeho osobnost. Fyziologické potřeby jsou ovlivněny společenskými faktory. Obecně platí, že je-li uspokojena jedna potřeba, přijde nová a s ní nová motivace (Mařanová, Šimůnková a Vít, 2015, s. 4).

Lidské potřeby tvoří stupňovité, komplexní systémy, proto vznikly různé teorie, které se snaží vysvětlit, jak tyto potřeby fungují a zapadají do sebe. Nejznámější teorií je Maslowova hierarchie potřeb (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 250).

1.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb neboli Maslowova pyramida potřeb je teorie poprvé zveřejněna roku 1943 americkým psychologem Abrahamem Maslowem a je dodnes využívána v oblasti pracovní motivace, viz kapitola 1.1.3. Tato teorie byla za dobu své existence několikrát pozměněna (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 250). Svou oblibu si získala především díky své jednoduchosti. Základní myšlenkou celé teorie jsou lidské potřeby,

kteře se člověk snaží uspokojit. Je téměř nemožné uspokojit všechny potřeby najednou a na delší dobu – je-li uspokojena jedna potřeba, objeví se jiná. Podle Maslowa se člověk snaží tyto potřeby uspokojovat postupně, od těch nejnižších po nejvyšší, neznámá to ale, že nemůžou být souběžně z části uspokojeny potřeby z obou skupin pyramidy. Člověk se nicméně vždy vrací k uspokojování nižších potřeb.

Maslowova pyramida se po dobu své existence neustále vyvíjí. Její původní verze měla 5 úrovní, ale je možné ji rozdělit až do 8 pater, viz Obrázek č. 1. V dolních patrech se nachází nedostatkové potřeby, **D-potřeby**. Tyto jsou hierarchicky uspořádané do čtyř pater (Maslow, 1970, s. 40). Mezi D-potřeby řadíme *fyzilogické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřebu uznání*.

Fyzilogické potřeby jsou základní lidské potřeby, mezi které řadíme dýchání, spánek, příjem potravy apod. Tyto potřeby jsou nejdůležitější pro lidské přežití a člověk se je také snaží prvotně uspokojit. Stane-li se, že potřeba není uspokojena, člověk pocítuje frustraci a snaží se tento nedostatek utěšit. Je-li potřeba uspokojena, jedinec nepocítuje uspokojení, nevzniká zde žádný pocit (Hájek, 2006).

Po fyzilogických potřebách následují potřeby jistoty a bezpečí, v pracovní motivaci se jedná o jistotu zaměstnání. Potřeby jistoty a bezpečí jsou velmi významné, jejich neuspokojení může změnit životní pohled a postoj člověka.

Následující úrovní jsou potřeby sociální, do této skupiny se řadí potřeba lásky, sounáležitosti, přátelství, potřeba mít rodinu. Z pohledu teorie pracovní motivace se hovoří o potřebě zapadnout do pracovní skupiny, být její součástí, ztotožnit se s jejími členy.

Poslední etapou D-potřeb je potřeba úcty a uznání. Do této potřeby se řadí potřeby dosáhnout úspěchu, být kompetentní, získat respekt a uznání. Tato potřeba musí být uspokojena zvenčí, získáním respektu a uznání z okolí, ale i zevnitř, respektováním a uznáním sama sebe (Maslow, 1970, s. 45).

Čtyři vyšší úrovně se spojují do skupiny **B-potřeb**. Uspokojováním potřeb této skupiny člověk získává dobrý pocit a je stále více a více motivován.

Mezi tyto čtyři stupně se řadí poznávací potřeby, mezi kterými najdeme znalosti, smysl a sebeuvědomění.

Druhý stupeň mezi B-potřebami zaujímají estetické potřeby, což jsou například krása, harmonie, rovnováha.

Třetím stupněm mezi B-potřebami je seberealizace a sebenaplnění. V této úrovni se nalézá často diskutované téma osobního růstu.

Nejvyšší stupeň je sebetranscendence, pod kterou si lze představit něco, co přesahuje samotného jedince. V původní pětistupňové pyramidě nalezneme mezi B-potřebami pouze seberealizaci.



Obrázek č. 1: Osmistupňová pyramidida potřeb dle Maslowa (upraveno dle Hájek, 2006)

Maslowova pyramidida nebyla nikdy podložena platnými důkazy, přesto je, kromě posledního, osmého stupně pyramidy, který někteří Maslowovi kritici nepovažují za spadající do psychologické teorie, dlouhé roky respektována (Hájek, 2006).

1.1.2 Herzbergova teorie

Na společném principu jako Maslowova teorie je postavena Herzbergova dvoufaktorová teorie. Tato teorie byla založena na zkoumání dvou skupin (účetních a techniků) a na zjišťování, co v nich vyvolává intenzivní pocit nespokojenosti a naopak intenzivní pocit spokojenosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). Herzberg definoval příčiny spokojenosti a nespokojenosti v práci. Tvrdí, že spokojenost a nespokojenost jsou dva samostatné faktory a vyvrací, že by se jednalo o přímé opaky (Koubek, 2015, s. 59). Závěrem jeho zkoumání byly dvě skupiny faktorů. Tyto dvě skupiny jsou definovány jako *hygienické faktory* a *motivační faktory* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221).

Název hygienické faktory (faktory udržovací či také dissatisfactory) vychází ze slova „hygiena“, jež má spojitost s prevencí a okolním klimatem. Hygienické faktory mají pomáhat předcházet nespokojenosti pracovníků. Jsou založeny na souvislostech samotné práce, na vnějších vlivech. Vnější vlivy dávají základ pro vnější motivaci. Tento druh motivace může mít výrazný, ale nemusí mít dlouhodobý vliv (Armstrong a Taylor, 2015,

s. 221; Hájek, 2006). Mezi hygienické faktory, tedy podněty přicházející zvenčí – takzvané *stimuly*, patří např., jak uvádí Forsyth (2009, s. 18), politika společnosti, míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s ostatními, osobní život, pracovní pozice, pracovní jistota. Absencí hygienických faktorů vzniká nespokojenost, jejich naplněním nedochází ke spokojenosti, a jedincův přístup k práci je jimi ovlivněn jen krátkodobě (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221; Hájek, 2006).

Pochází-li motivace z přesvědčení, že člověk vykonává činnost, která ho naplňuje, je pro něj zajímavá, rozvíjí ho a nalézá v ní způsob seberealizace, jedná se o vnitřní motivaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). Deci a Ryan (1988) soudí: „*Vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků.*“ Pro dosažení vnitřní motivace člověka je potřeba zajistit samostatné, pestré a náročné úkoly, které v pracovníkovi budou vzbuzovat zodpovědnost.

Vnitřní motivací dochází k uspokojování motivačních faktorů, neboli *motivátorů*, které se zabývají vlastním obsahem práce (Hájek, 2006). Tím, že vnitřní motivátory pochází z vlastních postojů, ideálů, návyků a přesvědčení, je na rozdíl od vnějších větší pravděpodobnost trvalého účinku a jejich naplňování přináší dlouhodobou spokojenost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). Mezi motivační faktory se řadí úspěch, uznání, potřeba vykonávat práci, zodpovědnost, možnost povýšení (Hájek, 2006).

1.1.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace je stále více diskutované téma mezi psychology, v oblasti personálního řízení, ale i ve vedeních samotných firem. Motivace je úzce spjata s výkonem a efektivitou práce. Dobře motivovaní lidé jsou podmínkou pro dosažení vysokého výkonu. Armstrong a Taylor (2015, s. 217) uvádějí: „*Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.*“

V posledních letech je pro firmy náročné sehnat kvalitní a motivované zaměstnance. Pracovní trh se změnil především v tom, že svého zaměstnavatele si nyní vybírají zaměstnanci, nikoli naopak, jak tomu bylo v minulosti. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti v České republice musejí firmy vynaložit mnohem větší úsilí, aby takové zaměstnance našly a udržely si je. Firmy tak denně bojují s problémem nalézt nové zaměstnance v potřebném množství a především s odpovídající kvalifikací a jsou tak nuceny nabízet

více benefitů než konkurence a především bojovat o potenciálního zaměstnance (E15, 2017). Firmy přicházejí se stále novými způsoby, jak si zaměstnance získat. Český trh práce je v podstatě už vyčerpaný a za chvíli bude možné hovořit o plné zaměstnanosti. I proto lze počítat s tím, že firmy pod tlakem nedostatku zaměstnanců při rostoucích zakázkách budou muset začít nabízet ještě zajímavější mzdy. Na prvním místě je tak mezi motivátory finanční ohodnocení (iRozhlas, 2015).

1.2 Tým

Tým je malá skupina lidí¹, kteří jsou zaujatí pro určitý cíl, jehož chtějí dosáhnout a za nějž se všichni cítí být společně zodpovědní (Čadilová, 2009), jsou vnitřně organizováni, postupují koordinovaně a mají pocit, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, respektována dělba práce a koordinace ze strany vedoucího týmu (angl. team leader). Práce členů týmu je vzájemně závislá. Hlavním rysem týmu je zaměření na společný pracovní úkol, motivace v týmu přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují (BusinessInfo, 2010a).

Ve firmách mohou týmy existovat mimo anebo nad rámec běžné organizační struktury. Mohou existovat týmy trvalé i týmy dočasné, tzv. projektové. Pak se uplatňuje takzvaná maticová organizační struktura (BusinessInfo, 2010b).

Mezi základní charakteristiky vysoce výkonných týmů patří aktivní komunikace podporující otevřený informační tok, aktivizující atmosféra a přirozená autorita členů založená na rozdílných kompetencích. Předpokladem fungujícího týmu je kvalitní vedení, kdy vedoucí je osobností s profesními i osobnostními kvalitami. Zásadní je pak celistvé pojetí úkolu s důsledným sledováním hlavního cíle všemi členy týmu (Čadilová, 2009).

1.2.1 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce představuje spolupráci lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém konkrétním projektu. Týmová práce vyžaduje od každého pracovníka aktivní přístup a mimořádné pracovní nasazení (Čadilová, 2009). Je uplatňována především pro složitější úkoly, které vyžadují tvořivost a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a u kterých není očekávána nutná inovace, je lepší ponechávat k vypracování jednotlivcům s předpokladem, že budou vyřešeny rychleji.

¹ V organizacích se používá někdy sousloví pracovní tým - Working team (Management Mania, 2016).

Pokud týmová spolupráce funguje efektivně, přináší lepší výsledky, než kdyby na stejném úkolu pracovali jednotlivci. Dochází k tzv. synergii. Matematicky lze tento efekt vyjádřit takto:

$$1 + 1 + 1 = 5$$

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu

Synergický efekt se vyskytuje v případě, že mají lidé v týmu rozdílné znalosti a zkušenosti, navzájem se inspirují, přistupují k práci různě a kompetence se tak vzájemně doplňují. Tím přinášejí nový pohled na daný problém. Také zde funguje odpovědnost vůči spolupracovníkům, která jedince ponouká k vyšším výkonům, a členové se navzájem podporují. Nicméně může nastat i negativní synergie, pro kterou je definována následující rovnice:

$$1 + 1 + 1 = 1$$

práce jednotlivců – negativní synergický efekt = výsledek týmu

K negativní synergii dochází, pokud jedinci v týmu nemají společné cíle, jednotlivci se snaží o sebeprosazení na úkor týmu a méně průbojní lidé v týmu nemohou nebo nedokážou vyjádřit své názory a postoje. Může se rozvinout i negativní tlak skupiny, který snižuje výkon schopných jedinců na průměr tak, aby nevyčnívali. S tím přímo souvisí obava z odlišnosti, skupinová lenost a špatné vztahy ve skupině (Bělohlávek, 2008, s. 13). I vysoce výkonným týmům tak hrozí nebezpečí selhání, pokud neznají rizikové mechanismy ve fungování skupin. U týmů dlouhodobějších se může vytvořit „rodinná atmosféra“, kdy někteří členové začnou skupinu přeceňovat a tendence k souhlasu, k nenarušování vztahů je silnější než samotné kritické myšlení. V takovém případě se snižuje efektivita týmu (Čadilová, 2009).

1.2.2 Role v týmu

Jelikož je pracovní tým malou, pružnou organizační jednotkou, je v něm stejně jako např. v týmu sportovním důležitá koordinace a spolupráce jednotlivých členů týmu. Každý člen týmu má svoji úlohu a musí ji plnit, aby mohly být dokončeny společné úkoly. Pro týmy je typická dělba práce a úkolů mezi jednotlivé členy - ostatní členové týmu pak spoléhají na to, že každý ze členů týmu odvede svoji práci kvalitně (Hájek, 2012).

Je vhodné, když jsou v týmu zastoupeny různé osobnosti s různými pohledy na problém. Pro rozlišení rolí v týmu je nejčastěji používán *Belbinův test týmových rolí* definující devět rolí, jejichž zastoupení je v týmu potřeba. Tým nicméně nemusí mít devět členů, ideální je, když je v týmu 5 – 7 osob, které si mezi sebe rozdělí, podle svých povah a schopností, níže uvedené role (Bělohlávek, 2008, s. 29):

- *Inovátor (angl. Plant)*

Inovátoři jsou kreativní lidé, kteří se na věci dívají jinak než ostatní. Jsou schopni nacházet nové a odlišné pohledy na věc. Jsou to nositelé změn, jejich přínos je velký obzvláště v dnešním rychle se měnícím tržním prostředí. Riziko u těchto lidí spočívá v tom, že se mohou zablokovat pro plnění cílů, které je odlišné od jejich řešení a myšlenek.

- *Vyhledávač zdrojů (angl. Resources Investigator)*

Tito jedinci jsou schopni vyhledat a sehnat cokoliiv – lidi, informace, finance nebo zařízení. Jednají rychle a snadno okouzlí jiné lidi. Slabou stránkou u Vyhledávačů zdrojů může být ztráta motivace, pokud se jednání dlouho vlečou a oni nemohou kreativně jednat.

- *Koordinátor (angl Co-ordinator, Chairman)*

Tito lidé jsou přirozenými vůdci, jsou odpovědní a zaměřeni na cíle týmu. Mají dostatek sebedůvěry, ale neprosazují se za každou cenu. Dokážou ocenit ostatní a motivovat je i nehmotnými statky jako jsou pochvala nebo osobní uznání. Problémem Koordinátorů může být odkládání nepřijemných rázných opatření.

- *Formovač (angl Shaper)*

Tato role je vedle Koordinátora druhou vedoucí rolí. Formovači ale vedou autoritativně, direktivně a tvrdě. Mají spoustu energie a nezaleknou se překážek. Jsou pro ně důležité termíny a čas, proto se snaží postupovat rychle a efektivně. Slabou stránkou může být nedostatek chuti věnovat se analýzám, proto jim mohou uniknout důležité detaily, na základě kterých mohou chybně rozhodnout.

- *Vyhodnocovatel (angl Monitor – Evaluator)*

Vyhodnocovatel sleduje aktivity týmu většinou zpovzdálí a hledá na jeho plánech a myšlenkách chyby a možná rizika. Umí vnímat situaci z různých aspektů a dokáže dobře odhadnout slabé stránky řešení. Problémy mohou nastat, pokud svou kritiku prosazuje příliš, to může vést až k demotivaci ostatních členů týmu.

- *Týmový pracovník (angl Team Worker)*

Týmoví pracovníci jsou dobrosrdeční a přátelští lidé, kteří staví nade vše dobré vztahy mezi lidmi v týmu. Udržují dobrou atmosféru v týmu a pomáhají zmírňovat dopady konfliktů. Jejich slabou stránkou je neschopnost vyvinout tlak na ostatní a řešit těžké situace. Jejich snaha zachovat dobré vztahy za každou cenu může vést až ke ztrátě respektu u ostatních, kteří mohou jejich dobroty začít zneužívat.

- *Realizátor (angl Implementer)*

Realizátoři mají rádi normy, harmonogramy, řád, systém, pravidla a také je pečlivě dodržují. Nemají rádi jejich narušování. Problémy mohou nastat, pokud řád přerůstá v byrokracii a nepružné prostředí, které nebude přinášet nové myšlenky.

- *Dokončovatel (angl Finisher)*

Tito lidé jsou soustředěni na detaily a snaží se, aby bylo vše dokonalé a perfektní. Dokážou nacházet nedostatky a vylepšovat práci ostatních. Avšak jejich posedlost detaily a strach z chyb může dojít až ke zbytečnému prodlužování práce a ztrátě času.

- *Specialista (angl Specialist)*

Tato role není tolik ovlivněna osobností jedince, stojí na vysoké úrovni jeho odborných znalostí. Jeho přínosem je vysoká specializovanost a profesionalita. Slabší stránkou je časté používání odborných termínů, kterým ostatní nerozumí. To může vést až k tomu, že ostatní nebudou dávat najevo, že něco nepochopili, aby nebyli za hlupáky.

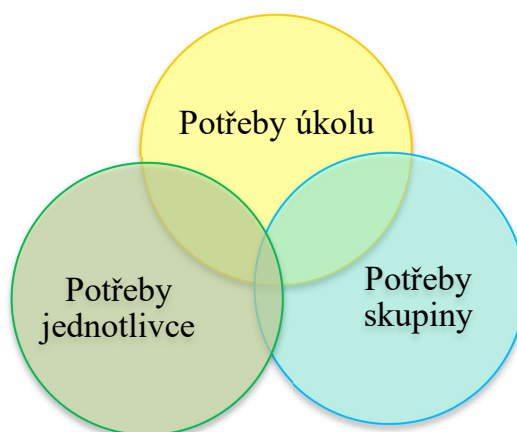
1.2.3 Vedení týmu

Vedení (angl. *leadership*) znamená inspirování lidí k tomu, aby s cílem dosáhnout požadovaného výsledku ze sebe vydali maximum. Tento proces zahrnuje rozvíjení a komunikování budoucí vize, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti. Jedná se o vyvíjení vlivu na ostatní tak, aby vykonávali požadovanou práci a jednali tudíž v souladu s dosažením určitého cíle – očekávaných výsledků. Vedení má přímý vliv na klima organizace. Chování spojené s vedením lidí tvoří zásadní rozdíl mezi úspěchem a selháním. Umění vést zahrnuje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 378):

- ✓ inspirovat ostatní;
- ✓ přesvědčit ostatní, aby se ochotněji chovali jinak;
- ✓ objasnit ostatním, co je třeba udělat a proč;
- ✓ sdílet s ostatními smysl pro dosažení určitého cíle;

- ✓ pochopit, že lídr nedosahuje určitých výsledků sám, ale prostřednictvím ostatních, které ovlivňuje;
- ✓ přimět ostatní k činnosti, aby byl úkol splněn.

Vedení lidí definuje model třech propojených oblastí dle Adaira, jež lídři (viz kapitola 1.2.4) musí uspokojovat. Spadají sem *potřeby úkolu* zahrnující jeho vymezení a splnění, *potřeby skupiny* obsahující vytváření a udržování týmového ducha a *potřeby jedince* zaměřené na soulad potřeb jednotlivce s potřebami úkolu a skupiny (Obrázek č. 2).



Obrázek č. 2: Adairův model vedení lidí (Adair, 1973 upraveno dle Armstrong a Taylor, 2015, s. 720)

Dle Kroupy et al. (2007, s. 43) jsou dále definovány tyto styly vedení lidí:

- *Autokratický management*, kdy všechna rozhodnutí jsou na nadřízeném, nekonzultuje s podřízenými
- *Konzultující management*, kdy jsou podřízení zapojeni do diskuze o řešení problému, ale závěrečné rozhodnutí je na nadřízeném
- *Demokratický management*, kdy konečné rozhodnutí je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků
- *Management volných otěží*, kdy o řešení úkolu rozhodují podřízení sami bez kontroly svého nadřízeného.

1.2.4 Team leader

Organizace fungují zejména prostřednictvím manažerů – team leaderů. *Team leader* je pracovník stojící v čele týmu, který má cit pro jednání s lidmi a přirozenou autoritu. Charakterizuje jej vysoká emoční inteligence a dostatečná otevřenost. Neschovává se za problémy a současně při řešení problémů nenarušuje citovou hladinu – nejítří emoce

(Čadilová, 2009). Je také úlohou vedoucího umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně (Bělohávek, 2008, s. 15) a současně umět svůj tým motivovat. Správné a vyvážené využívání motivačních nástrojů – okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních, je však jedním z nejsložitějších úkolů, nicméně jejím základním principem přetrvává „něco za něco“ (Urban, 2010, s. 95). Bez vedoucího a organizace se nejedná o tým, ale pouze o neorganizovanou skupinu lidí (Hájek, 2012).

Jsou definovány nejen rozdílné styly vedení lidí, ale současně i odlišné typy lídrů, kteří uvedené styly vedení lidí uplatňují. Lídři mohou být *charismatictí* spoléhající se na svou osobnost, která jim umožňuje ostatní přesvědčit, aby je následovali. *Vizionářští* lídři, kteří jsou inspirováni vizí budoucnosti, kterou předkládají svým „stoupencům“. Lídři *transformační*, jež uplatňují sílu své osobnosti, aby dosáhli změn v chování svých stoupenců. *Transakční* lídři se podobají spíše manažerům. Poskytují peníze, práci a jistotu za ochotu vyhovět. A *autentiční* lídři opravdu chtějí pomáhat druhým tím, že je povedou, zakládají si na vytváření trvalých vztahů s lidmi. Typičtí lídři se však mohou projevat v souladu s více nebo dokonce se všemi uvedenými typy a to trvale nebo v reakci na konkrétní situaci. Roli lídrů nicméně nejlépe plní jedinci, kteří mají zájem, schopnosti a motivaci vést lidi efektivně (Armstrong a Taylor, 2015, s. 721).

1.3 Kultura

Slovo *cultura*, původně převzaté z latiny, má význam opracovávat a vzdělávat zemi. V dnešní době se význam tohoto slova změnil a slovo kultura se používá jako přeměňování prvotní reality a vytváření nové na novou lepší a více vyhovující naší představě. Proto se o kulturním životě hovoří jako o životě, který má smysl. Kulturní vztahy se považují za vztahy mající normy a pravidla. V širším slova smyslu znamená kultura vše, co je dílem člověka. Jedná se o hmotné věci, ale i o záležitosti sociální, mentální a psychické, které se předávají výchovou z generace na generaci (Nový, 1996, s. 9).

Kulturu vytváří soubor intelektuálně-duchovních myšlenek, kterými se řídí daná skupina lidí. Tento soubor myšlenek vzniká na základě hodnotového paradigma, které je možné vysvětlit jako souhrn mezilidských vztahů, vztahů člověka k sobě samému, k životu, k bohu (Lehmannová, 2005, s. 8).

Podle Hofstedeho (2017) je kultura lidský vývoj, v oblasti informačních technologií by se dala popsat jako software naší mysli. Bez sdíleného softwaru bychom nemohli komunikovat. Kultura není lidská individualita, je to to, co sdílíme s ostatními.

V případě této práce pojem kultura popisuje skupinu, kterou spojuje stejný jazyk, náboženství, dějiny, zvyklosti a žije na stejném geografickém území, hovoří se tedy o národní kultuře, jak specifikuje (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 88).

V globalizované společnosti se na denním pořádku prolínají různé kultury, které s sebou přinášejí rozdílné sociální vzorce. Tato diverzita kultur přináší pozitivní i negativní následky na fungování organizace. Kultury se snaží zachovat si svou identitu, mají-li kooperovat je důležité tyto rozdíly nepřehlížet, ale pracovat s nimi, tak je možné dosáhnout synergie (Stach, 2011, s. 68).

1.3.1 Dimenze kultury podle Hofstedeho

Geert Hofstede v 70. letech 20. století přišel s výzkumem provedeným v mezinárodní společnosti IBM, kde zkoumal problémy zaměstnanců ze čtyřiceti zemí z celého světa. Zjistil, že názory a řešení problémů zaměstnanců se liší s ohledem na národní kulturu a definoval čtyři problémové oblasti představující dimenze kultur viz níže. Ty umožňují porovnávat kultury mezi sebou. V 80. letech zopakoval svůj výzkum a přidal dalších deset států a tři vícenárodnostní regiony. S tímto výzkumem byla přidána pátá dimenze. V roce 2010 byla do teorie doplněna šestá dimenze (Lukášová, 2010, s. 46; Hofstede, 2017).

1.3.1.1 Vzdálenost moci (angl. Power Distance – PDI)

Vzdálenost moci vystihuje sociální nerovnost, která je předpokládána a přijímána v jedné kultuře. Je to míra, v jaké je méně vlivnými příslušníky skupiny akceptován fakt, že moc není v dané společnosti rozdělována rovnoměrně. Příslušníci kultury s vysokou vzdáleností moci snášejí nerovnosti velmi tolerantně, předpokládají a jsou smířeni se sociálními rozdíly. Lidé z této kultury respektují rozdíly mezi příjmy i výhody vyšších sociálních vrstev. Společenský status znamená autoritu a dochází zde k centralizaci moci. Hierarchické uspořádání společnosti a rozdělování sociálních vrstev je automatické. V organizacích mají nadřízení značná privilegia. Očekává se od nich autokratický přístup a přesně delegované úkoly (Lukášová, 2010, s. 47).

Kultury s nízkou vzdáleností moci vyžadují rovnost. Rozdíly mezi lidmi jsou považovány jako nesprávné a nespravedlivé. Hierarchické uspořádání společnosti není bráno jako přirozené a děje se jen v případech nutnosti v organizacích. Nadřízenost a podřízenost se nepovažuje za něco definitivního, naopak za něco, co je lehce změnitelné. Organizační struktury jsou ploché a dochází tak k decentralizaci moci. Nadřízení nemají výrazná

privilegia a neexistují velké rozdíly mezi mzdami. Sociální status nehraje velkou roli. V tomto typu kultury je respektován schopný, demokratický vedoucí (Lukášová, 2010, s. 47).

Vzdálenost moci má vliv i na přístup dětem k jejich rodičům a starším generacím. V zemích s velkou vzdáleností moci jsou rodiče a starší považováni za autoritu a děti k nim chovají přirozenou úctu. Stejný model panuje i ve školství. Děti dodržují řád, k učitelům chovají úctu, nemluví, když nejsou tázáni a neodmlouvají.

Naopak v zemích s malou vzdáleností moci jsou menší rozdíly mezi generacemi a k dětem se přistupuje stejně jako k dospělým. Dětem je předkládána větší samostatnost tak, aby se co nejrychleji vymanily ze závislosti na rodině. Stejně tak školský systém je nastaven s volnějším režimem, umožňujícím větší otevřenost a možnost diskuze. Vztahy mezi dětmi a učiteli jsou postaveny v přátelštější rovině.

Vzdálenost moci má vliv i na právo. Kultury s velkou vzdáleností moci dávají větší moc síle než právu, zatímco země s malou vzdáleností moci se řídí zákony a nastane-li nerovnost, může být i politicky potlačena (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 45).

1.3.1.2 Individualismus versus kolektivismus (angl. Individualism versus Collectivism – IDV)

Individualismus nalezneme v kulturách, pro které je typická sounáležitost pouze s nejužší rodinou. Příslušníci této kultury se spoléhají sami na sebe, neočekávají solidaritu a nebojí se konfrontací, naopak schopnost projevit nesouhlas je považována za kladnou. V individualistických kulturách se neúspěch týká pouze toho jednoho jedince, nepovažuje se za problém celé společnosti, v jedinci nevyvstane tak silný pocit viny a studu, zodpovídá se pouze sám sobě. Naopak v kolektivistických kulturách lidé vytvářejí skupiny, ve kterých setrvávají celý život. Tyto skupiny nabízejí svým členům podporu a ochranu, ale vyžadují oddanost a sounáležitost. Základním znakem je udržování blízkých vztahů s širokou rodinou a jinými skupinami. Účast na rodinných oslavách, narozeninách, svatbách a pohřbech se považuje za povinnost, neúčast se neomlouvá. Neúspěch nebo nedodržení povinnosti jednoho je problém celé skupiny, společnost je zahanbena a pokořena. Mezi příslušníky kolektivistických kultur existuje výrazný pocit společenské zodpovědnosti. Vyhýbají se konfliktům a konfrontacím.

V oblasti budování kariéry se v individualistické kultuře dbá na získávání diplomů, kterými tak jedinec zvyšuje svou cenu na pracovním trhu. V pracovním prostředí

v individualistické kultuře je snaha o to, aby spolu nepracovaly osoby, které mezi sebou mají rodinné vazby.

Na druhé straně v kolektivistických kulturách se zisk ocenění nebo diplomu považuje za úspěch celé skupiny, stejně tak v přijímacích řízeních dostane přednost uchazeč s rodinnými vazbami na jiného pracovníka z organizace, protože se předpokládá sounáležitost se skupinou.

V právní oblasti v individualistické kultuře platí, že mají všichni stejné podmínky. Na rozdíl v kolektivistické kultuře mohou být práva a povinnosti pro každou sociální vrstvu jiné. Což může mít souvislost s faktem, že v kolektivistických kulturách dochází častěji než v individualistických k porušování lidských práv. To samé se týká i obchodních vztahů. V individualistické kultuře se se všemi jedná stejně. V kolektivistické kultuře jedná s každým jinak s ohledem na to, v jakém vztahu dvě strany jsou (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 66).

1.3.1.3 Maskulinita versus Feminita (angl. Maskulinity versus Feminity – MAS)

Maskulinita versus feminita vznikla na základě diametrálně odlišných odpovědí mezi ženami a muži. Tato dimenze se týká pracovních cílů. Ženy za podstatu v práci považují vztahy a spolupráci s kolegy a nadřízenými, zatímco u mužů je prioritou finanční ohodnocení a kariérní postup.

V maskulinní kultuře jsou striktně rozděleny společenské role. Muži mají za úkol materiální zabezpečení. Očekává se, že budou tvrdí a draví. Ženy by měly udržovat teplo rodinného krbu, být něžné a vstřícné.

Ve femininních kulturách se tyto sociální role mísí, nejsou tak striktně rozděleny. Od obou pohlaví se očekává, že budou nekonfliktní a budou se starat o kvalitu života.

Maskulinita a feminita se projevují již ve škole. V maskulinních kulturách je vzorem nejlepší student. Ve femininních je podstatou projít. Stejně se pohlíží i na učitele. Nejdůležitější charakteristika učitele je v maskulinních kulturách jeho odbornost a vědecká pověst. Ve femininních kulturách je mnohem důležitější, jak učitel přistupuje ke svým studentům, jeho lidskost.

V maskulinní kultuře lidé přizpůsobují své životy práci. Pracovní kultura je silně zaměřena na výkon pracovníka. Při volbě povolání se jedinci rozhodují na základě možnosti kariérního postupu. Neshody na pracovišti se řeší přímou konfrontací a meeting je možností k prosazení sebe sama.

V zemích s femininní kulturou si lidé vybírají práci tak, aby podporovala a doplňovala jejich životní styl. Lidé si vybírají práci podle toho, v jakém odvětví se nachází. Řešení konfliktů ve femininních kulturách probíhá spíše formou diskuze a následného kompromisu.

Feminita a maskulinita se odráží i v náboženství. Zatímco maskulinní kultury věří v bohy, kteří jsou přísní a trestají bližního, femininní věří v bohy, kteří mají svého bližního ochraňovat.

Stejně tvrdý názor má maskulinní kultura v otázce přistěhovalců. Domnívá se, že přistěhovalci by se měli vzdát svých zvyků a tradic a přizpůsobit se nové kultuře. Femininní kultury jsou shovívavější a věří, že přistěhovalci nemusí opouštět svou kulturu, měli by se vzdát pouze těch zvyků a tradic, které jsou v nesouladu se zákony jejich nového státu (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 97).

1.3.1.4 Vyhýbání se nejistotě (angl. Uncertainty avoidance – UAI)

Vyhýbání se nejistotě je dimenze, která měří body, ve kterých jedinci z dané kultury pociťují strach z nejistoty nebo strach z neznámé situace. Vysoká míra vyhýbání se nejistotě si zakládá na potřebě omezování víceznačnosti. Vyniká snahou o formování a respektování pravidel, která nastolí řád a systém. Snaží se tak omezit nedorozuměním a víceznačnému chápání situací.

V kulturách s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě se lidé těžko vypořádávají s nejistotou a jsou tak více náchylní ke stresu.

Příslušníci národu s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě jsou naopak zvyklí na stres a považují ho za každodenní realitu. Nedodržování pravidel je nevyvádí z míry.

Z hlediska lidského vývoje jsou rozdílné přístupy již od malička. V kulturách s vysokým vyhýbáním se nejistotě mají rozdíly mezi čistotou a špínou a bezpečím a nebezpečím pevné hranice a velmi důsledně se dodržují. Rovněž setkají-li se s něčím novým, považují to za nebezpečné, což se projevuje i v přístupu k lidem. Tyto kultury mívají větší sklony ke xenofobii a rasismu. V kulturách s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě není hranice mezi čistým a špinavým a bezpečným a nebezpečným tolik přísná. Jiné se spíše než za nebezpečné považuje za podivné.

V zemích s vysokou mírou vyhýbání nejistotě se ve školství dodržuje systematický systém studia s pevně danými cíli, přesně zadávanými úkoly a daným časovým harmonogramem. Studenti od vyučujících očekávají, že vysvětlí vše, na co se zeptají.

Studenti z kultur s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě neočekávají přesná zadání, sympatizují s učiteli, kteří dokáží přiznat neznalost. Mají raději volný časový program.

Jedinci ze zemí s vysokým vyhýbáním nejistotě si vybírají zaměstnání na dlouhou dobu. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou postaveny na množství norem, ustanovení i na neformálních zásadách. Přijde jim samozřejmé dodržovat striktně nastavená pravidla. Naopak v organizacích v kulturách s nízkou mírou vyhýbání nejistotě se k zavádění předpisů přistupuje v případě, že není jiná možnost.

Zákony jsou v zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě definovány důsledněji a detailněji než v zemích s nízkým indexem. Dimenze vyhýbání se nejistotě je do jisté míry spjatá s náboženstvím. Náboženství může být řešením vyhýbání se nejistotě (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 131).

1.3.1.5 Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (angl. Long-term versus Short-term orientation – LTO)

Na základě Čínského dotazníku hodnot, který sestavil Michael Harris Bond v roce 1980, byla vytvořena dimenze zaměřující se na minulost a současnost a zároveň na budoucnost. Geert Hofstede ji nazval Dlouhodobá versus krátkodobá orientace a stala se tak pátou dimenzí.

Krátkodobá orientace si zakládá na přednostech spojených s minulostí a přítomností, těmi jsou dodržování tradic a společenských povinností. Naopak dlouhodobá orientace je postavena na přednostech spjatých s budoucností, to jsou hospodárnost a houževnatost.

Jedinci z krátkodobě orientovaných kultur se vyznačují snahou o rychlé plnění svých cílů. Zároveň mají sklony k požitkářství a rozhazovačnosti. Na druhé straně příslušníci dlouhodobě orientovaných kultur charakterizuje disciplína a ochota vytrvale pracovat a odepírat si zábavu, než se dostaví vytoužený úspěch

Přístup ke studiu se rovněž liší. V zemích s krátkodobou orientací studenti přikládají moc nad jejich úspěchy a neúspěchy náhodě, zatímco studenti z kultur s dlouhodobou orientací dávají hlavní podíl na úspěších a neúspěších jejich snažení a úsilí.

V zemích s krátkodobou orientací se za nejdůležitější pracovní faktory považují samostatnost, svoboda slova, volnost, vážení si sebe sama a dosažení cílů. Na druhé straně v zemích s vysokým indexem dlouhodobé orientace se za prioritu pokládá tvrdá práce, vědomosti, poctivost, spolehlivost, soběstačnost a disciplína (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 161).

1.3.1.6 Požitkářství versus zdrženlivost, Indulgence versus Restraint, IVR

Hofstede přidal v roce 2010 šestou dimenzi s názvem Požitkářství versus zdrženlivost. Tato dimenze se na jedné straně vyznačuje pocitem, že je v pořádku rozhazování peníze, užívání si života a zábavy, protože s sebou přináší emoce štěstí. Na opačné straně se nachází špatné emoce z hýření, zábavy a požitkářství, protože lidské počínání je ovlivněno společenskými pravidly a předpisy. Požitkářství umožňuje uspokojování lidských potřeb bez velkých zábrán, naopak zdrženlivost potlačuje uspokojování lidských potřeb a podřizuje ho společenským pravidlům. Se zdrženlivostí úzce souvisí i dodržování pořádku. S požitkářstvím je spojována svoboda slova, naopak ve zdrženlivých kulturách bývá považována za nepodstatnou (Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010, s. 280).

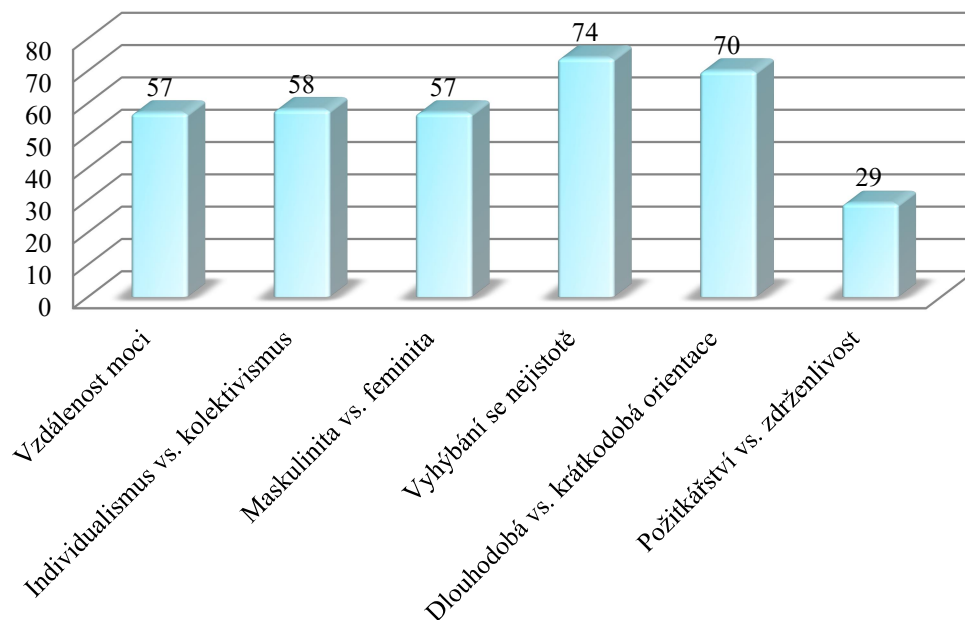
1.3.2 Specifika české kultury

Češi nemají potřebu vytvářet velké komunity, každý se stará sám o sebe a o svou nejbližší rodinu. Pro příslušníky české kultury je dodržování pravidel a společenských norem přirozenou součástí života a neměly by se porušovat. Češi jsou konzervativní, nejsou příliš tolerantní k neobvyklému chování a myšlení. Pro českou kulturu je typická zdrženlivost, jak v osobním, tak v pracovním životě. Češi jsou přirozeně spořiví, myslí a odkládají si na budoucnost. Užívání si volného času pro ně není priorita a jsou vnitřně odrazováni od požitkářství, které jim přináší pocit, že není správné užívat svobodně a volně. Češi jsou rovněž považováni za cynické a pesimistické.

Z průzkumu vyplývá, že z pracovního hlediska Čechům vyhovuje hierarchické uspořádání v organizaci a nerovnosti v organizaci jsou přijímány automaticky. Práce je na žebříčku hodnot postavená velmi vysoko, má přednost před zábavou a požitky. Jedinci z této kultury jsou tvrdě pracující, vytrvalí, přesní a pečliví. Jsou dlouhodobě orientovaní a to se projevuje především v dosahování nastavených cílů. Pracovně právní vztahy jsou založeny na výhodnosti pro obě strany. Pro Čechy je důležitá jistota v zaměstnání, vybírají si ho dlouhodobě. Přijímání zaměstnanců a kariérní postup je závislý na kvalitách a zásluhách zaměstnance. Očekává se, že všichni začínají na stejné startovací čáře a budou hodnoceni podle výkonnosti a odvedené práce. Nutnost vysoké výkonnosti a tvrdé práce nastoluje konkurenční pracovní prostředí. Češi se nebojí konfrontace mezi sebou, konflikty řeší přímo. Příslušníci české kultury jsou pragmatičtí. Pravda není daná, ale odvíjí se od vzniklé situace a kontextu. Češi jsou schopní na tyto změny reagovat a přizpůsobit se jim,

na druhou stranu vzhledem k vysokému skóre v dimenzi vyhýbání se nejistotě není pro příslušníky české kultury samozřejmé vypořádat se s inovacemi.

Od manažera se očekává asertivní přístup a rozhodné vystupování. Team leader by měl mít spíše autokratický způsob vedení podřízených, kteří očekávají, že na ně budou delegovány jasně dané úkoly (Hofstede Insights, 2017b).



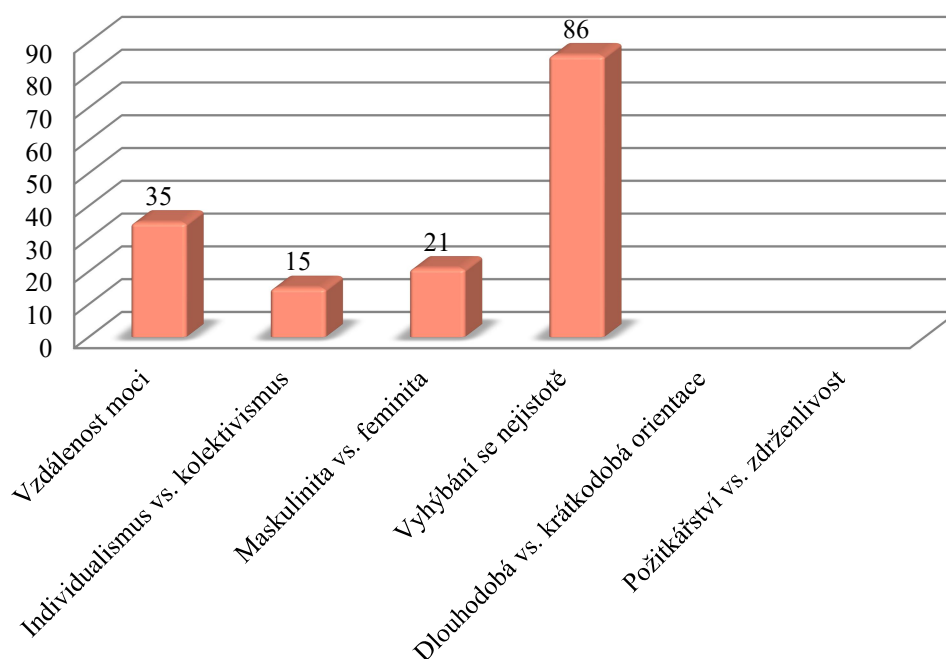
Graf č. 1: Specifika české kultury (upraveno dle Hofstede Insights, 2017b)

1.3.3 Specifika kostarické kultury

Kostarická kultura je specifická tím, že neexistují velké rozdíly v postavení na společenském žebříčku. Rovněž neexistují rozdíly mezi muži a ženami. Důležitými hodnotami jsou věrnost a důvěra. Kostaričani vytvářejí vazby a komunity, vybudovat takové vztahy trvá dlouhou dobu, mají však dlouhodobý charakter. Vzájemně si pomáhají a na pomoc nikdy nezapomenou. Osobní vztahy a rodina jsou pro ně posvátné. Příslušníci kostarické kultury přirozeně dodržují zákony, proto zde má právo větší moc než síla. Dle výše zmíněných charakteristik jsou Kostaričani považováni za národ dodržující pravidla, na druhé straně žijí stylem „Pura vida“ – česky čistý život. Tento způsob života se vyznačuje tím, že vše má svůj čas. Pro Kostaričany je typická nedochvilnost.

V osobním i pracovním životě jsou Kostaričané konzervativní, nepřijímají lehce nové a odlišné nápady a myšlenky. Důležitou součástí života je pro ně byrokracie a formální postupy. Existuje velká emoční potřeba dodržování pravidel, struktur a formalit, a to i za předpokladu, že nefungují. Příslušníci kostarické kultury nesnášejí dobře osobní kritiku,

proto se jí vyhýbají, stejně tak jako jakékoliv konfrontaci. Problémy se neřeší napřímo. Než se dostanou k jádru věci, vymění si mnoho slušností, pohovoří o fotbalu a až po čase začnou mluvit o tom, o čem přišli jednat. Začít řešit rovnou daný problém může být považováno dokonce i za neslušnost. V závěru se snaží dojít ke kompromisu. Pro příslušníky kostarické kultury je důležité, aby to, co dělají, dělali rádi, není podstatné, aby to dělali nejlépe (Hofstede Insights, 2017a).



Graf č. 2: Specifika kostarické kultury (upraveno dle Hofstede Insights, 2017a)²

1.4 Generace X a Y

Rozdílnost generací je v dnešní době základním faktorem, s kterým musíme v organizaci počítat. Obě zkoumané generace jsou z mnoha ohledů odlišné a každá se vyznačuje specifickými hodnotami, znaky, způsoby chování, společenskými zvyky, cíli a motivacemi. Tyto rozdíly jsou zapříčiněny dobou, ve které tyto generace vyrůstaly a každá doba se liší jak z hlediska politického, sociálního, ale i kulturního. Jelikož sociální, politická a kulturní situace se vyvíjí v každém regionu jinak, dají se předpokládat také rozdíly způsobené geopolitickými aspekty uvnitř jedné generace (Ledvinková, 2010).

Dalo by se říci, že téměř každý autor datuje generace jinak. Někdy se liší i v rozmezí desetiletí. Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 143) na základě výzkumu týkajícího se

² Dimenze *Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace* a *Požítkářství vs. zdrženlivost* nebyly v Kostarice zkoumány.

digitálních médií Margaret Weigel z Harvard uvádí, že lidé by se neměli segmentovat podle věku, ale podle jejich chování. Jedním z rozdílů mezi generacemi je jiný přístup k financím, což se projevuje následně v ostatních sférách. Zatímco generace X považuje peníze za statek, generace Y je považuje za nástroj. Proto mají příslušníci generace X mnohem menší tendence k zadlužování se, na druhou stranu mají mnohem větší potřebu jistoty v podobě stálého pracovního místa (Rezlerová, 2009).

Rozdíly, které mezi sebou tyto dvě generace mají, by měly být zohledněny nejen v náboru nových zaměstnanců, ale především způsobem, jak jednotlivé zaměstnance vést, jak seskupovat týmy a jak jednotlivce motivovat (Ledvinková, 2010).

1.4.1 Generace X

Generace X jsou lidé narození mezi roky 1965 až 1982. Obecně se jedná o jedince blížící se věkem ke čtyřiceti letům života až čerstvě padesátileté (Gradua, 2011). Uvolnění politické atmosféry, které přineslo uvolnění morálky, souvisí se zvyšující se mírou rozvodovosti, sexuálně rizikovým chováním, sexuálně přenosnými chorobami, užíváním tvrdých drog, jež mezi generací X způsobilo větší různorodost než u předešlé generace. Individualizace se netýká pouze osobního života, ale projevuje se i v životě pracovním. Díky nově nabyté svobodě jsou jedinci z generace X mnohem více individualističtí a otevření novým věcem (Brončková, 2010).

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 135) považují generaci X za generaci, která během svého vyrůstání neměla jistou finanční, ale též nejistou sociální situaci, která byly následkem častých změn politických i hospodářských. Generace X bývá označována jako „ztracená generace“ díky svému negativismu, pesimistickému pohledu na svět a nezájmu o společnost. Pesimismus, nejistota a nezájem se může projevovat jako charakteristický rys týkající se chování v práci a to je určitá pasivita. Dalším typickým rysem je stranění se konfrontacím. Jako důsledek nejistoty během dospívání můžeme považovat pozdější vyhledávání jistot v práci. Husákovy děti, jak se v Česku přezdívá generaci X, se vyznačují zodpovědností, vytrvalostí a loajalitou k firmě, jsou schopni pracovat pro jednu firmu dvacet let a postupně se propracovávat na vyšší a vyšší pozice (Gradua, 2011). Jedinci z generace X jsou zvyklí tvrdě pracovat s očekáváním, že se za dobře odvedenou práci dočkají odměny a s postupem času i povýšení. Zajímavostí v souvislosti s pracovním nasazením je, že bylo zjištěno, že jsou vysokoškolsky vzdělané ženy této generace ve 40 letech z 43% bezdětné. To je odraz vysokého životního tempa a velkých nároků, které na

sebe ženy kladou. Tyto nároky a tempo očekávají i u svého partnera, proto se stává, že mnohdy zůstávají raději samy, než by se spokojily s něčím horším (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 136).

Odkládání založení rodiny se v žádném případě netýká pouze žen, týká se i mužů a bývá spojováno s pocitem nových příležitostí a možností, které jim nabízí globální svět (Brončková, 2010).

Obecně nemají jedinci z generace X potřebu změny zaměstnání. Častým jevem je situace, kdy bylo jedinci nabídnuto pracovní místo již na střední škole a v této organizaci setrvává celou svou pracovní kariéru. Mají problém s důvěrou v organizace, proto preferují zaměstnání v menších podnicích a ne ve velkých korporacích. S tím souvisí i potřeba pevného zázemí a částečná neochota ke změně bydliště, což bývá i důvodem proč zůstávají ve stejné firmě i přesto, že mají možnost lepšího místa v jiném městě (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 136).

Práce přesčas je pro ně téměř samozřejmostí. Na rozdíl od mladší generace nepovažují za samozřejmost flexibilní pracovní dobu. Práci dávají často přednost i před rodinou, což může být spojeno i s velkou potřebou finanční jistoty, která jde ruku v ruce s potřebou jistoty dobré práce. Půjčkám, úvěrům a hypotékám se vyhýbají (Gradua, 2011).

Jedním z velkých vlivů na generaci X byly politické a hospodářské změny a fakt, že tato generace vyrůstala v uzavřeném světě bez globalizace. Možná ještě více ovlivnily tuto generaci změny, které s sebou přináší technologický vývoj, zejména rozvoj internetu (Hloušek, 2009).

Práci s technologiemi považují sami za svou největší slabinu, jsou si vědomi faktu, že v porovnání s mladšími ročníky nejsou na tak dobré úrovni v práci s technikou a s novými technologiemi. Mají velkou snahu být neustále online, komunikovat a být aktivní na sociálních sítích, aby se svým mladším konkurentům vyrovnali. Generace X si velmi dobře uvědomuje, že pokrok nelze zastavit a chtějí-li uspět oproti nastupující generaci, musí se neustále vzdělávat a rozvíjet. Proto jsou častými účastníky rekvalifikačních nebo jazykových kurzů (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 136).

1.4.2 Generace Y

Generace Y jsou lidé narození mezi roky 1983 až 2000. Je to generace, která byla od malička vychovávána v tom, že dokáže všechno, nač si vzpomene, proto si také klade velké ambice, které se týkají osobního i pracovního života. Důležitost v pracovním životě

generace Y zaujímá zajímavost práce, nové výzvy a osobní rozvoj. Na rozdíl od generace X neoddělují striktně pracovní a osobní život, naopak se snaží o jejich propojení a vyváženost. Je pro ně důležité vnímat kolegy v práci spíše jako přátele. Partnerské a rodinné vztahy se stávají důležitější než práce, nejsou ochotni obětovat se pro práci tolik jako předešlé generace. Kromě sociálních interakcí jsou pro ně důležité i zájmy a koníčky (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 144)

Tato generace je výrazně ekonomicky aktivní. Též si klade vysoké životní nároky a zodpovídá za své sociální jistoty. Využívá všech pracovních možností, které jí dnešní otevřený svět vlivem globalizace nabízí. Potenciální zaměstnanci z generace Y mohou organizaci hodně obohatit, avšak na oplátku hodně očekávají. Vzhledem k tomu, že do roku 2025 bude tato generace obsazovat většinu pracovních míst, měli by se zaměstnavatelé dobře připravit na to, co generaci Y nabídnout. Připraví-li zaměstnavatel podmínky, aby mohli skloubit osobní a pracovní život, získá loajální, motivované zaměstnance, ochotné neustále se zlepšovat a rozvíjet tak celou společnost (Rezlerová, 2009).

Pracovníci z generace Y jsou zvyklí vykonávat úkoly velmi efektivně a flexibilně. Umějí pracovat s časem, a tak zvládají veškeré povinnosti i zábavu (Kazdová, 2012). Očekávají od zaměstnavatele pružnou pracovní dobu, jsou ale ochotni komunikovat a plnit zadané úkoly z domova a různých míst, kde se zrovna pohybují, nevyžadují ke své práci kancelář a pevné pracovní místo. Na druhou stranu se brání práci přesčas (Machálková, 2012).

Jedinci z generace Y jsou velice kreativní a inovativní a projevují svoji individualitu. Individuální přístup očekávají i od svého zaměstnavatele, vyhledávají mentoring či koučink, od kterého si slibují nový pohled na vyvážení a propojení osobního a profesního života (Kazdová, 2012).

Jedinci z této generace považují za důležitý dlouhodobý přínos – v pracovním i osobním životě. Je pro ně podstatná smysluplnost práce, vzdělávání, osobní rozvoj a efektivní využívání času. Dlouhodobé vzdělávání a získávání nových zkušeností napříč organizací je jedním ze způsobů, jak si zaměstnance z generace Y udržet. Na rozdíl od generace X příslušníci generace Y mnohem lépe akceptují změny, naopak je považují za každodenní součást života. To souvisí s mnohem častějšími změnami zaměstnavatele. Nemají problém se změnou bydliště, dostanou-li lepší nabídku práce. Zajímavé pro ně jsou pracovní benefity, ke kterým v první řadě patří technologická a technická vybavenost pracovního prostředí (Rezlerová, 2009).

Pro generaci Y jsou technologie neodlučitelnou součástí života. Považují za samozřejmost využívat svou vysokou digitální gramotnost v práci. Jsou zvyklí komunikovat online. Což jim umožňuje práci z domova a využívání alternativních pracovních úvazků. Nebojí se využívat moderní možnosti globálního a interkulturního světa (Kazdová, 2012).

Příslušníci Generace Y nejsou tak samostatní a schopní řešit problémy jako jedinci z generace X (Machálková, 2012). Rovněž je charakterizuje nedostatek výdrže, která je tak typická pro generaci X. Často nejsou schopni dlouhodobě a stabilně vydržet v nastaveném vysokém tempu a dotahovat věci do konce (Kazdová 2012).

Generace Y je považována za generaci až nad míru sebevědomou, požadují po zaměstnavatelích výhody formou benefitů, zkrácených úvazků nebo již zmíněné flexibilní pracovní doby. Nemají problém říci si o zvýšení mzdy a nebojí se ztráty zaměstnání, to se projevuje i v dodržování pravidel. Nepovažují-li je za smysluplná, klidně je i záměrně porušují (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 147).

Motivující je pro tuto generaci hlavně osobní rozvoj a možnost rozvojových programů, práce, která dává smysl a baví. Diverzita a osobitost jsou faktory, které motivují nejvíce. Mezi další preference generace Y patří plochá organizační struktura, která nabízí možnost podílet se na vytváření pracovního prostředí „na míru“. Práce v týmech, zpětná vazba a předávání si znalostí jsou pro efektivní výkon generace Y též potřebné (Kazdová, 2012).

Podle průzkumu firmy Hays s názvem Gen Y and the World of Work si generace Y pracovní místa důkladně vybírá a má snahu uplatňovat svoje představy a názory, kterými se snaží ovlivňovat firemní kulturu v organizacích. To musí organizace zohledňovat přizpůsobováním pracovních podmínek a prostředí (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 148).

Na druhou stranu peníze jsou v tomto případě až v pozadí, což se projevuje i v přístupu k půjčkám a hypotékám. Na rozdíl od generace X, generace Y dlouhodobě nešetří, peníze vnímá jako prostředek a nedělá jí problém zadlužování. Proto by mělo být pro organizace zásadní přizpůsobit způsob odměňování tak, aby byl pro generaci Y, která bude v následujících letech nejdůležitější pracovní silou, motivující (Rezlerová, 2009).

PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

2.1 Příprava výzkumného šetření

2.1.1 Volba výzkumné metody

Pro realizaci výzkumu byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazníku.

Dotazník slouží pro shromáždění velkého množství dat za poměrně krátkou dobu. Důležité je samotné sestavení otázek, které by měly být pro odpovídajícího srozumitelné. Otázky byly formulovány co nejkonkrétněji s ohledem na cílovou skupinu (Škaloudová, 2015, s. 1).

Dotazníkové šetření bylo realizováno anonymně s předpokladem, že anonymita povede respondenty k pravdivějším a otevřenějším odpovědím. Pro snadné šíření dotazníku mezi více fragmentovaný vzorek respondentů byla zvolena elektronická forma prostřednictvím Google Forms. Výhodou této formy je, že lze zastihnout respondenty, kteří nejsou dosažitelní osobní návštěvou, v tomto případě především respondenty z Kostariky. Klíčová je však ochota dotazovaného. Je snadnější vynechat otázku či neodpovědět vůbec, nechat dotazník vyplnit někomu jinému, vymýšlet si odpovědi. Aby se vynechávání otázek zamezilo, byly zásadní otázky označeny jako povinné. Bez odpovědi na takto označené otázky nebylo možné dokončit odeslání dotazníku.

2.1.2 Stanovení výzkumných otázek

Cílem bakalářské práce je analyzovat rozdíly v motivaci k práci způsobené odlišnými kulturami (českou a kostarickou) a identifikovat vliv generací X a Y na motivaci k práci. Navrhnout způsob vedení týmu složeného z Čechů a Kostaričanů.

Za účelem dosažení stanoveného cíle byly definovány následující výzkumné otázky:

- Jaké jsou motivační faktory k práci u Čechů a jaké u Kostaričanů?
- Jak ovlivňuje motivaci k práci období narození (generace X, Y)?
- Jaký je přístup k práci v týmu v případě Čechů a v případě Kostaričanů?
- Je nutné zvolit jiný způsob vedení týmu v případě Čechů a v případě Kostaričanů?

2.1.3 Sestavení dotazníku

Při sestavování dotazníku, viz Příloha č. 1, bylo dbáno na formální úpravu, v hlavičce byli respondenti osloveni, bylo uvedeno, kdo dotazník zadává, k jakému účelu slouží a jaká je časová náročnost pro jeho vyplnění. Jednotlivé otázky byly zvýrazněny tučně.

Dotazník byl rozdělen do dvou oblastí. První sekce zahrnuje otázky k demografickým charakteristikám. Druhá sekce obsahuje otázky samotného výzkumu se zaměřením na cílovou problematiku motivace k práci, motivační faktory, očekávání respondentů od pracovního prostředí, práci v týmu. Toto dělení bylo v dotazníku přiznáno.

V dotazníku byly použity dva typy otázek – otevřené a uzavřené. Jak definuje Škaloudová (2015, s. 4) otevřené otázky umožňují obsáhlejší nestandardizované odpovědi, které tazatel musí věrně zaznamenat. Umožňují získat nepředpokládanou odpověď a vylučují frustraci, kterou může respondent pociťovat, jestliže má na výběr jen nabízené odpovědi a nemá příležitost volně vyjádřit svůj názor. Uzavřené otázky jsou vysloveny tak, aby možnosti odpovědi byly předem dány. Respondent tak vybírá z omezeného počtu variant možných odpovědí. Dotázaný si může vybrat buď jednu z nabídnutých odpovědí (unique choice), nebo i více odpovědí (multichoice). V případě uzavřených otázek se vyskytla dichotomická, trichotomická i polytomická varianta³ a bylo vždy možné zvolit pouze jednu variantu odpovědi.

Zároveň bylo využito dotazování metodou škálování. Škály slouží k vyjádření postojů a názorů respondenta a umožňují tak převod těchto kvalitativních informací na kvantitativní formu. Škála je forma otázky, kterou žádáme respondenta, aby zařadil zkoumaný problém (např. postoje, názory, spotřební chování) na určitou stupnici. Číselný údaj na škále je vždy doplněn slovním popisem. V rámci šetření byla aplikována tzv. Likertova škála, která od respondenta požaduje, aby vyjádřil stupeň souhlasu či nesouhlasu s různými výroky, které se týkají určitého postoje k objektu.

Dotazník byl vyhotoven v českém a analogicky ve španělském jazyce.

³ **Dichotomická otázka** je se dvěma možnými variantami odpovědi (např. ano - ne, muž - žena).

Trichotomické otázky mají tři možné varianty odpovědi.

Polytomické otázky umožňují respondentovi výběr z více variant předem daných odpovědí (Škaloudová, 2015).

2.1.4 Pilotáž

Po sestavení dotazníku byla jeho správnost ověřena provedením pilotáže. Pilotáž představuje prvotní testování dotazníku v praxi. Dotazník byl předložen pouze malému vzorku dotazovaných se zaměřením na srozumitelnost otázek, se záměrem zabránit jejich mnohoznačnosti. Pilotáž měla za cíl odhalit nedokonalosti, které by mohly ovlivnit celé dotazníkové šetření.

Při pilotáži bylo nutné soustředit se na formální stránku dotazníku - na délku dotazníku, aby jeho vyplňování netrvalo mnoho času. Poté byly prověřeny samotné otázky - zda je vhodné jejich pořadí, zda je jejich formulace jednoznačná a obsah srozumitelný. Stejně tak je důležitá jednoznačnost možných odpovědí.

Po pilotáži byly uskutečněny nutné úpravy a dotazník byl vyhotoven v konečné verzi, která byla použita ve výzkumu.

2.1.5 Výběr výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek realizovaného šetření byl tvořen náhodně. Za stěžejní kritérium byla zvolena národnost a období narození, tedy zařazení do generace X (1965-1982) nebo Y (1983-2002). Pro reprezentativnost vzorku bylo nutné získat minimálně 20 respondentů u každé z kombinací „generace a národnost“. Další faktory, např. pohlaví, vzdělání, místo výkonu práce a charakter zaměstnání byly zohledněn pouze okrajově. Zastoupení respondentů v jednotlivých národnostních a generačních skupinách jsou zaznamenána v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Složení výzkumného vzorku – generace a národnost respondentů

Národnost \ Generace	Česká	Kostarická	CELKEM
X	26	20	46
Y	110	23	133
CELKEM	136	43	179

2.2 Průběh dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se uskutečnilo prostřednictvím internetu, zasláním e-mailem a zasláním přes sociální síť. Šetření se konalo v průběhu února 2018.

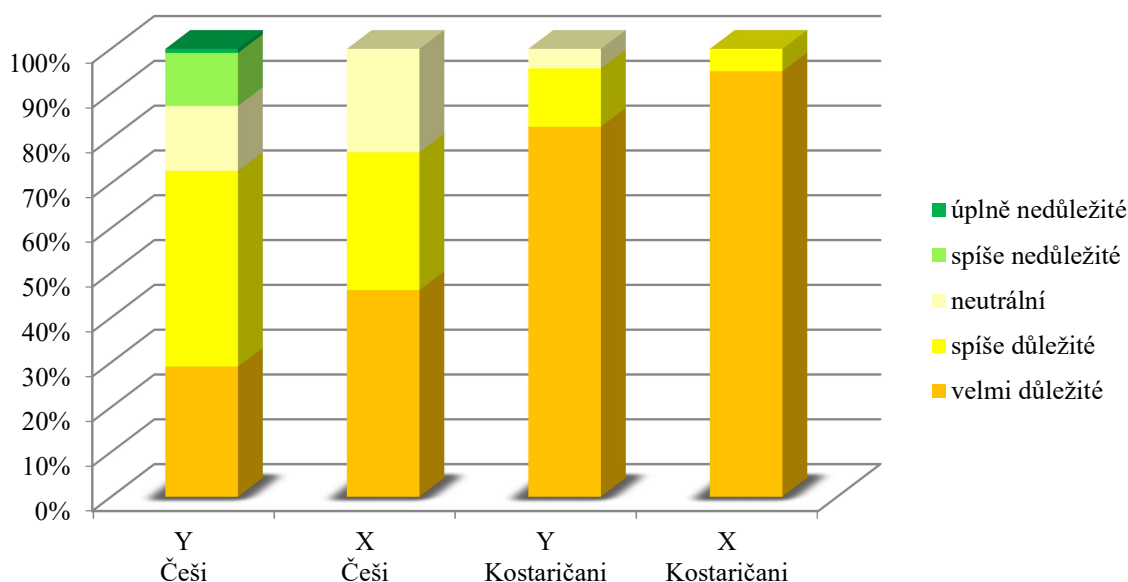
3 VÝSLEDKY A DISKUZE

3.1 Význam motivačních a hygienických faktorů v pracovním životě Čechů a Kostaričanů⁴

Jistota práce, viz Graf č. 3, hraje v životě Čechů i Kostaričanů významnou roli. Více než 70% všech dotazovaných považuje jistotu práce za důležitou s tím, že větší důležitost jistému zaměstnání přikládají Kostaričani nežli Češi a to napříč generacemi.

Lze konstatovat, že pro generaci X je jistá práce velmi důležitým aspektem a pro obecnou spokojenost generace X je tedy zásadní mít jisté zaměstnání v případě Čechů i Kostaričanů. Česká generace Y přikládá jisté práci také důležitost, ale současně z 27 % hodnotí tento aspekt jako neutrální až nedůležitý a význam přikládá jiným aspektům práce. Značná část Kostaričanů pak uvádí *jistotu práce* (Otázka č. 21) jako důležitý rozhodovací faktor při výběru zaměstnání.

Zjištění pro Českou republiku koresponduje s aktuální situací na trhu práce, kdy média pravidelně informují o klesající nezaměstnanosti a nedostatku pracovníků (Byznys ihned, 2018). Tento fakt může vést u jedinců generace Y k přesvědčení, že pracovních míst je dostatek a tudíž nepociťují obavy z nezaměstnanosti. Současně, jak uvádí Rezlerová (2009), tato generace je přizpůsobivá změnám a nemá obavy z nových nabídek.

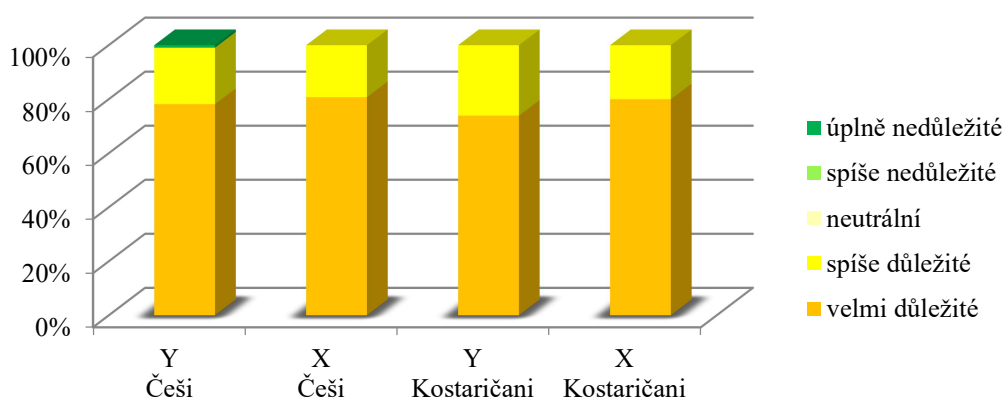


Graf č. 3: Důležitost jistoty práce v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

⁴ Zdrojová data k otázce aspektů práce - motivačních a hygienických faktorů - viz Příloha č. 2.

Náplň práce je stěžejní pro všechny dotázané napříč generacemi a kulturami. Téměř 100% dotázaných, jak vyobrazuje Graf č. 4, považuje náplň práce za důležitou až velmi důležitou s tím, že velká část Čechů specifikuje dále v Otázce č. 21, že zaměstnání si vybírá právě kvůli pracovní náplni a kvůli tomu, jak moc je pro ně práce zábavná a zajímavá, tedy do jaké míry vnímají pozitivně její smysluplnost. Náplň práce lze proto považovat za obecně významný a zásadní stimul, kdy v případě jeho nenaplnění je možné předpokládat nespokojenost pracovníků vedoucí až ke změně zaměstnání.

Při sestavování týmu je proto důležité cílit na každého z členů týmu, aby náplň jeho práce odpovídala také jeho očekáváním a potřebám.

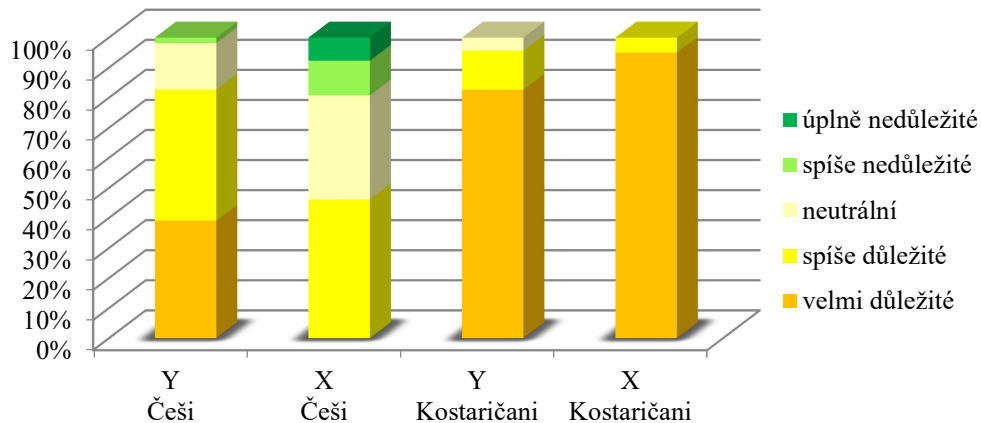


Graf č. 4: Důležitost náplně práce v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

Možnost kariérního růstu má pro Čechy podstatně menší význam než pro Kostaričany, viz Graf č. 5, což je možné přisuzovat specifikům české kultury, která je podle Hofstede Insights (2017b) výrazně dlouhodobě orientovaná, a tudíž nepřikládá okamžitému kariérnímu růstu prioritu. Tento výzkum nebyl v Kostarice realizován, tedy nelze provést komparaci s výsledky dotazníkového šetření. Nicméně skupina dotázaných z Kostariky považuje kariérní růst za velmi důležitý pracovní aspekt a to bez ohledu na generační zařazení.

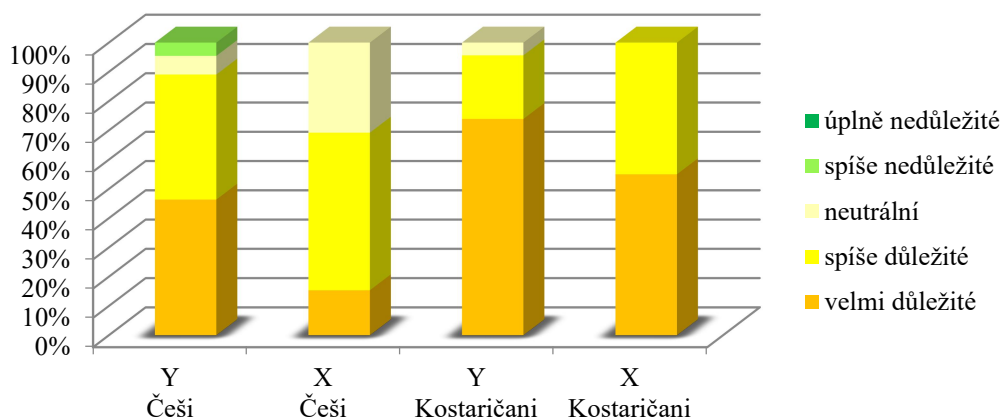
Dotazovaní Češi reagují v otázce kariérního růstu více fragmentovaně. Necelých 50 % Generace X považuje kariérní růst za významný, přes 50 % pak vnímá nutnost budovat kariéru neutrálně až apaticky. Tento fakt je pravděpodobně způsoben historickou zkušeností těchto jedinců. Jak uvádí Bláha, Čopíková a Horváthová (2016, s. 135) tato „ztracená generace“ je zvyklá tvrdě pracovat (často mnoho let na stejném místě) s očekáváním, že se za dobře odvedenou práci dočká odměny a s postupem času i povýšení. Dravý ambiciózní přístup s potřebou rychlého kariérního růstu není pro tyto jedince typický. Generace Y přikládá kariéře podstatně větší důležitost. Jak uvádí Rezlerová

(2009), tato generace si klade vysoké životní nároky a využívá všech pracovních možností, které jí dnešní otevřený svět vlivem globalizace nabízí. Kariérní růst pak může pro mnohé jedince představovat snahu uplatňovat svoje představy a názory a ovlivňovat tak firemní kulturu, což souvisí s vysokou mírou sebevědomí generace Y (Bláha, Čopíková a Horváthová, 2016, s. 147).



Graf č. 5: Význam možnosti kariérního růstu v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

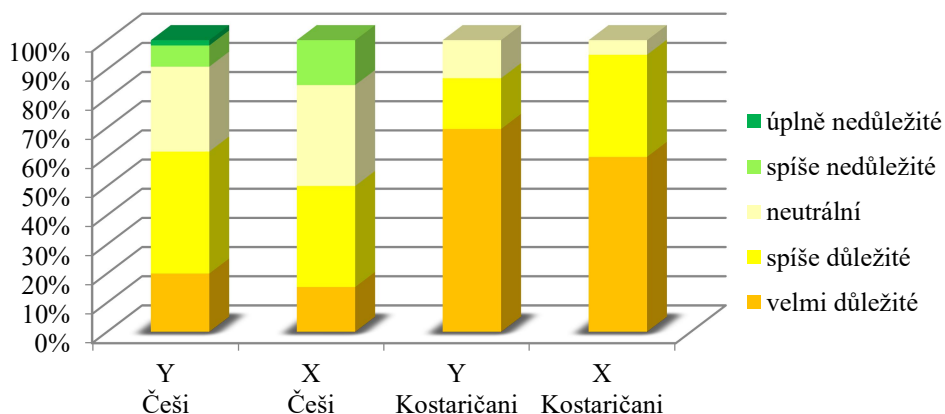
Finanční ohodnocení hraje důležitou roli v pracovním životě Kostaričanů. Tento aspekt také současně uvádějí jako významný při výběru zaměstnání v Otázce č. 21. Češi se k finančnímu ohodnocení staví více neutrálně s tím, že menší význam mu přiřkládá generace X. Generace Y řeší finance v 90 %, jak je uvedeno v Grafu č. 6. Lze tedy usuzovat, že pro generaci Y slouží peníze jako motivační faktor, zatímco generace X uvádí, že více přihlíží k firemní kultuře, férovosti prostředí, v němž tráví část svého života, a ke vztahům na pracovišti.



Graf č. 6: Důležitost finančního ohodnocení v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

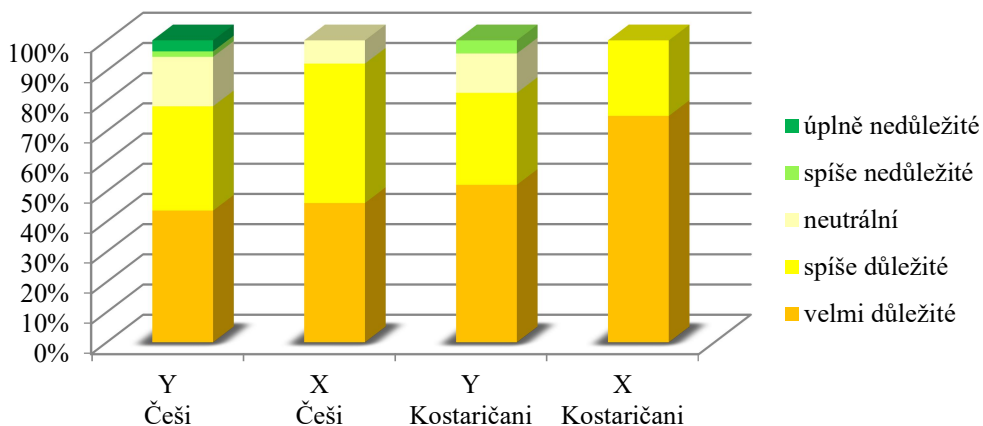
Respondenti z Čech pak v porovnání s Kostaričany kladou menší důraz na pracovní **benefity** (blíže Graf č. 7). Přistupují k nim spíše neutrálně a nepřikládají jim velkou

důležitost. Kostaričané naopak považují benefity za stěžejní ve více než 90 % a to v případě obou generací. Z empirického pozorování lze toto zjištění přisoudit rozdílnému vnímání „benefitů“ v případě Kostaričanů a Čechů. Kostaričané např. za benefit považují proplacenou dovolenou nebo absenci práce o víkendech, tedy pro české prostředí zákonem upravené podmínky.



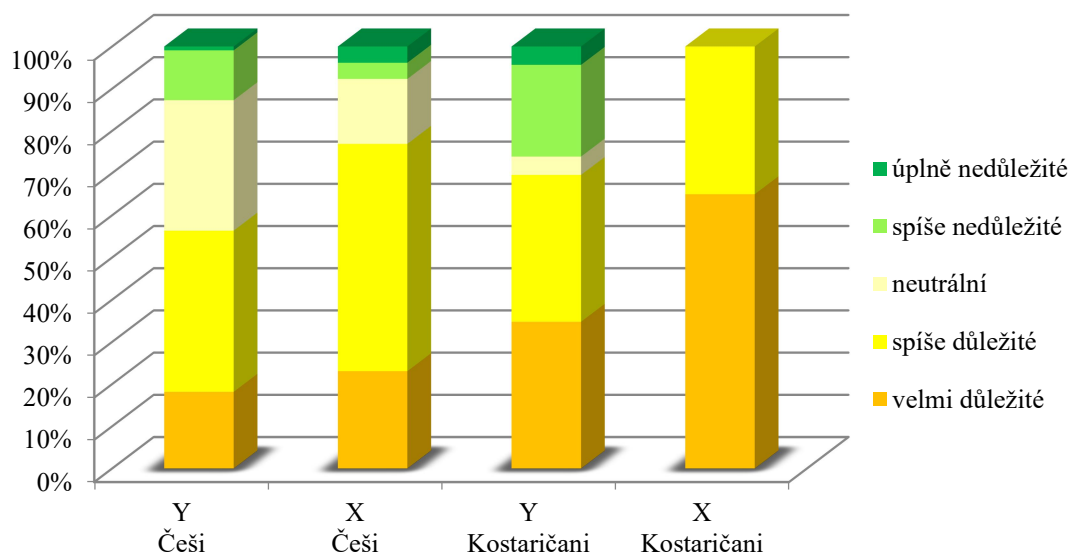
Graf č. 7: Význam benefitů v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

Flexibilní pracovní doba je důležitějším aspektem pro generaci X obecně a pro Kostaričany více než pro Čechy, viz Graf č. 8. Česká generace Y pak vnímá význam flexibilní pracovní doby více neutrálně, nicméně pro téměř 80 % je tento aspekt důležitý až velmi důležitý. Kostarická generace X přikládá pracovní flexibilitě 100 % důležitost. Dle Machálkové (2012) je přirozeným specifickým jedinců generace Y pracovat a flexibilně plnit úkoly i z prostředí mimo kancelář. Od zaměstnavatele očekávají pružnou pracovní dobu. Je tedy možné usuzovat, že flexibilní pracovní doba je pro generaci Y samozřejmostí a nepřikládá jí tudíž důležitost. Pro generaci X není flexibilní pracovní doba standardem (Gradua, 2011) a věnují jí proto zvýšenou důležitost.



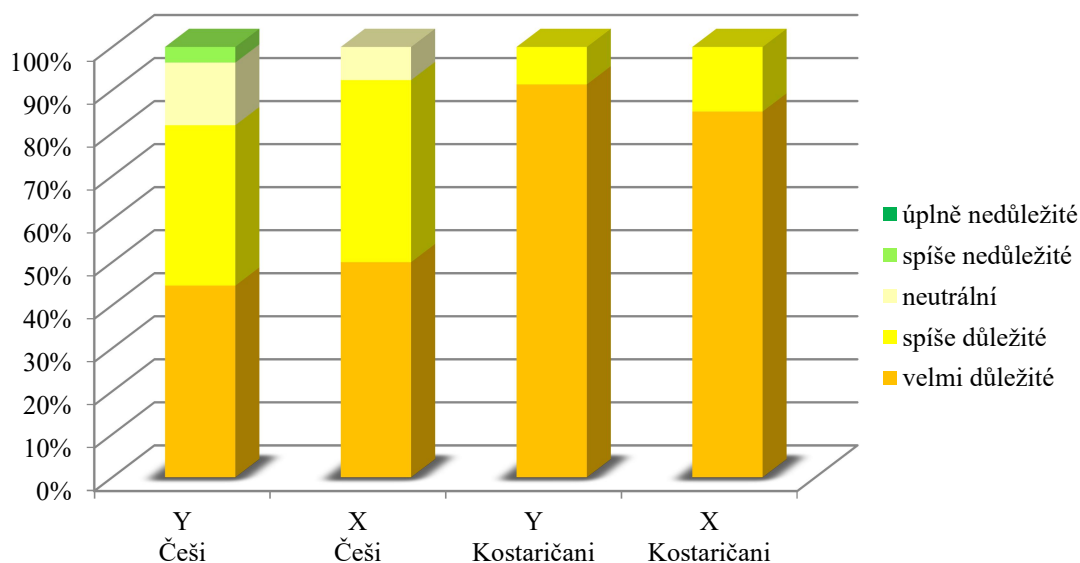
Graf č. 8: Důležitost flexibilní pracovní doby v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

Kostaričané generace X také jako významnou hodnotí **vzdálenost od pracoviště** a to ve 100 %. Tento fakt lze vysvětlit empirickým pozorováním. Doprava na Kostarice je velmi komplikovaná, infrastruktura se pozvolna rozvíjí, mnoho lidí dojíždí za prací prašnými cestami, autobusy bývají přeplněné a hlavní komunikace často vysoce frekventované až neprůjezdné. vzdálenost pracoviště je proto velmi důležitým předpokladem pro pozitivní pracovní nasazení. Nicméně i přesto 22 % Kostaričanů generace Y považuje vzdálenost pracoviště za spíše nedůležitou. Češi generace X přiřkládají vzdálenosti pracoviště důležitost v téměř 80 %. Jedinci generace Y pak vnímají vzdálenosti pracoviště s větší benevolencí (56 % ji považuje za důležitou) a jsou ochotni za prací dojíždět dále, pokud je práce baví a naplňuje, vidí možnost kariérního růstu a odpovídající finanční ohodnocení. Tato zjištění zachycuje Graf č. 9.



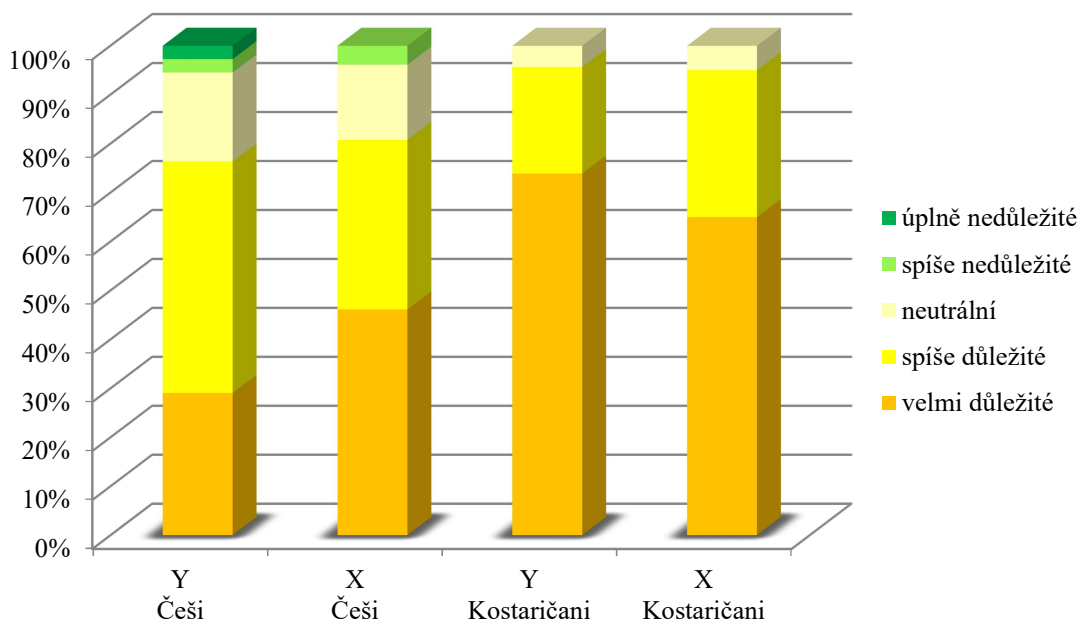
Graf č. 9: Význam vzdálenosti pracoviště v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

Pracovní prostředí má pro Kostaričany 100 % důležitost. Tento aspekt hodnotí generace X z 85 % a generace Y z 91 % jako velmi důležitý. Toto zjištění může být spojováno s obecným vztahem Kostaričanů k neformální až rodinné atmosféře na pracovišti. Současně Kostaričané potřebují pracovní prostředí, kde budou rádi, přestože práci nebudou vykonávat nejlépe (Hofstede Insights, 2017a). Češi pracovnímu prostředí přiřkládají menší důležitost než Kostaričani, nicméně i přesto má důležitý význam u více než 80 % dotázaných, viz Graf č. 10.



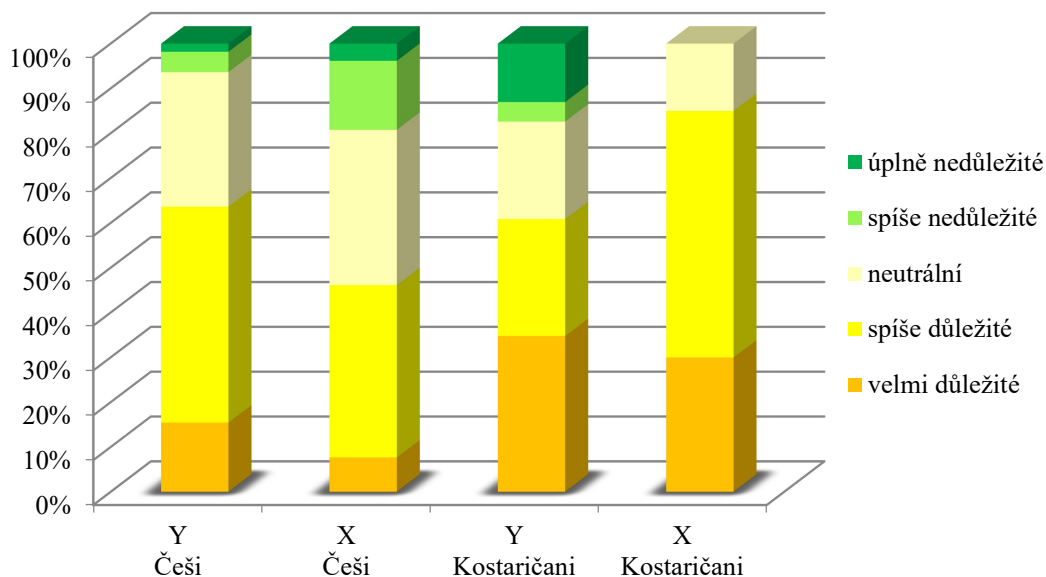
Graf č. 10: Význam pracovního prostředí v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

V případě českých respondentů pak figuruje **pocit, že jsou pro firmu důležití** jako motivátor téměř v 80 %. Pro Kostaričany je tento pocit důležitý ve více než 90 % případů, jak je zobrazeno v Grafu č. 11.



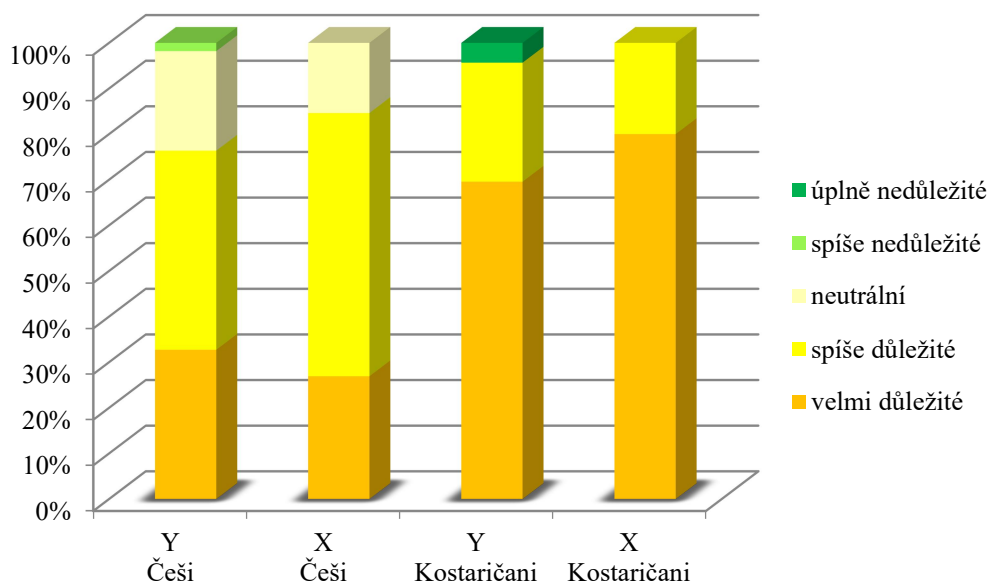
Graf č. 11: Pocit důležitosti pro firmu v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

Postavení ve společnosti se obecně jeví, jak vyobrazuje Graf č. 12, jako nejméně důležitý aspekt. Nejmenší důležitost mu přisuzují Češi z generace X, nicméně za úplně nedůležité jej nejčastěji považují Kostaričani z generace Y.



Graf č. 12: Význam postavení ve společnosti v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

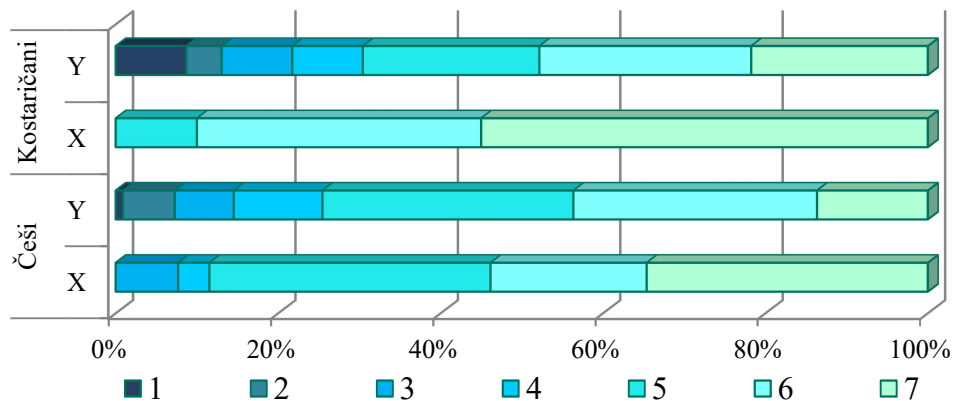
Češi generace Y mají nejmenší potřebu **být součástí týmu**. Téměř 25 % dotázaných vnímá tento aspekt neutrálně až nedůležitě, zatímco 100 % Kostaričanů generace X jej považuje za důležitý. Tento fakt může být podložen tvrzením Hofstede Insights (2017a), že Kostaričané pracují v menších komunitách, kde vytvářejí pevné vazby dlouhodobého charakteru založené na společné pomoci. Osobní vztahy a rodina jsou pro ně posvátné, zakládají si tak přirozeně na týmovosti a spolupráci (Graf č. 13).



Graf č. 13: Význam potřeby být součástí týmu v pracovním životě Čechů a Kostaričanů

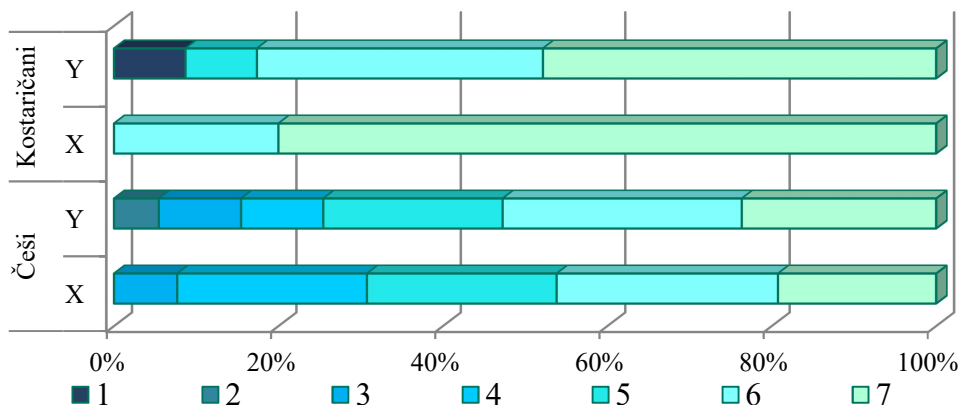
3.2 Vliv pracovní náplně na motivovanost pracovníků

Otázka č. 10 (zdrojová data viz Příloha č. 4) vede dotázané k zamyšlení, co je pro pracovníky nejdůležitější na náplni práce. Tato otázka pak hraje důležitou roli v přístupech k motivaci pracovníků. Různorodost práce hraje významnou roli v případě generace X obecně, jak je vyobrazeno v Grafu č. 14. Generace Y pak ve srovnání s generací X nepřikládá různorodosti práce významnou důležitost a lze tedy usuzovat, že motivačním faktorem pro ni bude především osobní rozvoj následovaný možností seberealizace, viz Grafy č. 15 a 16. Dle Machálkové (2012) je generace Y méně samostatná a schopná řešit problémy nežli generace X, z čehož lze usuzovat, že nemá takovou potřebu různorodosti práce a z ní plynoucích rozmanitých úkolů.



Graf č. 14: Důležitost různorodosti práce pro motivaci pracovníků⁵

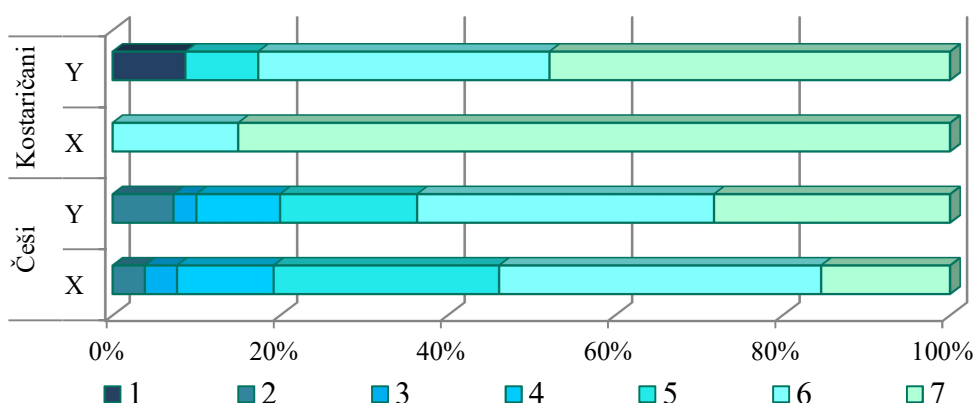
Toto zjištění koresponduje s tvrzením Kazdové (2012), která uvádí, že pro generaci Y je stěžejní možnost seberealizace a osobního rozvoje. Kostaričané generace Y nicméně v 9 % tvrdí, že pro ně potřeba seberealizace není podstatná (Graf č. 15).



Graf č. 15: Důležitost možnosti seberealizace pro pracovníky

⁵ 1 – nejméně podstatné, 7 – nejvíce podstatné

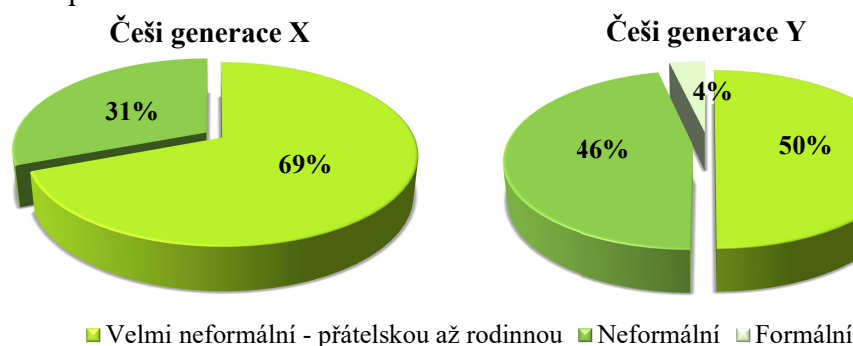
Hledisko osobního rozvoje má stěžejní význam pro kostarickou generaci X, nicméně i v případě české generace X je potřeba osobního rozvoje důležitá, viz Graf č. 16. Lze tedy usuzovat, že možnost osobního rozvoje funguje pro tuto generaci jako silný motivační faktor. Vzhledem k faktu, že jedinci z generace X mají tendenci vyrovnávat se generaci Y v oblasti ovládnání technologií (Vítová, 2013, s. 34), je pro ně velmi pravděpodobně právě z tohoto důvodu potřeba osobního rozvoje důležitá.



Graf č. 16: Důležitost možnosti osobního rozvoje pro pracovníky

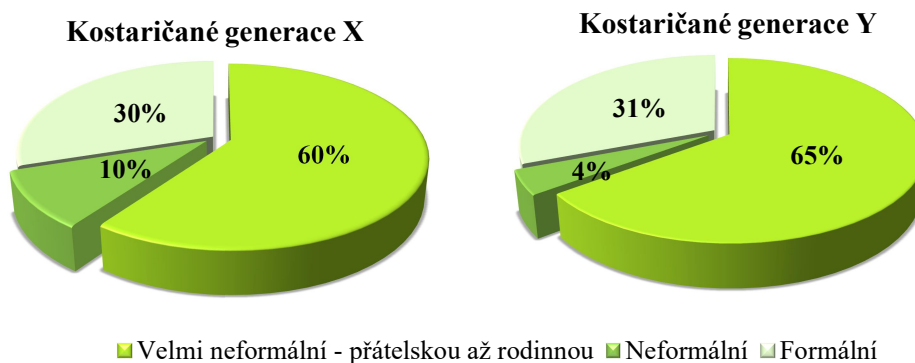
3.3 Pracovní prostředí a jeho vliv na motivovanost pracovníků

Pracovní prostředí hraje pro Čechy významnou roli. V případě generace X dotazovaní specifikují, že preferují na pracovišti neformální až rodinnou atmosféru. Toto zjištění koresponduje s vyjádřeními v Otázce č. 21, kde dotazovaní explicitně definují přátelské pracovní prostředí jako důležitý faktor při výběru práce. Generace X naprosto odmítá formální atmosféru na pracovišti, zatímco generace Y ji nevyklučuje a vedle ryze přátelské atmosféry na pracovišti přijímají též atmosféru lehce neformální, viz Graf č. 17. Toto zjištění nekorresponduje s výzkumem Hofstede Insights (2017b), který uvádí, že Češi si zakládají na pravidlech a společenských normách, které více odpovídají formální atmosféře na pracovišti.



Graf č. 17: Preference atmosféry na pracovišti v případě české generace X a Y

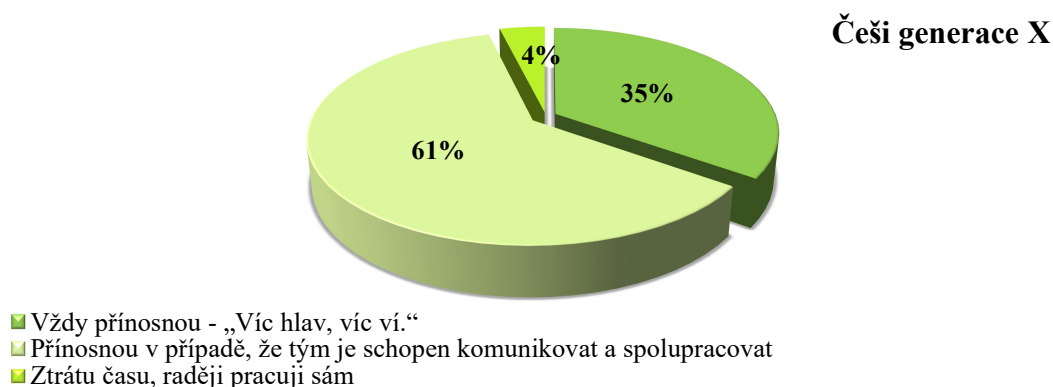
V případě Kostaričanů dává 30 % generace X a 31 % generace Y přednost formální atmosféře na pracovišti (Graf č. 18). Lze konstatovat, že tato část respondentů tvoří skupinu inklinující k formalitám, k dodržování pravidel a struktur. Zbývající 2/3 dotázaných preferují silné osobní vazby a upřednostňují neformální až přátelskou atmosféru na pracovišti.



Graf č. 18: Preference atmosféry na pracovišti v případě kostarické generace X a Y

3.4 Přístup pracovníků k práci v týmu⁶

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jsou výrazné rozdíly ve vnímání práce v týmu napříč generacemi. Generace X považuje práci v týmu za přínosnou v každém případě, a to i za situace, že tým není schopen komunikace a spolupráce, viz Graf č. 19 a Graf č. 20.

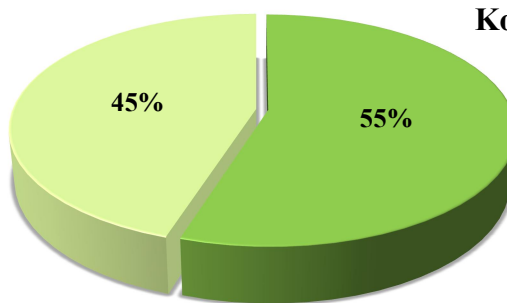


Graf č. 19: Postoj Čechů generace X k práci v týmu

Výsledné hodnoty realizovaného šetření lze v případě kostarické generace X porovnat s tvrzením Hofstede Insights (2017a). Kostaričané se vyhýbají konfrontacím, problémy neřeší přímo a snaží se hledat kompromis, tudíž je tým vnímán dlouhodobě jako fungující a problémy v týmu vykrytalizují až po delší době jeho existence. Toto zjištění vede k tvrzení, že jakmile Kostaričané vytvoří skupinu, automaticky ji považují za tým.

⁶ Zdrojová data ke kapitolám č. 3.3 a 3.4 viz Příloha č. 3.

Kostaričané generace X

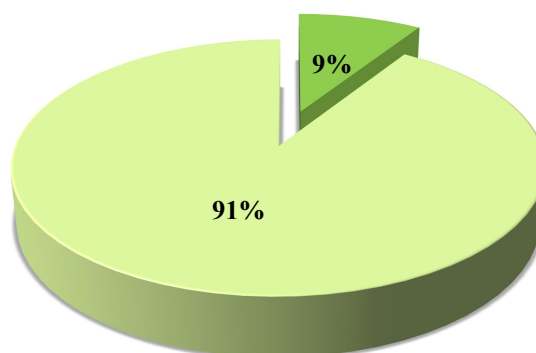


- Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“
- Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat

Graf č. 20: Postoj Kostaričanů generace X k práci v týmu

Generace Y pak striktně považuje práci v týmu za přínosnou pouze v případě, že funguje komunikace a spolupráce. Generace Y se vyznačuje rychlou komunikací a nedostatkem výdrže. Je proto možné usuzovat, že tým, který nespolupracuje a okamžitě nekomunikuje, je jedinci z generace Y automaticky považován za nepřijatelný, viz Graf č. 21 a Graf č. 22.

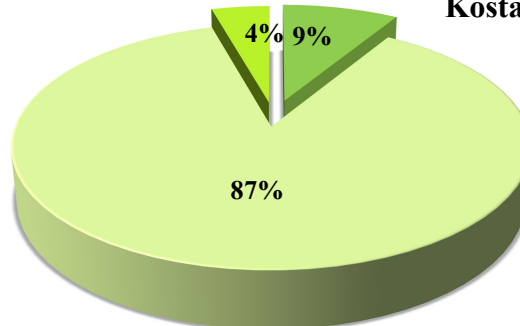
Češi generace Y



- Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“
- Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat

Graf č. 21: Postoj Čechů generace Y k práci v týmu

Kostaričané generace Y



- Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“
- Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat
- Ztrátu času, raději pracuji sám

Graf č. 22: Postoj Kostaričanů generace Y k práci v týmu

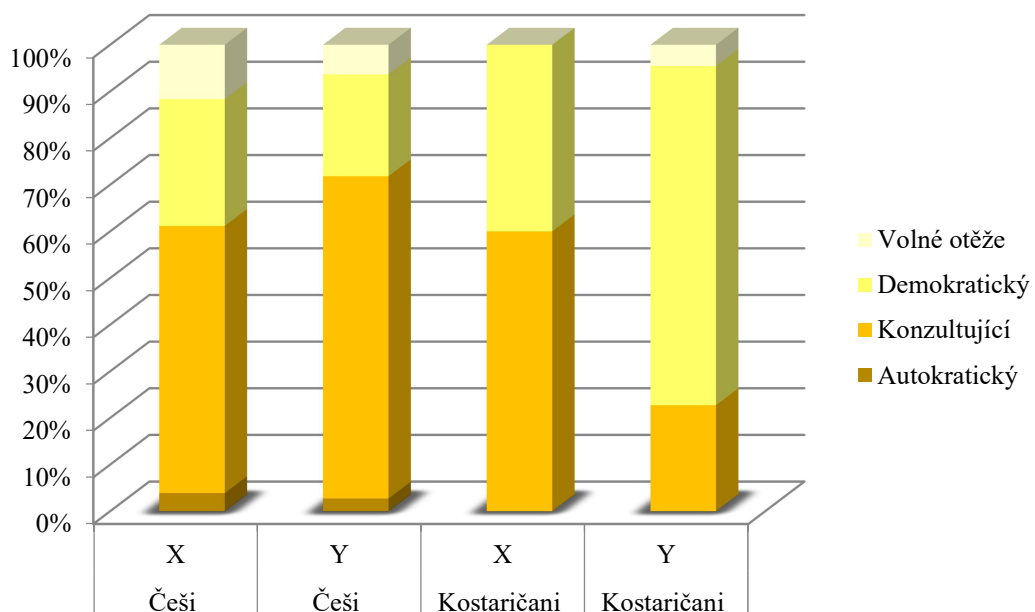
3.5 Rozdílné způsoby vedení týmu

Otázky č. 13 a 14 (zdrojová data viz Příloha č. 5) odkazují na způsoby řízení, s nimiž se respondenti ve své pracovní praxi setkávají, viz Graf č. 23. V případě skupiny Čechů generace X je nejčastěji uplatňovaným stylem vedení, a to v 58 %, *konzultující management*, který předpokládá, že podřízení se zapojí do diskuze o řešení problému a následně rozhodující krok učiní nadřízený. 93 % respondentů pracujících pod tímto stylem řízení je s ním spíše až rozhodně spokojeno.

Nejmenší část (4 %) představují respondenti, kteří se v práci setkávají s *autokratickým* stylem vedení svých nadřízených, pro nějž je typické, že všechna rozhodnutí realizuje nadřízený bez konzultace názorů podřízených. Tito respondenti zdůrazňují, že s takovým přístupem rozhodně nejsou spokojeni.

Uvedené zjištění nekorresponduje s tvrzením Hofstede Insights (2017b), který tvrdí, že Čechům vyhovuje autokratický přístup vedení s jasně delegovanými úkoly.

Skupina českých respondentů generace Y zmiňuje v 69 % *konzultující management*, s nímž je z 86 % spíše až rozhodně spokojena. Zajímavým zjištěním u české generace Y je výskyt pozitivního přijímání *autokratického vedení* v případě 66 %, u nichž je tento styl vedení uplatňován. Vzhledem k charakteristice generace Y, která má tendenci porušovat pravidla, jež nepovažuje za smysluplná, by se dalo očekávat, že tito jedinci budou striktně nesouhlasit s takovým stylem vedení.



Graf č. 23: Styl vedení uplatňovaný v pracovním prostředí Čechů a Kostaričanů

Výsledky v případě kostarické generace X jsou obdobné jako v případě Čechů této generace, nicméně 40 %, tedy o 13 % více Kostaričanů než Čechů, uvádí, že pracují v prostředí, kde je uplatňováno *demokratické vedení*, kdy konečné řešení je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků. Současně tato skupina zdůrazňuje, že je s takovým stylem spíše až rozhodně spokojena. Toto zjištění koresponduje s životním přístupem v duchu „Pura Vida“ a současně s potřebou Kostaričanů nalézt vždy kompromis, jak popisuje Hofstede Insights (2017a). Pozoruhodné je, že v případě *konzultujícího managementu* je s ním 10 % respondentů z 60 %, která jej v práci zažívají, spíše až rozhodně nespokojeno.

3.6 Návrh způsobu vedení týmu složeného z Čechů a Kostaričanů generace X a Y

Obecně lze zhodnotit, že Češi i Kostaričané napříč generacemi mají největší zkušenosti s vedením stylem konzultujícího managementu a z převážné části jsou s tímto stylem spokojeni. V rámci provedené analýzy motivace k práci Čechů a Kostaričanů generace X a Y nicméně byly pozorovány rozdíly mezi jejich přístupem k jednotlivým aspektům práce a motivačním a hygienickým faktorům.

Při sestavování týmu složeného z Čechů a Kostaričanů generace X a Y je proto důležité dbát na každého člena týmu, aby náplň jeho práce odpovídala jeho potřebám. Tento faktor je nutné monitorovat prostřednictvím pravidelných mítinků tváří v tvář s každým členem týmu. Vedoucí týmu by tuto skutečnost měl zohlednit. Vhodný team leader by tak měl být kombinací autentického, vizionářského a transakčního typu.

Pro tým v takovémto národnostním a generačním složení je zapotřebí zajistit pocit, že jsou jeho členové pro firmu důležití. Dále je potřeba zajímat se o jejich názory a zapojit je do rozhodování o tom, kam bude firma směřovat a to především v případě české generace X, která sice nemá markantní potřebu kariérního růstu, ale je potřeba ji motivovat rozšířenou působností a zodpovědností. Kostarická generace X naopak považuje kariérní růst za zásadní a je tedy úlohou team leadera zvolit v tomto směru vhodný motivační přístup, aby v týmu nedocházelo k problémům při střetu generací X z kostarické a české kultury.

Jedincům generace Y napříč kulturami je zároveň nutné zadávat přesně definované úkoly, při kterých mají možnost se realizovat, zatímco generace X je schopná pojmout více různorodých úkolů a je tak možné využít jejich zkušeností a znalostí.

Z hlediska pracovní atmosféry a zároveň s ohledem na potřebu pracovníků být součástí pracovního týmu je při motivování takto složeného týmu nezbytné zajistit příjemnou pracovní atmosféru založenou na dobrých vztazích mezi kolegy a na důvěře, která je především pro Kostaričany velmi důležitá. Z hlediska kostarické kultury je možné, že vybudování pevných vztahů bude trvat delší dobu, proto by se na stmelování mělo pracovat jak přímo v práci, tak v podobě teambuildingů, a to i s ohledem na zjištění Hofstede Insights (2017a), že se Kostaričané vyhýbají konfrontacím a než se pustí do řešení reálného problému, chodí dlouho „kolem horké kaše“, což by ve spojení především s českou generací Y, která se vyznačuje projevováním svých názorů, nedodržováním pravidel a potřebou mít vše hned, mohlo vést k velkým a destruktivním nedorozuměním, která by nejen rozložila celý tým, ale demotivovala by i jednotlivé pracovníky.

V případě pak, že by tým složený z Kostaričanů a Čechů vznikl v českém prostředí, mohla by se potřeba pracovních benefitů v případě Kostaričanů z velké části naplnit podmínkami vyplývajícími z české legislativy, např. příplatky za práci o víkendech nebo placenou dovolenou.

Současně lze motivovanost generaci X zajistěním možností rekvalifikačních kurzů a dalšího vzdělávání. Generaci Y lze umožnit seberozvoj a osobní růst, jež jsou z hlediska motivace důležité, mentoringem a koučováním staršími a zkušenějšími kolegy.

ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byla provedena analýza pracovní motivace Čechů a Kostaričanů z generace X (ročník narození 1965 – 1982) a generace Y (ročník narození 1983 – 2000) a byl porovnán vliv jednotlivých kultur a generací na hodnocení aspektů práce. Současně bylo zkoumáno, jaké vedení tyto kultury a generace upřednostňují a na základě tohoto zjištění byl navržen styl vedení týmu složeného z Čechů a Kostaričanů.

Bylo zjištěno, že česká generace X nemá markantní potřebu kariérního růstu, ale je nutné motivovat ji rozšířenou působností a zodpovědností, zatímco pro Kostaričany generace X má kariérní růst zásadní význam. Z výzkumu zároveň vyplývá, že finanční ohodnocení, ale též pracovní benefity, nejsou pro příslušníky české kultury nejzásadnějším motivačním faktorem, nicméně hrají významnou roli v případě Kostaričanů.

Důležitým faktorem při motivaci obou generací a kultur je nutnost zajištění flexibilní pracovní doby. Generace Y tento benefit považuje za samozřejmost, tudíž nenaplněním této potřeby by mohlo dojít k pracovní demotivaci, naopak zajištěním flexibilní pracovní doby mezi příslušníky generace X by vykrytalizovali motivovaní a spokojení zaměstnanci, kteří by získali čas na rodinu a do práce by chodili s větším nasazením.

V přístupu k práci v týmu se obě generace liší, nicméně významný je postoj generace X obou kultur, jejíž značná část považuje práci v týmu za vždy přínosnou, a to i v případě, že nefunguje komunikace.

Z výzkumu dále vyplývá, že při vhodně nastaveném vedení – nejlépe stylem konzultujícího managementu – team leaderem autentického, vizionářského nebo transakčního typu, při odpovídajícím rozdělení rolí v týmu a při nastavení přátelské atmosféry na pracovišti představuje spojení generace X a Y Čechů a Kostaričanů pro organizaci velmi výhodné řešení z hlediska předávání znalostí a zkušeností.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- ADAIR, John Eric, 1973 upraveno podle ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7. 928 s.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. 928 s.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. František Bělohlávek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7. 144 s.
- BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1. 432 s.
- DECI, Edward L. a Ryan M. RICHARD. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Contemporary Sociology*, 1988, vol. 17 no. 2, s. 253.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6. 112 s.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2. 335 s.
- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan a Michael MINKOV. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. vyd. New York: McGraw Hill, 2010. ISBN: 978-0-07-177015-6. 576 s.
- KASPER, Helmut a MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2. 592 s.
- KROUPA, Aleš et al. *Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: VÚPSV, 2007. ISBN: 978-80-87007-71-6. 92 s.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. 400 s.

- LEHMANNOVÁ, Zuzana et al. *Kulturní pluralita v současném světě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2000. ISBN 80-245-0073-6. 142 s.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0. 240 s.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. 2. vyd. USA: Harper and Row Publishers, 1970. 369 s.
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3. 143 s.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejdůležitějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6. 176 s.
- VÍTOVÁ, Markéta. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce*. Zlín, 2013. 71 s. Bakalářská práce na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati na Ústavu podnikové ekonomiky. Vedoucí práce Zuzana Tučková.
- ŽUFAN, Jan; HÁN, Jan a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9. 140 s.

Elektronické zdroje

- ČADILOVÁ, Olga. *Tým - zásady týmové práce - profesionální chování* [online]. 09-2009 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce_materialy/T%C3%BDm.pdf>.
- BUSINESS INFO. *Týmová práce* [online]. 2010a [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>>.
- BUSINESS INFO. *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. 2010b [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=3>>.
- BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. 2010 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>>.

- BYZNYS IHNED. *Průzkum trhu práce: Lidé chybí všude, logistika není výjimkou* [online]. 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z WWW: <<https://byznys.ihned.cz/c1-66106740-pruzkum-trhu-prace-lide-chybi-vsude-logistika-neni-vyjimkou>>.
- E15. *Změny na trhu práce: Firmy si začínají přetahovat zaměstnance* [online]. 2017 [cit. 2018-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/zmeny-na-trhu-prace-firmy-si-zacinaji-pretahovat-zamestnance-1330934>>.
- GRADUA. *Generace XYZ - seznamte se* [online]. 2011 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>>.
- HÁJEK, Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2006 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>.
- HÁJEK, Martin. *Tým, skupina, komunita – základní pojmy* [online]. 2012 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/150-tym-skupina-komunita.html>>.
- HLOUŠEK, Kristián. *Generace X: vystresovaná, idealistická pragmatická* [online]. 2009 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<https://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealisticka-pragmaticka>>.
- HOFSTEDDE, Geert. *What is culture?* [online]. 2017 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z WWW: <<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/definition-culture/>>.
- HOFSTEDDE INSIGHTS. *Country Comparison: Costa Rica* [online]. 2017a [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/costa-rica/>>.
- HOFSTEDDE INSIGHTS. *Country Comparison: Czech Republic* [online]. 2017b [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>>.
- iROZHLAS. *Trh práce je podle analytiků vyčerpaný, brzdí další růst* [online]. 2015 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z WWW: <https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nezamestnanost-trh-prace-analytik_1712081318_sam>.

- KAZDOVÁ, Alena. *Motivace a odměňování pracovníků* [online]. 06-2012 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z WWW: <<https://kariera.ihned.cz/c1-56013620-vyzadujeme-od-zamestnancu-vysoky-vykon-nabizime-tvurci-a-motivujici-prostredi>>.
- LEDVINKOVÁ, Petra. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. 2010 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>>.
- MACHÁLKOVÁ, Jana. *Mladí lidé přinesou vaší firmě energii. Ale nenuťte je sedět v kanceláři* [online]. 2012 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<https://archiv.ihned.cz/c1-56026630-mladi-lide-prinesou-vasi-firme-energii-ale-nenutte-je-sedet-v-kancelari>>.
- MAŘANOVÁ, Martina; ŠIMŮNKOVÁ, Miroslava a Michal VÍT. *Motivace* [online]. 2015 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z WWW: <http://www.educaquality.cz/kv_download/VYUKOVE%20MATERIALY_Motivace_fin%C3%A1ln%C3%AD%20verze.pdf>.
- MOTÝL, Ivan. *Generace Y: Místo platu pohodu* [online]. 2014 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <https://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html>.
- REZLEROVÁ, Jaroslava. *Příchod generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>>.
- STACH, Martin. *Specifika české národní kultury* [online]. 2011 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf>>.
- ŠKALOUDOVÁ, Alena. *Bakalářský seminář: Konstrukce dotazníku* [online]. 2015 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://kps.pedf.cuni.cz/studentum/skaloudova/dotaznik.doc>>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Osmistupňová pyramida potřeb dle Maslowa (upraveno dle Hájek, 2006)	14
Obrázek č. 2: Adairův model vedení lidí (Adair, 1973 upraveno dle Armstrong a Taylor, 2015, s. 720).....	20
Tabulka č. 1: Složení výzkumného vzorku – generace a národnost respondentů	37
Graf č. 1: Specifika české kultury (upraveno dle Hofstede Insights, 2017b).....	28
Graf č. 2: Specifika kostarické kultury (upraveno dle Hofstede Insights, 2017a)	29
Graf č. 3: Důležitost jistoty práce v pracovním životě Čechů a Kostaričanů	38
Graf č. 4: Důležitost náplně práce v pracovním životě Čechů a Kostaričanů.....	39
Graf č. 5: Význam možnosti kariérního růstu v pracovním životě Čechů a Kostaričanů	40
Graf č. 6: Důležitost finančního ohodnocení v pracovním životě Čechů a Kostaričanů	40
Graf č. 7: Význam benefitů v pracovním životě Čechů a Kostaričanů.....	41
Graf č. 8: Důležitost flexibilní pracovní doby v pracovním životě Čechů a Kostaričanů	41
Graf č. 9: Význam vzdálenosti pracoviště v pracovním životě Čechů a Kostaričanů	42
Graf č. 10: Význam pracovního prostředí v pracovním životě Čechů a Kostaričanů.....	43
Graf č. 11: Pocit důležitosti pro firmu v pracovním životě Čechů a Kostaričanů	43
Graf č. 12: Význam postavení ve společnosti v pracovním životě Čechů a Kostaričanů.....	44
Graf č. 13: Význam potřeby být součástí týmu v pracovním životě Čechů a Kostaričanů.....	44
Graf č. 14: Důležitost různorodosti práce pro motivaci pracovníků	45
Graf č. 15: Důležitost možnosti seberealizace pro pracovníky.....	45
Graf č. 16: Důležitost možnosti osobního rozvoje pro pracovníky.....	46
Graf č. 17: Preference atmosféry na pracovišti v případě české generace X a Y	46
Graf č. 18: Preference atmosféry na pracovišti v případě kostarické generace X a Y	47
Graf č. 19: Postoj Čechů generace X k práci v týmu	47
Graf č. 20: Postoj Kostaričanů generace X k práci v týmu	48
Graf č. 21: Postoj Čechů generace Y k práci v týmu	48
Graf č. 22: Postoj Kostaričanů generace Y k práci v týmu.....	48
Graf č. 23: Styl vedení uplatňovaný v pracovním prostředí Čechů a Kostaričanů	49

Seznam příloh

Příloha č. 1: Formulář dotazníku pro českou generaci X a Y.....	59
Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 6.....	62
Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 7, 8, 9.....	63
Příloha č. 4: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 10.....	64
Příloha č. 5: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 13, 14.....	65

Přílohy

Příloha č. 1: Formulář dotazníku pro generaci X a Y Čechů a Kostaričanů

Co mě motivuje k práci?

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Jmenuji se Adéla Adamová a jsem studentkou Personálního managementu v průmyslových podnicích na ČVUT v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k praktické části mé Bakalářské práce, jež si klade za cíl analyzovat rozdíly v motivaci k práci způsobené odlišnými kulturami (českou a kostarickou) a identifikovat vliv generací X a Y na motivaci k práci.

Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 10 minut.

Srdečně Vám děkuji za Váš čas. Velmi si této pomoci vážím.

„Všechno, co nás obtěžuje a vyčerpává, jsme si vytvořili my sami. Když si to uvědomíme, můžeme s tím začít pracovat.“ (Jaroslav Dušek)

*Povinné pole

1. Jsem *

- Žena
 Muž

2. Jsem *

- Rok narození 1965 - 1982 (Generace X)
 Rok narození 1983 - 2002 (Generace Y)
 Nepatřím do žádné z uvedených kategorií

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

- Základní
 Střední (s maturitou)
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské - Bakalářské
 Vysokoškolské - Magisterské/Inženýrské a vyšší

4. Jsem *

- Zaměstnanec ve státním sektoru
 Zaměstnanec v soukromém sektoru
 Živnostník/ podnikatel/ freelancer
 Student, chodím na brigády
 Nezaměstnaný a hledám práci

5. Město, ve kterém pracuji má

- Méně než 2 000 obyvatel
 2 001 - 10 000 obyvatel
 10 001 - 20 000 obyvatel
 20 001 - 50 000 obyvatel
 50 001 - 100 000 obyvatel
 100 001 - 500 000 obyvatel
 500 001 a více obyvatel

Motivación en el trabajo

Estimados encuestados,

me llamo Adéla Adamova y soy estudiante de Gestión del Talento Humano en Empresas Industriales en Universidad Técnica Checa en Praga.

Les quiero solicitar el favor de llenar este cuestionario que sirve como base para mi Tesis de Bachillerato. Se trata del análisis de diferencias de motivación en el trabajo según diferentes culturas (checa y costarricense) favor identificar la influencia de generación X o Y en la motivación en el trabajo.

Si Usted es desempleado (a) responder con base en su último trabajo.

Llenar este cuestionario va a durar más o aproximadamente 10 minutos.

Gracias cordiales por su tiempo. Agradezco mucho su ayuda.

"Todo, que nos molesta y nos cansa, hemos creído nosotros solos. Si nos damos cuenta, podemos trabajar en esto." (Jaroslav Dusek)

*Povinné pole

1. Soy *

- Mujer
 Hombre

2. Nací *

- Entre los años 1965 - 1982 (Soy de generación X)
 Entre los años 1983 - 2002 (Soy de generación Y)
 No soy de ninguna de estas categorías

3. Mi nivel de educación completa más alto *

- Primaria
 Secundaria
 Estudios Técnicos o Diplomado
 Universitaria - Bachillerato
 Universitaria - más alta (Licenciatura, Maestría, más alta)

4. Trabajo en

- Sector público
 Sector privado
 Soy empresario (a)/ Tengo trabajo propio
 Soy estudiante, pero tengo práctica laboral o trabajo
 Soy desempleado (a), pero estoy buscando trabajo

5. Trabajo en

- Zona rural
 Zona urbana
 Gran Área Metropolitana

Co mě motivuje k práci?

*Povinné pole

6. Následující aspekty práce jsou pro mě (na stupnici označte vždy jednu nejvíce vyhovující odpověď) *

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální pohled	Spíše nedůležité	Úplně nedůležité
Jistota práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdálenost pracoviště od místa bydliště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit, že jsem pro firmu důležitý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postavení ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit, že jsem součástí týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Na pracovišti preferuji atmosféru *

- Velmi neformální - přátelskou až rodinnou
- Neformální
- Formální

8. Práci v týmu považuji za *

- Vždy přínosnou - "Víc hlav, víc ví."
- Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat
- Ztrátu času, raději pracuji sám

9. Přesně vím, kdo mi v práci zadává úkoly

- Ano
- Ne

10. Na náplni práce je pro mě podstatné (označte vždy jednu nejvíce vyhovující odpověď; 1 nejméně podstatné, 7 nejvíce podstatné) *

	1 - nejméně podstatné	2	3	4	5	6	7 - nejvíce podstatné
Její různorodost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost osobního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Svěřený úkol *

- Přijímám za vlastní a zpracuji ho po svém
- Konzultuji s vedením, jaké má představy a po společné domluvě úkol
- Žádám od vedení vždy přesné zadání a jasné pokyny

12. Zajímá se Váš zaměstnavatel o Vaše názory a připomínky k fungování firmy (vyberte jednu odpověď)?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím
Zaškrtněte odpověď:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivación en el trabajo

*Povinné pole

6. Sigüientes aspectos de trabajo son para mí (elija una opción) *

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No es importante
Estabilidad de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tareas y funciones del trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de crecimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneración financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jornada laboral flexible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distancia entre mi casa y trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente laboral agradable y de respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentirse importante para la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posición social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentirse como parte del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En el trabajo prefiero atmósfera *

- Amigable, familiar
- Informal
- Formal

8. Del trabajo en el equipo opino que es *

- Siempre beneficioso - "más cabezas saben más"
- Beneficioso en el caso que el equipo tenga buena comunicación y cooperación
- Pérdida del tiempo, prefiero trabajar solo

9. Sé exactamente quién me asigna las tareas

- Sí
- No

10. En las tareas y funciones del trabajo es importante para mí (elija una opción en cada línea; 1 menos importante, 7 más importante) *

	1 - menos importante	2	3	4	5	6	7 - más importante
Su diversidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de autorealización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de desarrollo personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. La tarea asignada *

- La acepto y la proceso yo mismo
- Consulto con la gerencia su idea y después de acuerdo común proceso la tarea
- Pido la gerencia asignación exacta de la tarea e instrucciones claras

12. ¿Está su empleador interesado en sus opiniones y observaciones sobre el funcionamiento de la empresa?

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
Elija una opción:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený?

- Autokratický (všechna rozhodnutí jsou na nadřízeném, nekonzultuje s podřízenými)
- Konzultující management (podřízení jsou zapojeni do diskuze o řešení problému, závěrečné rozhodnutí je na nadřízeném)
- Demokratický (konečné rozhodnutí je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků)
- Management volných otěží (o řešení úkolu rozhodují podřízení sami bez kontroly svého nadřízeného)

14. Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho nadřízeného (vyberte jednu odpověď)?

	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím
Zaškrtněte odpověď:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Domnívám se, že Home Office by byl přínosný pro můj pracovní výkon (vyberte jednu odpověď) *

	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím
Zaškrtněte odpověď:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Vítám možnost volby vlastního rozvržení pracovní doby (vyberte jednu odpověď) *

	Rozhodně ano	Spiše ano	Spiše ne	Rozhodně ne	Nevím
Zaškrtněte odpověď:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Je pro Vás náročné skloubit osobní a pracovní život? *

- Osobní život je pro mě vždy na prvním místě, obětují mu i úspěch v kariéře.
- Soustředím se na pracovní kariéru, osobní život šel stranou.
- Snažím se žít vyrovnaný osobní i pracovní život.

18. Domníváte se, že mají u Vás na pracovišti stejné kariérní podmínky muži i ženy?

- Ano
- Ne
- Nevím

19. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně finančně ohodnocen/a? *

- Ano
- Ne
- Nevím

20. Jaký způsob odměny za výjimečně dobře odvedenou práci by Vám udělal největší radost (v každém řádku vyberte na stupnici od 1 do 5 jednu odpověď; 1 = nejmenší radost, 5 = největší radost)? *

	1 - nejmenší radost	2	3	4	5 - největší radost
Věřejná pochvala a uznání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placené volno navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšení mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jednorázový finanční bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Zaměstnání si vybírám podle (napíšte, co je pro Vás při výběru zaměstnání nejdůležitější)

Vaše odpověď

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

13. ¿Qué estilo de gestión tiene su jefe?

- Autocrático (todas las decisiones las toma el jefe, no consulta con sus subordinados)
- Gestión de consultoría (el jefe consulta con sus subordinados sus opiniones pero la decisión final la toma el jefe solo)
- Democrático (la decisión final depende de la opinión de mayoría de los trabajadores en el grupo)
- Gestión „rienda suelta“ (los subordinados deciden de las soluciones finales sin control de su jefe)

14. ¿Está satisfecho (a) con el estilo de gestión de su jefe?

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
Elija una opción:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Creé que la posibilidad de Home Office sería beneficiosa para su rendimiento laboral? *

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
Elija una opción:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Le gusta la posibilidad de elegir su propio horario laboral? *

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sé
Elija una opción:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Es difícil para Usted combinar la vida profesional y la vida personal? *

- La vida personal está siempre en primer lugar. Por mi vida personal renuncio al éxito en carrera.
- Me concentro en la carrera profesional, mi vida personal la dejo de lado.
- Intento vivir en equilibrio entre la vida profesional y mi vida personal.

18. ¿Opina que los hombres y las mujeres tienen oportunidades de carrera iguales en su trabajo?

- Sí
- No
- No sé

19. ¿Piensa que su remuneración financiera es adecuada a su trabajo?

- Sí
- No
- No sé

20. ¿Qué es para Usted el mejor tipo de reconocimiento por su trabajo excepcionalmente bien hecho (elija una opción en cada línea; 1 menos interesante, 5 más interesante)? *

	1 - menos interesante	2	3	4	5 - más interesante
Alabanza pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promoción de puesto o cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Días de descanso adicionales pagados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento de salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una bonificación financiera en una vez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Si tiene o tuviera la opción de un Nuevo trabajo; usted elejirá según (escriba qué es lo más importante para Usted si está buscando/ eligiendo nuevo empleo)

Vaše odpověď

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Příloha č. 2: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 6

Otázka č. 6: Následující aspekty práce jsou pro mě:		Jistota práce		Náplň práce		Možnost kariérního růstu		Finanční ohodnocení		Benefity		Flexibilní pracovní doba		Vzdálenost pracoviště		Pracovní prostředí		Pocit, že jsem pro firmu důležitý		Postavení ve společnosti		Pocit, že jsem součástí týmu		
ČEŠI	Y	velmi důležité	32	29%	86	78%	43	39%	51	46%	22	20%	48	44%	20	18%	49	45%	32	29%	17	15%	36	33%
		spíše důležité	48	44%	23	21%	48	44%	47	43%	46	42%	38	35%	42	38%	41	37%	52	47%	53	48%	48	44%
		neutrální	16	15%	0	0%	17	15%	7	6%	32	29%	18	16%	34	31%	16	15%	20	18%	33	30%	24	22%
		spíše nedůležité	13	12%	0	0%	2	2%	5	5%	8	7%	2	2%	13	12%	4	4%	3	3%	5	5%	2	2%
		úplně nedůležité	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	2	2%	4	4%	1	1%	0	0%	3	3%	2	2%	0	0%
			110		110		110		110		110		110		110		110		110		110		110	
	X	velmi důležité	12	46%	21	81%	0	0%	4	15%	4	15%	12	46%	6	23%	13	50%	12	46%	2	8%	7	27%
		spíše důležité	8	31%	5	19%	12	46%	14	54%	9	35%	12	46%	14	54%	11	42%	9	35%	10	38%	15	58%
		neutrální	6	23%	0	0%	9	35%	8	31%	9	35%	2	8%	4	15%	2	8%	4	15%	9	35%	4	15%
		spíše nedůležité	0	0%	0	0%	3	12%	0	0%	4	15%	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%	4	15%	0	0%
		úplně nedůležité	0	0%	0	0%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%
		26		26		26		26		26		26		26		26		26		26		26		26
KOSTARIČANÉ	Y	velmi důležité	19	83%	17	74%	19	83%	17	74%	16	70%	12	52%	8	35%	21	91%	17	74%	8	35%	16	70%
		spíše důležité	3	13%	6	26%	3	13%	5	22%	4	17%	7	30%	8	35%	2	9%	5	22%	6	26%	6	26%
		neutrální	1	4%	0	0%	1	4%	1	4%	3	13%	3	13%	1	4%	0	0%	1	4%	5	22%	0	0%
		spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	5	22%	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%
		úplně nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%	0	0%	3	13%	1	4%
			23		23		23		23		23		23		23		23		23		23		23	
	X	velmi důležité	19	95%	16	80%	19	95%	11	55%	12	60%	15	75%	13	65%	17	85%	13	65%	6	30%	16	80%
		spíše důležité	1	5%	4	20%	1	5%	9	45%	7	35%	5	25%	7	35%	3	15%	6	30%	11	55%	4	20%
		neutrální	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	3	15%	0	0%
		spíše nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		úplně nedůležité	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20		20

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 7, 8, 9

Otázka č. 7: Na pracovišti preferuji atmosféru				
ČEŠI	X	<i>Velmi neformální - přátelskou až rodinnou</i>	18	69%
		<i>Neformální</i>	8	31%
		<i>Formální</i>	0	0%
	Y	<i>Velmi neformální - přátelskou až rodinnou</i>	55	50%
		<i>Neformální</i>	51	46%
		<i>Formální</i>	4	4%
KOSTARIČANÉ	X	<i>Velmi neformální - přátelskou až rodinnou</i>	12	60%
		<i>Neformální</i>	2	10%
		<i>Formální</i>	6	30%
	Y	<i>Velmi neformální - přátelskou až rodinnou</i>	15	65%
		<i>Neformální</i>	1	4%
		<i>Formální</i>	7	31%

Otázka č. 8: Práci v týmu považuji za:				
ČEŠI	X	<i>Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“</i>	9	35%
		<i>Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat</i>	16	61%
		<i>Ztrátu času, raději pracuji sám</i>	1	4%
	Y	<i>Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“</i>	10	9%
		<i>Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat</i>	100	91%
		<i>Ztrátu času, raději pracuji sám</i>	0	0%
KOSTARIČANÉ	X	<i>Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“</i>	11	55%
		<i>Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat</i>	9	45%
		<i>Ztrátu času, raději pracuji sám</i>	0	0%
	Y	<i>Vždy přínosnou - „Víc hlav, víc ví.“</i>	2	9%
		<i>Přínosnou v případě, že tým je schopen komunikovat a spolupracovat</i>	20	87%
		<i>Ztrátu času, raději pracuji sám</i>	1	4%

Otázka č. 9: Přesně vím, kdo mi v práci zadává úkoly		ČEŠI		KOSTARIČANÉ	
X	<i>ano</i>	23	88%	20	100%
	<i>ne</i>	3	12%	0	0%
		26		20	
Y	<i>ano</i>	94	85%	20	87%
	<i>ne</i>	16	15%	3	13%
		110		23	

Příloha č. 4: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 10

Otázka č. 10: Na náplni práce je pro mě podstatné		ČEŠI				KOSTARIČANÉ			
		X		Y		X		Y	
<i>Její různorodost</i>	1 - nejméně podstatné	0	0%	1	1%	0	0%	2	9%
	2	0	0%	7	6%	0	0%	1	4%
	3	2	8%	8	7%	0	0%	2	9%
	4	1	4%	12	11%	0	0%	2	9%
	5	9	35%	34	31%	2	10%	5	22%
	6	5	19%	33	30%	7	35%	6	26%
	7 - nejvíce podstatné	9	35%	15	14%	11	55%	5	22%
<i>Možnost seberealizace</i>	1 - nejméně podstatné	0	0%	0	0%	0	0%	2	9%
	2	0	0%	6	5%	0	0%	0	0%
	3	2	8%	11	10%	0	0%	0	0%
	4	6	23%	11	10%	0	0%	0	0%
	5	6	23%	24	22%	0	0%	2	9%
	6	7	27%	32	29%	4	20%	8	35%
	7 - nejvíce podstatné	5	19%	26	24%	16	80%	11	48%
<i>Možnost osobního rozvoje</i>	1 - nejméně podstatné	0	0%	0	0%	0	0%	2	9%
	2	1	4%	8	7%	0	0%	0	0%
	3	1	4%	3	3%	0	0%	0	0%
	4	3	12%	11	10%	0	0%	0	0%
	5	7	27%	18	16%	0	0%	2	9%
	6	10	38%	39	35%	3	15%	8	35%
	7 - nejvíce podstatné	4	15%	31	28%	17	85%	11	48%

Příloha č. 5: Výsledky dotazníkového šetření – Otázka č. 13, 14

Otázka č. 13: Jaký styl řízení uplatňuje Váš nadřízený?					Otázka č. 14: Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho nadřízeného?					
					Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím	
ČEŠI	X	<i>Autokratický (všechna rozhodnutí jsou na nadřízeném, nekonzultuje s podřízenými)</i>			1	4%			1	
		<i>Konzultující management (podřízení jsou zapojeni do diskuze o řešení problému, závěrečné rozhodnutí je na nadřízeném)</i>			15	58%	4	10	1	
		<i>Demokratický (konečné rozhodnutí je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků)</i>			7	27%	4	3		
		<i>Management volných otěží (o řešení úkolu rozhodují podřízení sami bez kontroly svého nadřízeného)</i>			3	12%	1	2		
					26					
	Y	<i>Autokratický (všechna rozhodnutí jsou na nadřízeném, nekonzultuje s podřízenými)</i>			3	3%		2		1
		<i>Konzultující management (podřízení jsou zapojeni do diskuze o řešení problému, závěrečné rozhodnutí je na nadřízeném)</i>			76	69%	22	41	11	1
		<i>Demokratický (konečné rozhodnutí je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků)</i>			24	22%	15	9		
		<i>Management volných otěží (o řešení úkolu rozhodují podřízení sami bez kontroly svého nadřízeného)</i>			7	6%	3	2	1	1
					110					
KOSTARIČANÉ	X	<i>Autokratický (všechna rozhodnutí jsou na nadřízeném, nekonzultuje s podřízenými)</i>			0	0%				
		<i>Konzultující management (podřízení jsou zapojeni do diskuze o řešení problému, závěrečné rozhodnutí je na nadřízeném)</i>			12	60%	6	4	1	1
		<i>Demokratický (konečné rozhodnutí je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků)</i>			8	40%	4	4		
		<i>Management volných otěží (o řešení úkolu rozhodují podřízení sami bez kontroly svého nadřízeného)</i>			0	0%				
					20					
	Y	<i>Autokratický (všechna rozhodnutí jsou na nadřízeném, nekonzultuje s podřízenými)</i>			5	22%		2		3
		<i>Konzultující management (podřízení jsou zapojeni do diskuze o řešení problému, závěrečné rozhodnutí je na nadřízeném)</i>			16	70%	6	8	2	
		<i>Demokratický (konečné rozhodnutí je přizpůsobeno názoru většiny pracovníků)</i>			1	4%				1
		<i>Management volných otěží (o řešení úkolu rozhodují podřízení sami bez kontroly svého nadřízeného)</i>			1	4%				1
					23					

