

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Kulturní a psychologické odlišnosti managementu ve světě

Tereza Bartošová

**Bakalářská práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Bartošová**
Osobní číslo: **E11745**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Kulturní a psychologické odlišnosti managementu ve světě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je s využitím dostupných dat a vhodných metod navrhnout postup a zpracovat situační analýzu zvoleného podniku jako podkladu pro komparaci managementu ve světě na konkrétních příkladech.

Zásady:

- Situační analýza podniku.
- Charakteristika zvoleného podniku.
- Zpracování situační analýzy zvoleného podniku jako podkladu pro komparaci managementu ve světě na konkrétních příkladech s využitím vhodných metod.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2009.

HEINZ WEIHRICH, M. V. Management: a global and entrepreneurial perspective. 13th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2010.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J. Kultura a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Vyd. 1. Praha: Linde, 2007.

NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. Spolupráce přes hranice kultur. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005.

ŘEZÁČ, J.; NOVÝ, I. Moderní management: manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009.


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Aleš Horčíčka


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4.2014

Tereza Bartošová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za odbornou pomoc, cenné rady a materiály, které mi poskytoval v průběhu celého zpracování mé bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala Ing. Marcele Ujcové ze společnosti ERA, a. s., která mi poskytovala informace z praxe, a také děkuji za její cenné rady a vstřícnost při našich konzultacích.

ANOTACE

Tématem bakalářské práce je porovnání charakteristických rysů managementu ve světě. Práce je zaměřena na vliv kulturních, sociologických a psychologických aspektů při řízení společnosti. Je provedena analýza manažerských činností a projevů různých kultur v managementu ve světě.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, multikulturalita, kultura, národnost, psychologie

TITLE

Cultural and Psychological Differences of Management in the World

ANNOTATION

The topic of this thesis is to compare the characteristics of management in the world. The thesis is focused on the influence of cultural, sociological and psychological aspects of managerial work. It is an analysis of managerial activities and expressions of various cultures in the management in the world.

KEYWORDS

management, multiculturalism, culture, nationality, psychology

OBSAH

ÚVOD	11
1 KULTURNÍ ROZDÍLY	13
1.1 Kultura	13
1.1.1 Elementy kultury.....	13
1.1.2 Hofstedeho dimenze kultury	14
1.2 Národní mentalita.....	18
1.2.1 Národní identita	18
1.2.2 Kulturní diverzita	18
2 KULTURA V MANAGEMENTU	20
2.1 Základní charakteristika managementu.....	20
2.2 Podniková kultura	21
2.3 Učící se organizace	22
2.4 Sociálně-psychologické aspekty managementu	23
2.4.1 Profil osobnosti manažera	23
2.4.2 Sociální odpovědnost organizace	24
2.4.3 Manažerská psychologie a sociologie	25
2.5 Situační analýza	26
3 KULTURNÍ ODLIŠNOSTI MANAGEMENTU	28
3.1 Evropa.....	28
3.1.1 Charakteristika anglického managementu	28
3.1.2 Charakteristika německého managementu	29
3.1.3 Charakteristika francouzského managementu	31
3.2 Amerika	33
3.2.1 Charakteristika managementu v USA	33
3.3 Asie	35
3.3.1 Charakteristika japonského managementu	35
3.3.2 Charakteristika čínského managementu.....	37
3.4 Komparace evropského, amerického a asijského managementu	39
4 PROFIL PODNIKU	42
4.1 Základní údaje.....	42
4.2 Ekonomická situace podniku	43
5 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU	45
5.1 Vnitřní prostředí.....	45
5.2 Vnější prostředí.....	48
5.3 Analýza vlivu kulturních odlišností na řízení společnosti.....	50
5.4.1 Vliv kultury na německý management	51
5.4.2 Vliv kultury na americký management	53

5.4.3	<i>Vliv kultury na japonský management</i>	55
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SITUAČNÍ ANALÝZY A EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ	58
6.1	Zhodnocení situační analýzy – SWOT analýza	58
6.2	Zhodnocení výsledků průzkumu	60
6.3	Návrhy a doporučení.....	61
	ZÁVĚR	64
	LITERATURA	66
	SEZNAM PŘÍLOH	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání manažerských funkcí v jednotlivých zemích.....	40
Tabulka 2: Hodnocení kulturních aspektů v německém managementu.....	53
Tabulka 3: Hodnocení kulturních aspektů v americkém managementu.....	55
Tabulka 4: Hodnocení kulturních aspektů v japonském managementu.....	57
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti ERA, a. s.	59
Tabulka 6: Zhodnocení výsledků kulturních aspektů v jednotlivých zemích.....	61

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Kolo kvality.....	24
Obrázek 2: Historický vývoj společnosti ERA, a. s.....	42
Obrázek 3: Hodnocení strategie.....	60

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Rychlá likvidita.....	46
Vzorec 2: Hotovostní likvidita.....	46
Vzorec 3: Rentabilita aktiv.....	46
Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	46
Vzorec 5: Ukazatel věřitelského rizika.....	47
Vzorec 6: Finanční nezávislost.....	47
Vzorec 7: Bonitně-bankrotní model IN05.....	47

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EAT	Earnings After Taxex (Zisk před zdaněním)
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (Zisk před zdaněním a úroky)
EU	Evropská unie
KR. BÚ	Krátkodobý bankovní úvěry
PDI	Power Distance Index (Index vzdálenosti moci)
ROA	Return on Total Assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return on Common Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
USA	Spojené státy americké
VK	Vlastní kapitál

ÚVOD

V mnoha společnostech se značně projevuje prolínání národních a podnikových kultur a zejména v oblasti managementu je nutné se vypořádat s narůstající multikulturalitou.

V úvodu je důležité vysvětlit 3 základní pojmy, kde význam mentality a kulturních odlišností je nedílnou součástí managementu. V oblasti řízení lidských zdrojů je v nadnárodních firmách často zřízeno oddělení *diversity managementu*, které se zabývá nábořem a řízením pracovníků z různých kultur s cílem vytvořit co nejefektivnější tým. *Interkulturní management* charakterizuje řídicí činnosti managementu jiné kultury a jejich vliv na pracovníky. Jednání nadřízených má vliv na chování podřízených a odlišná mentalita zde hraje důležitou roli. Tato práce je zaměřena na *comparative management*, který srovnává principy řízení v různých zemích a kulturách. Cílem *comparative managementu* je pochopit, jak efektivněji pracovat s lidmi v různých kulturách.

Začlenění se do společnosti s odlišnou mentalitou, systémem hodnot, komunikací, postoji a v neposlední řadě chováním typickým pro obyvatele dané země, je velmi složité jak pro podřízené pracovníky, tak pro manažery. Kulturní rozdíly ve společnosti ovlivňují práci jednotlivých pracovníků. Sestavení efektivního týmu je však poměrně složitý úkol, ale pokud má manažer dostatek znalostí v oblasti diversity managementu je takový tým opravdovým přínosem a často strategickou výhodou pro společnost.

Tato práce charakterizuje a porovnává kulturní zvyklosti v jednotlivých zemích kontinentu Evropy, Asie a Severní Ameriky. Hlavním záměrem je poukázat na vliv kultury na činnosti managementu, průběh obchodního jednání, význam času, komunikaci a další aspekty. Cílem je porovnání stylu řízení manažerů v různých zemích a jejich komparace. Tato problematika je stále aktuálnější a pro každého manažera pracujícího ve společnosti, která spolupracuje se zahraničními partnery, nezbytnou znalostí. Respektování odlišných zvyklostí pak vytváří příznivé prostředí nejen pro průběh samotného jednání, ale také podporuje osobní vztahy mezi partnery.

Cílem mé práce je:

1. komparovat výkon manažerských funkcí v odlišných státech světa,
2. zjistit míru vlivu kulturních a psychologických aspektů na řízení podniku ve vybraných státech světa,

3. navrhnout doporučení pro zvýšení znalostí o interkulturním managementu v podnikání i v každodenním životě.

Autorka této práce spolupracuje se společností ERA, a. s., která se zabývá sledováním a zabezpečováním letového provozu. Ke zpracování jsou využity odborné rešerše převážně české, ale i zahraniční literatury, dále také elektronické informační zdroje (internet), odborné konzultace a doporučení v podniku a empirické šetření, ve kterém jsou zhodnoceny výsledky s použitím matematicko-statistických metod.

Průzkum, který je proveden na základě empirické metody řízeného rozhovoru, je zaměřen na chování a styl vedení nadřízených pracovníků. Manažer pocházející z jiné kultury často přináší zcela odlišný způsob řízení.

S procesem globalizace a přibývajícím počtem nadnárodních společností, stejně tak poboček v zahraničí, je multikulturalismus stále aktuálnější otázkou pro mnoho manažerů. Autorka se domnívá, že však této problematice se nevěnuje dostatečná pozornost, proto doufá, že tato práce poukáže na důležitost vnímání aspektů kultury v podnikání i v životě každého jedince.

1 KULTURNÍ ROZDÍLY

Z hlediska historického vychází jednotlivé kultury z tradic civilizací vzniklých před staletími, dokonce tisíciletími. Kultura se vyjadřuje řečí, je obvykle vázaná na určité jazykové prostředky. Kulturní rozdíly jsou viditelné na první pohled v mnoha aspektech, nejenom jazykových, ale především myšlenkových.

1.1 Kultura

Slovo kultura použil zřejmě poprvé římský filosof Cicero (106 – 43 př. n. l.) ve svém díle Tuskulské hovory ve významu aktivního pěstování ducha, tedy lidské vzdělanosti. [17]

Kultura zahrnuje vše, co vytvoří lidská civilizace, jako např. obydlí, nástroje, průmysl, ale také umění, náboženství, zvyky, vzdělávací systém, právo, politika apod. Při užším zaměření se kultura chápe spíše jako projev chování lidí – komunikační normy, jazykové rituály, sdílené hodnotové systémy, předávané zkušenosti atd. [17]

1.1.1 Elementy kultury

Mezi základní elementy kultury považuje Šroněk jazyk, národnost, vzdělávací systém, přístup k času, náboženství atd. Tyto základní prvky dohromady tvoří kulturu dané země.

Čas

Čas představuje jeden z nejdůležitějších elementů, kde se výrazně projevují rozdíly. Různé kultury mají odlišný vztah k času.

Skupiny monochronické jsou téměř posedlé časem - lidé se dostavují na sjednané schůzky přesně, v rámci jednání se dodržuje program a k přerušení dochází pouze ve výjimečných situacích. K zemím, které přikládají času velkou míru, se řadí Velká Británie, Nizozemsko, Německo, Rakousko, Severní Amerika, Japonsko apod. Druhou skupinou jsou země tzv. polychronické, které naopak kladou menší důraz na přesnost a čas je proměnlivou veličinou. Země s polychronickou kulturou jsou např. arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie. [17]

Jazyk

Počet jazyků na světě se odhaduje na 3 tisíce, většinou z nich mluví jen malá skupina lidí. Jednotlivé kultury se dorozumívají verbální a neverbální komunikací. Podskupinou verbální komunikace je tzv. paraverbální jazyk, který vypovídá o síle hlasu či významu mlčení při konverzaci.

Jazyk můžeme spojit s kulturou daného státu, pokud nepřesahuje výrazně mimo jeho hranice, např. Japonsko, Polsko, Česká republika apod. Pokud však stejným jazykem mluví více států, kultura se liší – např. Portugalsko a Brazílie, kde jisté kulturní spojení existuje, ale hodnoty, zvyklosti a etika zemí je odlišná. Kulturní identita je odlišná i v zemích, kde se mluví více než jedním jazykem, jako je např. Švýcarsko se čtyřmi jazyky. Neverbální komunikace mnoho prozrazuje o pocitech - výraz obličeje, pohyby rukou, držení těla, dotýkání se jiných osob, oční kontakt, ale i oblékání či vůně. Každá kultura má svůj postoj k neverbální komunikaci, často naučený nevědomky. [17]

Náboženství

Principy náboženství udělují zákazy, příkazy, pokyny, což ovlivňuje jednání lidí. Náboženství působí na rozhodování – jak jednotlivců, tak podniků

Náboženské spory v některých zemích vedly k vytvoření nových států – rozdělení Indie na muslimský Pákistán a Bangladéž, Jugoslávie se rozdělila téměř výhradně dle náboženství atd. Tyto spory ovlivnily nejenom dovoz a vývoz těchto zemí, ale také přijímání zaměstnanců, marketing apod. Proto je důležité znát náboženství určité kultury a znát důsledky, které mohou nastat pro zahraniční ekonomiku. [17]

1.1.2 Hofstedeho dimenze kultury

Doktor Geert Hofstede je holandský vědec, který se zabývá interakcemi národních kultur od 70. let 20. století. Své studie zaměřoval na porovnání národních kulturních hodnot a norem a jejich projevů v oblasti rodiny, školy, pracoviště, podniku nebo politického systému.[19]

Ve svých rozsáhlých výzkumech, které prováděl s více než 100 000 zaměstnanci nadnárodní korporace IBM pracujících v 72 zemích světa na 38 různých pozicích. Hofstede objevil vzorce podobností a rozdílů v národních kulturách, na základě kterých vytvořil model čtyř univerzálních kulturních dimenzí, později přidal pátou dimenzi [5]:

1. Nerovnost ve společnosti – vzdálenost moci

V každé společnosti existuje nerovnost, která je dána tím, že někteří lidé jsou chytřejší, mají více majetku, větší úctu, vyšší postavení apod., z čehož vyplývá, že mají více moci, tj. mají větší vliv na chování druhých.

Rozpětí moci na pracovišti rozděluje Hofstede na malé a velké, které měřil indexem vzdálenosti moci – PDI. Malé rozpětí moci představuje omezenou závislost podřízených, menší počet nadřízených, platové rozdíly managementu a pracovníků na nejnižší úrovni jsou malé. Naopak u velkého rozpětí moci je mnohem větší závislost podřízených, protože je více nadřízených pracovníků (hierarchie o mnoha úrovních), rozdíly v mzdovém systému jsou velké.

Hodnoty indexů ukazují, že malé rozpětí moci je typické pro USA, severní Evropu (Finsko, Norsko, Švédsko, Dánsko) a Velkou Británii. Velké rozpětí moci pak převažuje ve Francii, Belgii, Španělsku. Extrémně vysoké hodnoty zaznamenaly země Latinské Ameriky, Mexiko, arabské země a státy Asie (Japonsko, Indie).

2. Individualismus versus kolektivismus

V této dimenzi se Hofstede zabývá otázkou, do jaké míry převažuje zájem skupiny nad zájmem jedince a naopak. Na pracovištích, kde převládá individualismus, zaměstnanci jednají hlavně ve svém vlastním zájmu. Jejich práce by měla být však organizována tak, aby se jejich zájem shodoval se zájmem zaměstnavatele. V kolektivistické společnosti management neřídí jednotlivce, ale skupinu. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je chápán velmi morálně (jako rodinný vztah).

Vysoký stupeň individualismu se objevuje v USA a Austrálii, v Evropě pak zvláště ve Velké Británii a Nizozemsku. Naopak za kolektivistické země se považují asijské země a země Latinské Ameriky.

3. Maskulinita versus feminita

Společnost je tvořena ženami a muži, jejichž postavení se však liší. Sociální role je zčásti ovlivněna biologicky, ale činnosti, které se hodí k jednomu či druhému pohlaví, se v různých kulturách odlišuje.

V maskulinních kulturách jsou obdivovány vlastnosti jako ctížádost, soutěživost a průbojnost. Práce je vždy na prvním místě a odměňuje se spravedlivě podle výsledků. Muž upřednostňuje více peněz nad větším množstvím volného času a kariéru považuje za nutnost.

Ve femininní společnosti se ženy rozdělují na ty, které kariéru chtějí a na ty, pro které kariéra není stěžejní, což je většina. Manažerky spoléhají více na intuici a práce pro ně není tak důležitá, raději si užijí více volna než práce.

Mezi maskulinní země patří Japonsko, Německo, Švýcarsko, USA, Británie - jsou efektivnější ve výrobě. Mezi femininní země řadíme Švédsko, Norsko, Dánsko, Finsko, Nizozemsko - naopak vynikají ve službách a zemědělství.

4. Vyhýbání nejistotě

Nejistota je subjektivní pocit. Aby mohl člověk její následky zmírnit, je potřeba určitých pravidel a norem (práva, techniky či náboženství). Pocity a způsoby, jak se společnost vypořádává s nejistotou, jsou zakořeněny v kultuře.

V zemích, které se silně snaží vyhýbat nejistotě, existuje mnoho formálních i neformálních zvyklostí. Určují se práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů a mnoho interních předpisů popisujících provádění práce. Zaměstnanci jsou více omezováni pravidly a předpisy.

Společnosti se slabým vyhýbáním nejistotě zavádějí formální pravidla pouze z nutnosti, ale za to jsou výhradně dodržována. Mnohé situace se řeší tzv. zdravým rozumem, proto není kladen takový důraz na odbornost. Převládá zde strategické plánování nad operativními činnostmi.

Země, které se velmi brání nejistotě, jsou Portugalsko, Řecko, Španělsko, Německo, Švýcarsko, z Asie pak Japonsko. Nejisté situace jsou akceptovány ve Velké Británii, Dánsku, Švédsku nebo USA.

5. Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Hofstede přijal později tuto dimenzi jako dodatek k předchozím čtyřem na základě výzkumu z Číny Michaelem Bondem. Podle Hofstedeho [5]: „*Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím a zachování tváře.*“

Společnost s dlouhodobou orientací neodděluje práci a rodinu (rodinné podniky). Vyznačuje se hlavně vlastnostmi jako vytrvalost, šetrnost a smysl pro hanbu. Podnik se soustředí na pozici na trhu. Vzdělání, čestnost, přizpůsobivost, odpovědnost a sebekázeň jsou hlavními pracovními hodnotami.

Krátkodobá orientace preferuje osobní klid a stabilitu, ochranu vlastní tváře a respekt k tradicím, který zpomaluje vývoj a inovativnost. Společnost se zaměřuje na výsledky minulého měsíce či čtvrtletí, které se považují za podstatné. Pracovní hodnoty zahrnují práva, svobodu a samostatné myšlení. Několik prvních příček s dlouhodobou orientací zabírají asijské země – Čína, Japonsko, Vietnam.

Vliv dimenzí kultur prokazuje následující výzkum, ve kterém se vědci zaměřovali na systém měření výkonnosti. Výzkum probíhal v 97 nadnárodních korporacích a zjistil provázanost s kulturními odlišnostmi. Vědci se v této oblasti zaměřili na 5 dimenzí – individualismus versus kolektivismus, maskulinita versus feminita, vyhýbání se nejistotě, vzdálenost moci a fatalismus.[21]

Výzkum jednoznačně prokázal, že v individualistických zemích (např. USA, Velká Británie, Austrálie) kladou větší důraz na individuální úspěch, naopak lidé v kolektivistických zemích (např. Guatemala, Singapur, Čína) kladou větší význam úspěšnosti skupiny jako celku. V zemích s velkým rozpětím moci se obecně lépe přijímají velké rozdíly mezi bohatými a chudými. V zemích s menším rozpětím moci lidé mnohem hůře akceptují velké sociální rozdíly. Japonsko, Německo, Francie se řadí mezi země s výbornými výsledky vyhýbání se nejistotě – lidé v těchto zemích mají tendenci minimalizovat možnost vzniku nejistoty, využívají k tomu zákony, bezpečnostní opatření a pravidla. Lidé žijící v Číně, USA nebo ve Velké Británii naopak nemají potřebu předcházet nejistým událostem, jsou tolerantnější ke vzniku rizika. [21]

Dále výzkum prokázal, že ve vysoce maskulinních zemích (Japonsko, Venezuela, Itálie) jsou role jednotlivých pohlaví jasně odlišeny – očekává se, že muži budou asertivní, silní, materiálně ambiciózní, zatímco ženy budou skromnější, citlivější a budou dbát na kvalitu života a vztahy s ostatními. Ve vysoce femininních zemích (Nizozemsko, Thajsko, Švédsko) se očekává od mužů i žen to samé – skromnost, citlivost a podpora kvalitního života a vztahů.

Fatalismus je víra v to, že člověk nemůže ovlivnit budoucnost. V zemích, jako je Rusko nebo Indie, se projevuje vysoká míra fatalismu – lidé nemají tendenci těžce bojovat za

úspěšnost, nevytvářejí dlouhodobé plány. Naopak lidé žijící v zemích s méně fatalistickým přístupem kladou velký důraz na budoucnost, plánují dopředu, mají vysokou pracovní morálku a orientují se na dlouhodobý cíl. [21]

1.2 Národní mentalita

Termín mentalita vychází z latinského *mens, mentis* (vědomí, myšlení, rozum) a v současnosti je chápána jako určitý způsob myšlení, mentální činnost a vědomí člověka. Každý člověk patřící k určitému národu se chová tak, jak mu to diktují „mravy a zákony národa“. Takový způsob myšlení je ovlivněn podvědomými podněty, jejichž formování záleží na etnických a kulturních specifikách národa, tradic a sociální struktury společnosti. Představuje specifický způsob reakcí, orientací, vnímání kulturního, geografického, sociálního či politického prostoru, porozumění světu a prožívání emocí, které jsou typické pro lidi určité doby. [17]

1.2.1 Národní identita

Identitou se rozumí ztotožnění jedince s hodnotami, normami a podobnými aspekty určitého společenství (národ, rasa, etnikum) a homogenizaci se skupinou. Má významnou funkci formování solidarity mezi členy společenství a pocit sounáležitosti. Identita vyjadřuje vztahy k sobě samému i vztah k jiným. Potřeba někam patřit pak vytváří pocit vlastenectví a národní patriotismus, zvláště pak v situaci vnějšího ohrožení.[15]

Národní identitu nelze chápat jako vrozenou vlastnost, ovlivňují ji společenské prvky z každodenního života jedince, jako např. společný jazyk, historie národa, státní symboly, národní vědomí, apod. [23] Národní identita se rodí z negativních vztahů k cizím národům - důležitou roli zde hraje faktor společné vůle. Emigrace je poté následkem strachu občana z vlastní národní identity. [9]

1.2.2 Kulturní diverzita

Kulturní diverzita neboli kulturní rozmanitost je výraz označující různé kultury v určitém regionu či státě. Mnoho společenství žijících v jednom státě se výrazně liší od sebe navzájem. Kulturní diverzita může být chápána jako analogie biologické diverzity, tedy může být zásadní pro dlouhodobé přežití určitých kultur, stejně tak jako biodiverzita pro přírodu. Typickým příkladem jsou domorodé kultury, které žijí v „rozvinutém“ světě, a jejich ochrana je stejně důležitá pro jejich přežití jako ochrana přírody obecně.

V dnešní době počítačových technologií, zvláště pak růstu masového mediálního průmyslu, je individualita jednotlivců ve společnosti po celém světě značně ovlivněna. S informacemi, které jsou již dnes tak snadno dostupné, se kulturní významy a hodnoty homogenizují. [22]

2 KULTURA V MANAGEMENTU

Management představuje umění efektivně řídit. Management má počátky již ve starověku a středověku, kde bylo důležité vést armádu. Řízení činností z hlediska ekonomického však je možné datovat až ke konci 19. století, kdy vznikly první tendence vědecky řídit zaměstnance.

2.1 Základní charakteristika managementu

Různí autoři definují management různě, protože všeobecně uznávaná a používaná definice managementu neexistuje. Weihrich uvádí velmi obecnou definici managementu [4]:

„Management je proces vytváření a udržování prostředí, ve kterém lidé pracují ve skupinách tak, aby efektivně plnili stanovené cíle.“

V praxi je management chápán jako umění, kde nejpodstatnější jsou organizační schopnosti. Manažeři na všech úrovních provádějí organizaci tak, aby společnost dosáhla stanoveného cíle.

Management lze rozdělit do 3 úrovní [25]:

1. Liniový management

- přímí nadřízení výkonových pracovníků, dohlížejí na plnění práce,
- musí mít nejvíce odborných znalostí,
- operativně řeší každodenní chod výrobního úseku,

2. Střední management

- zahrnuje početnou skupinu řídicích pracovníků,
- rozhodování přímo ovlivňuje řízený útvar či jednotku,
- střední management je odpovědný za provádění plánů vrcholového managementu,

3. Top management

- nejvyšší stupeň managementu,
- usměrňuje celý chod společnosti, manažeři zároveň částečně přebírají odpovědnost za vlastníky společnosti a mají na ně velmi úzké vazby,
- vytvářejí koncepce podnikání a strategii společnosti.

Henri Fayol, autor moderní klasifikace manažerských funkcí, řadí mezi základní činnosti manažerů: plánování, organizování, přikazování, kontrolu a koordinaci. Existují i další

definice funkcí manažera, ale svými základními činnostmi jsou si velmi podobné. Na všech úrovních jsou vykonávány manažerské funkce, ale čas, který jimi musí manažeři strávit, je odlišný, např. top manažeři stráví mnohem více času plánováním než manažeři na nejnižší úrovni.

2.2 Podniková kultura

Etika je důležitou součástí podnikové kultury, jelikož ji tvoří pevné etické hodnoty. Podniková kultura zahrnuje jistá přesvědčení, hodnoty, normy chování, které má každá firma jedinečné a vytváří si tak svůj podnikatelský styl. Vyznačuje se materiální podobou, jako je např. vzhled budovy, výrobků, styl reklamní propagace apod., i nemateriální podobou, jako jsou způsoby řízení, organizační struktura, způsob reprezentace apod.

Základními elementy podnikové kultury jsou artefakty, verbální chování a nonverbální chování a to, jaké hodnoty, postoje, přesvědčení a priority daná firma přijímá, resp. vytváří, tvoří jádro podnikové kultury. Artefakty jsou předměty, které vytvořili lidé (budovy, vnitřní prostory, organizační schémata, normy, směrnice, atd.). To, jak mezi sebou mluví spolupracovníci, patří do verbální komunikace (jazyk, humor, formy oslovení, styl komunikace atd.). Naopak řeč těla, gestikulace, mimika, ale i oslavy úspěchu či ceremonie vyjadřují, jakou má daná firma nonverbální podnikovou kulturu.

Manažeři se při řízení musí přizpůsobovat různým kulturám, musí umět komunikovat s odlišnou mentalitou, stejně tak vést, motivovat a řídit multikulturní týmy. Manažeři utvářející globální firemní kulturu musí dodržovat následující základní charakteristiku [15]:

- stejný přístup k odlišné rase, národnosti, barvě pleti, víře,
- respekt k odlišné kultuře,
- schopnost pracovat v multikulturním týmu,
- znalost psychologie chování, znalost jazyka, historie a památek,
- sdílení stejných hodnot a cílů.

2.3 Učící se organizace

S rychlým rozvojem pokroku a globalizace se dnešní společnost označuje za znalostní. Základní význam zde mají informace a práce s nimi spojená, tedy vytváření, uchovávání a vyhledávání. Myšlenka je cenným zdrojem, a pokud je možné ji realizovat, vznikne inovace. V minulosti stačila myšlenka pro vytvoření nového průmyslového odvětví, jako např. vynalezení počítačů, letadel, telefonu apod.

Nositelem myšlenek (informací) je člověk a jeho znalosti jsou základem pro růst bohatství společnosti. V zájmu každé organizace je, aby rozvíjela znalosti svých zaměstnanců. Za zakladatele tohoto systému myšlení je považován Peter Senge, který tvrdí, že „*jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, je schopnost učit se rychleji, než konkurence.*“ [26]

Podle Sengeho je učící se organizace založena na pěti nových dílčích technologiích. Svůj koncept zakládá na způsobech, jak lidé v organizaci nabývají nových kvalit myšlení a cílem je tyto kvality uplatňovat v přístupu k práci. Těchto pět disciplín tvoří [16]:

1. Systémové myšlení = soubor znalostí a nástrojů, díky kterým je vidět celý proces změn; je tak jednodušší proniknutí k hlubšímu problému, který bývá často skrytý.

2. Osobní mistrovství = disciplína sloužící k prohloubení osobní vize, rozvíjení trpělivosti, soustředování zdrojů energie a objektivního vnímání reality; lidé usilují o své vlastní celoživotní učení.

3. Mentální modely = mentálním modelem se rozumí zakořeněná představa nebo obraz, jak si lidé představují svět a podle toho jednají; tato disciplína nastavuje vnitřní zrcadlo obrazům světa a snaží se je měnit ve vztahu k firmě.

4. Utváření společné sdílené vize = tato disciplína zahrnuje dovednost vytvářet vize a přenášet je na zaměstnance; vize nutí vidět realitu a odkrývat společnou budoucnost.

5. Týmové učení = inteligence týmu převyšuje inteligenci jednotlivců a týmy si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání; týmy dosahují mimořádných výsledků a jednotliví členové rychlejšího růstu.

Všech těchto pět disciplín je nutné rozvíjet současně jako celek (všechny na sebe navzájem navazují). Systémové myšlení je však specifickou disciplínou, která všechny disciplíny vzájemně spojuje.

2.4 Sociálně-psychologické aspekty managementu

V dnešní době jsou při řízení společnosti velmi důležité psychologické a sociologické přístupy, které se týkají činnosti pracovníků, týmů či podniku jako celku. S růstem vzdělanosti, životní úrovně, migrace a mobility, ale také s celkovým rozvojem tržní ekonomiky, je čím dál důležitější, aby moderní management využíval psychologické a sociologické poznatky při řízení společnosti.

2.4.1 Profil osobnosti manažera

Více než u jiných pracovníků jsou u manažerů důležité jejich osobnostní charakteristiky. Podle Bedrnové a Nového lze hovořit o tzv. osobní kvalitě manažera. *„Očekávají se a berou v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné.“* [2]

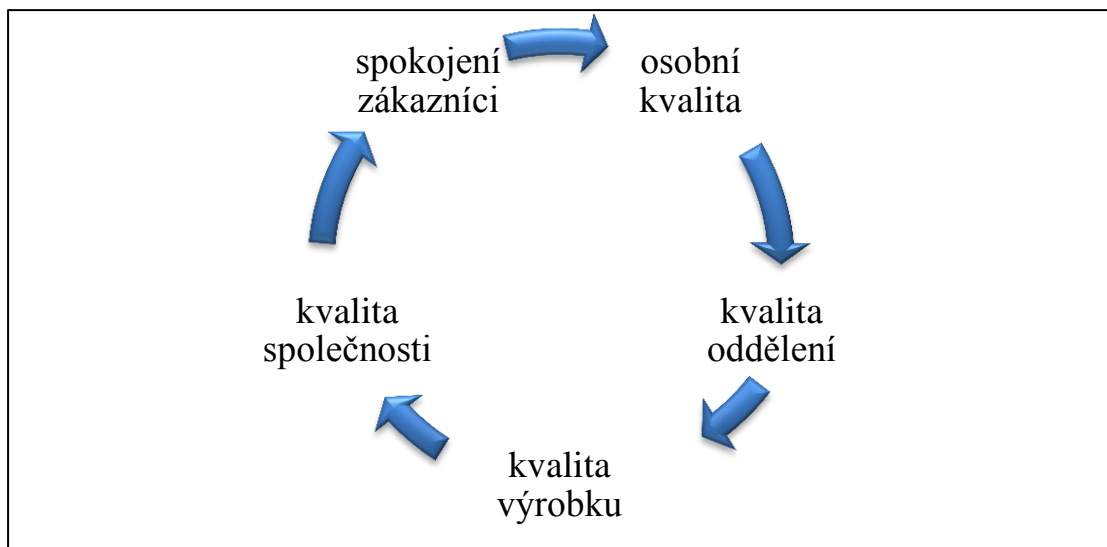
Osobní kvalita předpokládá konkrétní osobnostní charakteristiky. Vyjadřuje to, jak člověk splňuje požadavky na dané pracovní pozici, ale také to, čím je schopen přispět. Na manažerskou pozici se hodí takoví lidé, kteří se projevují následujícím způsobem [2]:

- vydávají ze sebe maximum, své úkoly plní co nejlépe,
- pracují dobře i v nepřítomnosti svého nadřízeného, dokáží si sami kontrolovat práci,
- jsou ochotni pomoci svým spolupracovníkům, kolegům atd.,
- jsou přesní, váží si času svého i ostatních,
- přijímají odpovědnost za své chyby a podílejí se na jejich nápravě,
- pečují o svůj další rozvoj.

Řídící pracovník se musí umět rozhodovat ve složitých situacích, orientovat se v náročných problémech, organizovat práci podřízených a poskytovat jim zpětnou vazbu. Neméně důležité jsou i sociální podmínky na pracovišti, jako je schopnost prosadit se v sociálních vztazích, pozitivní uvažování, schopnost sebekontroly, etické a estetické cítění, apod. [2]

Rozvoj kvality zaměstnanců může být rozhodující pro budoucnost společnosti. Kvalitní firma uspokojuje své zákazníky a tím si vytváří lepší pověst. *„Osobní kvalita začíná u*

vlastních norem kvality jednotlivce. Souhrn schopnosti každého jednotlivce vylepšit se indikuje celkový potenciál k rozvoji oddělení, společnosti nebo organizace.“ [11]



Obrázek 1: Kolo kvality

Zdroj: upraveno podle [11]

2.4.2 Sociální odpovědnost organizace

Myšlenka sociální odpovědnosti organizací vznikla počátkem 20. let minulého století a prolíná se celým vývojem managementu. Sociální odpovědnost se týká celého podniku a je záležitostí vlastníků a manažerů. Hlavní myšlenkou je, aby podnikatelé zvažovali sociální důsledky svých rozhodnutí, protože způsob, jakým dosahují svých cílů, má velký sociální význam. Pro úspěšné fungování organizace je nutné být v interakci s prostředím, ve kterém společnost působí. Manažeři musí brát v úvahu své prostředí (vnitřní i vnější) a faktory, které jsou pro společnost významné při dosahování stanovených cílů. [7]

Sociálně odpovědné praktiky společnosti mohou mít různý charakter, např. v marketingové oblasti (např. pravdivá reklama), oblasti výroby (např. ekologické výrobky), oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, public relations (např. finanční podpora škol) apod. Podle cílových skupin se rozlišují sociálně odpovědné aktivity [7]:

1. interní (zákazníci, zaměstnanci, vlastníci),
2. externí (jiní uživatelé jako menšiny, ženy, uživatelé vzdělávacích a kulturních programů atd.)

Sociální odpovědnost přispívá k řešení či zmenšení sociálních problémů a své přínosy se odrážejí ve vnitřním i vnějším prostředí organizace. Vnitřní prostředí zahrnuje bezpečnost a ochranu zdraví, pracovní podmínky, minority, organizační strukturu, styl managementu a komunikační transparentnost. Naopak do vnějšího prostředí se řadí vztahy v komunitě, vztahy k zákazníkovi, vztahy k dodavateli, životní prostředí a otevřenost k sociálním otázkám.

2.4.3 Manažerská psychologie a sociologie

Psychologie je věda o člověku, sociologie je věda společenská a obě jsou vědy praktické, které řeší problémy v praxi. Manažerská psychologie se zabývá osobností a činností pracovníků a manažerů v procesu řízení. Manažerská sociologie se zabývá sdružením lidí, které spojují společenské, právní, technické, psychologické a další vztahy.

Základní složka manažerské psychologie vychází z jedné z hlavních manažerských činností – vedení lidí. Manažer by měl působit cíleně na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny. Hlavním objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci, kteří jsou organizováni do skupin dle svých zkušeností, dovedností, znalostí, užívané technologie apod. Úkolem manažera je zajistit koordinaci a kooperaci pracovníků a jejich práci kontrolovat a hodnotit.[2]

V každé skupině vzniká sociální společenství, ve kterém je začleněno mnoho osob a každý tam má své místo (obvykle jistou pozici). Manažerská sociologie sleduje strukturu vztahů utvářející se mezi pracovníky a sociální procesy probíhající v organizaci, jejich struktury a funkce. Role manažera ve skupině je důležitá, představuje jistá očekávání spojená s danou pozicí, k nimž patří i začlenění jedince do skupiny. V mnoha případech si nemusí manažer uvědomovat své vůdcovské postavení, jedná jen za sebe. V některých situacích se však musí postavit do role organizátora, iniciátora, kontrolora, ale i vychovatele a poradce. Pro podnik jsou významné také vztahy k jiným subjektům [2]:

- k hospodářským institucím a organizacím v ekonomice,
- ke státu a státním institucím,
- k veřejnosti.

Manažerská psychologie a sociologie jsou velmi důležité, protože lidské zdroje jsou základní složkou společnosti. Manažer se s nimi dostává do styku každý den a efektivní spolupráce je hlavním zájmem každého manažera.

2.5 Situační analýza

Vypracování situační analýzy je základním krokem k výběru strategie podniku vedoucí ke stanovení cílů a vizí. Situační analýza je součástí marketingového strategického řízení a provádí se v jeho první fázi, tedy plánování.

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumající faktory vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Vnější prostředí se člení na mikroprostředí a makroprostředí. Analýza mikroprostředí zkoumá hybné síly, které působí v daném odvětví a ovlivňují činnost podniku. Mezi tyto faktory se řadí partneři (dodavatelé, odběratelé, pojišťovny, finanční instituce apod.), zákazníci, konkurence, veřejnost a další. Analýza vlivu makroprostředí vychází z analýzy globálního makroprostředí a přechází až k lokálnímu. Pro zhodnocení vnějšího prostředí společnosti se využívá PEST analýza zkoumající následující faktory [6]:

- 1. Politicko-právní:** *politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, fiskální politika, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, atd.*
- 2. Ekonomické:** *vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, míra inflace, míra nezaměstnanosti, nákupní zvyky spotřebitele, atd.*
- 3. Sociokulturní:** *kulturní (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání společnosti, přírody apod.), sociální (sociální stratifikace společnosti, příjmy, majetek, životní styl apod.)*
- 4. Technologické:** *výzkum a vývoj v dopravě, technologii, komunikaci apod.*

Vnitřní prostředí tvoří zdroje a schopnosti společnosti tyto zdroje využívat. Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Zdroje firmy se člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (struktura pracovníků, sociální klima), finanční (likvidita, rentabilita, disponibilní kapitál) a nehmotné (know-how, licence, patenty).

Cílem situační analýzy je najít správný poměr mezi příležitostmi ve vnějším prostředí a schopnostmi a zdroji firmy. Mezi nejzákladnější podoby situační analýzy se řadí metoda 4C, 5C a 7C [6]:

"4C"

- customer – zákazník,
- country – národní specifika,
- cost – náklady,
- competitors - konkurence.

"5C"

- company – podnik,
- collaborators – spolupracující firmy,
- customers – zákazníci,
- competitors – konkurence,
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).

"7C"

- country – národní specifika,
- climate/context – makroekonomické faktory,
- company – podnik, spolupracující firmy,
- customers – zákazníci,
- competitors – konkurence,
- cost – náklady,
- change – změna.

Strategická situační analýza představuje komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost společnosti ve vzájemných souvislostech. Důkladné provedení strategické analýzy je předpokladem kvality celého strategického procesu.

3 KULTURNÍ ODLIŠNOSTI MANAGEMENTU

Prolínání kulturních rozdílů do ekonomiky je vlivem globalizace stále častější. V této kapitole se budu zabývat vlivem kultury na manažerské funkce a poukázáním na odlišné vnímání etiky v podnikatelském prostředí v jednotlivých zemích světa.

3.1 Evropa

Po vzniku Evropské unie se snaží Evropské země vystupovat jako jeden celek a získat tak lepší pozici oproti Japonsku a USA. Podle Zamykalové se jednání a chování jednotlivých spotřebitelů v různých zemích Evropy mění [20]: „*Navzdory snaze o harmonizaci a unifikaci hospodářského života v Evropě nemůžeme říci, že dochází k sjednocení kultur jednotlivých zemí ve smyslu vytváření „jednotné evropské kultury.“*

3.1.1 Charakteristika anglického managementu

Velká Británie je jednou z nejstarších parlamentních monarchií, která se skládá ze 4 zemí: Anglie, Skotsko, Wales a Severní Irsko. Britové velmi hrdě vzpomínají na dny největší slávy monarchie. Lidé často spojují tuto zemi s konzervatismem, s dodržováním zažitých hodnot, tradic, zvyklostí se silným sklonem ke konvencím. [20]

Jedním z nejdůležitějších kulturních standardů je pro Angličany sebekázeň a konzervatismus. Velká většina Angličanů se snaží vyhnout jakémukoli náznaku emoce na veřejnosti, je to považováno za trapné. Často jsou vnímáni jako chladní, distancovaní a nezúčastnění, ale v takovém trendu jsou Angličané vychováni již od útlého věku. [12]

Etika a společenská pravidla v podnikání

Angličané jsou považováni za velmi formální. Britové obecně mají rádi pořádek, mají úctu k právu, dodržují sjednané dohody, jsou disciplinovaní a houževnatí. [17] V obchodní sféře se vždy používá angličtina. Při představování je zdvořilé se představit buď příjmením, nebo křestním jménem a příjmením (bez titulů a funkcí). Potřesení rukou je nutné při první schůzce a při jednání. Lidé, kteří se stýkají pravidelně, si ruce nepodávají. Na společenské úrovni je nutné se projevovat skromně, zdvořile a uhlazeně.

V konverzaci se klade velký důraz na zdvořilost a zdrženlivost. Často se hovoří o počasí a sportu, ptát se na rodinné záležitosti a osobní život je krajně nevhodné. [17] Angličané se

vyhýbají sporům či přímé konfrontaci, pokud je však kritizována hostitelská země, zejména pak královna, monarchie či zvyklosti, ztratí rychle svoji rezervovanost.

Řízení a styl vedení

Tradiční pojetí organizační struktury je mnohohrstvá vertikální hierarchie. Jednotlivé úkoly se předávají směrem shora dolů. Organizační schéma podniku spíše znázorňuje společenskou hierarchii. Při plánování jsou důležité rozpočty, které jsou páteří organizace. Mnoho společností má propracovaný systém ročního rozpočtu, který je často rozšířený na tříletou či pětiletou prognózu. Manažeři chtějí být efektivní, rozhodní a energičtí. Z jejich přirozené konzervativnosti vznikají na pracovišti spíše zdrženlivější vztahy. Velmi se cení poctivost. Šéf jako kouč, který se snaží motivovat své podřízené a poskytuje jim zpětnou vazbu, je oblíbený, ale ne příliš žádoucí. [10]

Angličané mají rádi práci v bezpečí skupiny, kde je chráněn řád. Individualitu chápou jako excentričnost. Účast jednotlivých členů je všeobecná, ale očekává se, že odpovědný je každý za svou práci. Vedoucí nese odpovědnost za kolektivní jednání, komunikuje a spolupracuje s týmem. Pokud se stane chyba, žádná skupina se k ní nepřiznává. [10]

Obchodní jednání

Pokud se domlouvá jednání, mělo by být sjednáno přímo s ředitelem nebo hlavním manažerem. V obchodním jednání hraje čas velmi významnou roli, očekává se dochvilnost, věcná připravenost, korektnost a přesnost. Po seznámení je zdvořilé představit firmu, jednání samotné je obvykle rychlé. Klade se důraz na důvěru, serióznost a perspektivnost, ale obchodní vztahy se budují poměrně dlouho. Angličané očekávají morálku, porušení jakýchkoli podmínek znamená ztrátu obchodu a hlavně poškození dobré pověsti. [20]

3.1.2 Charakteristika německého managementu

Spolková republika Německo je parlamentní demokracií skládající se z 16 zemí (spolků). Mezi jednotlivými částmi Německa existují kulturní rozdíly, např. bavorskou a saskou mentalitou. Velký význam má náboženství – na západě převažují římskokatolíci, na severu a na východě protestanti, což velmi ovlivňuje postoje, podstatně více než v jiných zemích.

Němci jsou velmi hrdí na svoji kulturu a výsledky své ekonomiky. Chodí přesně do práce i z práce a kariéru si plánují dlouhodobě dopředu. Při navazování společenských kontaktů se

často chovají velmi formálně a své budoucí přátele si dlouho prověřují. I dobré způsoby a zdvořilost jsou každodenní samozřejmostí.

Spolupráce s Němci je podmíněna několika aspekty jejich povahy. Jsou pro ně rozhodující věcné záležitosti, o kterých se jedná, pracovní role a odborná způsobilost zúčastněných. [12] Profesionalita znamená věcné chování s úplnou kontrolou emocí, od tématu se neodbočuje a jde se rovnou k věci. V Německu existuje velká řada pravidel, předpisů, nařízení a zákonů a jejich striktní dodržování je samozřejmostí (např. dodržování domovního řádu, dochvilnost atd.), porušování je společensky nepřijatelné. Čas je vzácný a je jedním z nejdůležitějších aspektů německé kultury. Němci jsou téměř posedlí termíny, časovými harmonogramy a hlavně dlouhodobým plánováním a dodržováním termínů, které jsou závazné. [12]

Etika a společenská pravidla v podnikání

Na cizince působí Němci velmi formálně. Chování na veřejnosti může působit chladně, je až příliš formální. Obecně platí, že se lidé oslovují Herr (Frau) a poté následuje titul a příjmení. Pokud má dotyčná osoba titul, jeho vynechání je společenským prohřeškem. Mladší generace se mezi sebou oslovuje obvykle pouze křestními jmény, ale na schůzích a jednáních se vždy vrací k etiketě. Úředním a obchodním jazykem je němčina, ale management hovoří běžně velmi dobře anglicky či francouzsky. Blízká přátelství jsou vzácná a předchází jim „rituál“ – první krok obvykle udělá výše postavená nebo starší strana, oslaví se to přípitkem nebo pozváním na oběd či večeři a formálním souhlasem. [10]

Řízení a styl vedení

Moc ve firmách, ale často i rutinní záležitosti, je soustředěna na management. Funkce i vztahy jsou definovány písemně, předpisy bývají striktně dodržovány. Němci mají velmi rádi pořádek, organizovanost, systém, řád, rádi se sdružují do spolků, účastní se diskusí, shromáždění a konferencí, ale v nečekaných situacích neumí moc improvizovat. Hierarchické postavení osob je respektováno a dodržováno. Od podřízených se očekává poslušnost. [20]

Manažer musí být vůdčí osobnost. Obecně panuje velký respekt a úcta k nadřízeným pracovníkům. Šéfům se nikdy neodmlouvá a kritika nepřipadá v úvahu. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou velmi odměřené. [10]

Němci nesnášejí nejistotu a riziko. Plánováním se zabývá vrcholové vedení. Každý odborník je vyzván, aby poskytl rozvážnou radu. Plánování je „systematicko-pragmatické“,

kdy se vedení rozvážně rozhoduje na základě studie doprovázené intuicí a zdravým rozumem, ve které jsou sepsány i další alternativy při nečekaných situacích. [10]

Obchodní jednání

Schůzky se v Německu sjednávají s dostatečným předstihem a součástí je často pracovní oběd. Při prvních kontaktech s německými partnery je typická rezervovanost a formálnost. Podání ruky je u představování samozřejmostí a často se opakuje několikrát během dne. Mezi základní pravidlo zdvořilosti patří dochvilnost. Jednání začínají přesně a jsou strukturovaná, probíhají rychle. Pečlivá příprava na probírané téma je nutností. Návrhy musí být realistické a podrobně formulované. Předkládají se autoritativním stylem, neodbíhá se od tématu. Německé firmy obecně plní náročné podmínky a také je vyžadují. [20]

Osobní styky se budují systematicky a dlouhodobě. Pro získání nejvýhodnějších podmínek přistupují k jednotlivým zemím a partnerům individuálně. Němci jsou velmi nároční jednatele a vyžadují detailní, logické prezentace s řadou technických údajů. Rozhodování může trvat déle a zahrnuje obsáhlou analýzu všech informací.

3.1.3 Charakteristika francouzského managementu

Francie je parlamentní demokracií. Stát má velký vliv na ekonomické dění. Francouzi jsou do jisté míry nacionalisty, svoji kulturu a jazyk považují za světové a jsou velmi hrdi na svou zemi. Francie je multikulturní společností – na území žije asi 4,9 milionu emigrantů. V souladu se svojí historií, ústavou i tradicemi je to o mnoho centralizovanější stát než jiné evropské státy. Často se cítí nadřazeni vůči ostatním. [17]

Ve francouzské kultuře se již malé děti učí strategickému myšlení. Odděluje se přítomnost a budoucnost, na projekty organizace se pohlížejí jako na celek, uvažovat pouze o částech je neprofesionální. *„Teprve na základě celkového pohledu je možné rozvíjet originální a prozíravé strategie.“* [12]

Francouzská kultura je orientovaná na osobu, což znamená, že si pěstují důvěryhodné vztahy ke kolegům i nadřízeným tak, aby fungovala týmová spolupráce a na pracovišti byla příjemná atmosféra. [12]

Etika a společenská pravidla v podnikání

Francouzi jsou velmi zdvořilí a projevují úctu k druhým, proti neformálnosti se výrazně staví, např. nepoužívají křesní jména. Své obchodní partnery vždy oslovují příjmením, pokud se jedná o vyššího funkcionáře, osloví ho funkcí. To samé vyžadují od druhých. V obchodním styku se používá francouzština, většina pracovníků umí anglicky. [17]

Často se hovoří zdlouhavě, ale spíše nepřímě než přímo. Vedle verbálního projevu se v komunikaci projevuje i velmi silná neverbální komunikace, jako gestikulace, oční kontakt, pohyby celým tělem. Osobní vzdálenost mezi lidmi je mnohem menší než jinde v Evropě. [17] Kolegové na stejné úrovni se oslovují křestními jmény, ale na veřejnosti se uchylují pouze k příjmení. Při setkání i při loučení si všichni vždy podávají ruce. [10]

Řízení a styl vedení

Francouzské společnosti jsou velmi centralizované, funguje zde přísná hierarchie vedoucích pracovníků, organizovaných podle funkcí a striktní subordínace. Manažerské pozice jsou mnohem více vrstvené než jinde v Evropě. Veškerá komunikace a rozhodovací procesy míří přímo k nadřízenému. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními probíhá přes ústředí. Francouzovi se nestane, že by porušil směrnice nebo stanovy, ale překračování, falšování a obcházení je na denním pořádku. Často se využívají tzv. speciální výjimky.

Generální ředitel má obvykle velkou pravomoc a odborné znalosti. Detailům je věnována zvláštní pozornost. Velmi neochotně přiznávají, že něco nevědí. Nadřízený se chová diktátorským způsobem. Respekt zaměstnanců k autoritě vyplývá především z respektu k odbornosti a vzdělanosti, málokdo zapůsobí svou osobností. Linioví manažeři mají obvykle vysokou analytickou schopnost, umí řídit, mají odborné provozní znalosti a nepřesnost je nepřipustná. [10]

Obchodní jednání

Francouzi neradi cestují na obchodní jednání mimo sídlo své společnosti. Součástí také často bývá oběd či večeře – velmi rádi jedí a rádi prezentují zahraničním partnerům francouzskou kuchyni. Dochvilnost obvykle záleží na důležitosti jednání. Nepřesnost a nedochvilnost jsou obvyklé, ale od druhých nepřipustné. Podání ruky při zahájení a ukončení jednání je samozřejmostí.

Jednání obvykle začíná neformálním rozhovorem, jakmile se však přejde k věcné části, jsou velmi racionální. V průběhu jednání jsou velmi příjemní, ale drží se zásadních stanovisek při obhajování svých záměrů a cílů. Vždy jsou velmi dobře připraveni na nadcházející schůzku. Pokud druhá strana připravená není, nemají problém jednání ukončit a pokračovat druhý den. [17]

3.2 Amerika

Americká ekonomika patří k té nejvyspělejší a mnoho států se ji snaží „okopírovat“. Podnikatelská kultura je v Americe mnohem pestřejší. Ekonomické prostředí představuje velkou volnost podnikání, podporu hospodářské soutěže a existenci velkých korporací. Obchod se bere velice vážně a znalost nejmodernějších technických postupů a řídicích metod je velice důležitá.

Při obchodních jednáních je důležité si uvědomit multikulturní obyvatelstvo. Po osídlování Ameriky Evropany vznikla velká směsice národností a kultur. Významný vliv měla kultura černých otroků přivezených z Afriky i tradičního obyvatelstva, tedy indiánů.

3.2.1 Charakteristika managementu v USA

Spojené státy americké se skládají z 50 států a představují nejstarší federaci na světě. V 90. letech vzrostla velmi silně migrace. Američané jsou velmi hrdí na svou zemi, ztotožňují se se základními ideály a velmi uctívají principy ústavy a symboly země, jako je vlajka a hymna. [8]

Osobnost Američanů je snadno přístupná. Jsou velmi otevření, družní, vyhledávají rádi nové kontakty, pomáhají ostatním a jsou velmi pohostinní. Rádi se chovají ležerně a neformálně. K intimnějším tématům jsou však uzavřeni, neradi mluví o svých osobních problémech, protože nechtějí druhé zatěžovat.

V podnikatelské a obchodní sféře vystupují znaky kultury, jako je orientace na dosažení cílů a úspěchů, cílevědomost a pragmatičnost. Američané kladou důraz na individualismus – přesouvání odpovědnosti na jedince, vlastní iniciativa a samostatnost. Osobní identita se považuje za ústřední, každý odpovídá sám za svůj život, je odpovědný za své problémy a sám je řeší. [12]

Etika a společenská pravidla v podnikání

Charakteristické vlastnosti Američanů je pragmatičnost, cílevědomost a individualismus, který je velmi výrazný. Američany lze považovat za velmi pracovité a výkonné. Výrazná je také otevřenost a přímocharost v pracovním i osobním životě, např. i přes mnoho úrovní hierarchie se oslovují všichni křestními jmény, nepoužívají titulů či firemní funkce. [17] V osobním styku jsou velice zdvořilí a slušní.

Američané se obávají konfrontace, proto se snaží i nepříjemné věci říct velmi zdvořile. Mají rádi jednoduchou a přímou komunikaci, ve které se zapojují živě obě strany, ticho Američany znervózňuje, zvláště pak, pokud zavládne na jednání s obchodním partnerem. Přímý oční kontakt je součástí každé komunikace. Není vhodné kritizovat USA, ale zdvořilou kritiku přijímají. [27]

Řízení a styl vedení

Americký styl vedení je energický, dominantní a převládá zde individualismus. Ve společnosti je nejdůležitější osobou *Chief Executive Officer*, tedy prezident společnosti. Ve velkých firmách jsou experti svého oboru (především manažeři), kteří však nejsou ztotožnění s duchem společnosti. Uvnitř organizace funguje hierarchie, kde má každý přesně vymezenou funkci, kterou musí vykonávat. Američtí nadřízení nejsou zvyklí na otevřený nesouhlas svých podřízených nebo námitky. [10] Na rozhodování se podílí velmi málo osob a jsou upřednostňovány krátkodobé výsledky než dlouhodobá strategie.

V USA je důležitější pozice v hierarchii než vztahy mezi kolegy, které jsou často velmi soupeřivé. Každý je odevzdaný své práci, za kterou nese plnou odpovědnost. Na každé úrovni se provádí detailní kvantitativní analýza. K základním nástrojům manažera patří tzv. „feedback“, což je důležité hodnocení výkonu podřízeného a mělo by ho motivovat ve výkonu jeho práce. Čas je velmi důležitý, striktně se dodržují plány, zmeškaný termín je známkou špatného hospodaření a neefektivnosti. Riziko je však bráno jako součást podnikání a neúspěch není ostudou.

Obchodní jednání

Čas je velmi podstatný, rčení „čas jsou peníze“ nejlépe vystihuje přístupy Američanů k obchodnímu jednání. Američané vždy přicházejí na jednání včas, neradi nic zbytečně protahují, vyhýbají se i nadměrným formálnostem a zdvořilostním frázím. [17]

Představitelé velkých firem si zakládají na uplatňování etických principů. Právní zástupci se běžně účastní jednání a jejich úkolem je pomoci při uzavírání obchodu. Pro představitele firmy je důležité dosáhnout základních cílů jednání, podrobnostmi se zabývají podřízení pracovníci. Američané se velmi seriózně staví k plnění sjednaných závazků a stejné postoje očekávají od druhé strany. Smlouvy jsou velice dlouhé a pamatují na veškerá rizika. Pokud se jednání nevyvíjejí podle jejich představ, jsou velice netrpěliví a dávají najevo své negativní pocity. Běžnou součástí obchodního života v USA jsou obchodní snídaně, obědy, večere, stejně tak jako navazování kontaktů na neformálních společenských akcích.

3.3 Asie

Asie představuje nejlidnatější kontinent na světě. V minulosti byly státy Asie pod nadvládou kolonialistů a dobyvatelů. Nábožensky se jedná o země, kde se vyznává hlavně buddhismus a islám. V mnoha zemích jsou velmi uznávány myšlenky čínského učenice Konfucia, které ovlivňují ekonomický život obyvatel.

Hospodářský rozvoj je v Asii velmi nerovnoměrný, stejně tak různá životní úroveň obyvatelstva. „Čtyři asijské tygří“ jsou tzv. industrializované země, řadí se sem Jižní Korea, Tchaj-wan, Singapur a Hongkong, které zažily rychlý ekonomický rozvoj.

3.3.1 Charakteristika japonského managementu

Japonsko se skládá ze čtyř velkých ostrovů a mnoha malých ostrůvků a souostroví. V 60. letech zaznamenalo Japonsko velký hospodářský vzestup a postupem času se stalo jedním z nejsilnějších států světa. Náboženství je důležitou součástí kultury, Japonci pochopili odlišnosti a našli způsob společného soužití.

Přátelství a vztahy jsou velmi důležité a Japonci si jich velmi váží, protože čím více mají přátel, tím lépe se cítí. Ve společnosti existuje hierarchie, kde umístění jednotlivce se řídí podle délky kontaktu se skupinou. To je hlavní podmínkou systému seniority, který je pro Japonsko velmi typický. [20]

Japonská společnost je jednoznačně kolektivistickou společností. Skupinová orientace souvisí také se způsobem uspořádání rodiny, kde každý člen má jasně vymezené povinnosti a pravidla chování. Zaměstnavatelé očekávají od svých zaměstnanců naprostou oddanost a loajalitu. [3]

Etika a společenská pravidla v podnikání

Mezi charakteristické vlastnosti se řadí skromnost, zdrženlivost a zdvořilost. Za tyto ctnosti jsou Japonci velmi ceněni. V japonské společnosti je zdvořilost vyžadována a očekávána od každého jedince a je důležitá pro zachování harmonických vztahů. Příliš velké sebevědomí či zřetelné chlubení se s úspěchy je odsuzováno.

Japonci se vyhýbají fyzickému kontaktu – tradiční formou pozdravu je úklona. Tento pozdrav se může projevit jako lehké kývnutí až hluboká a dlouhá úklona. Způsob úklony vyjadřuje úctu a závisí na postavení jedince ve společnosti. Tímto zvykem se kromě přivítání a loučení také vyjadřuje vřelé poděkování či omluva. [1]

Řízení a styl vedení

Za manažera se v Japonsku považuje jakýkoli nižší či střední vedoucí. Vrcholoví manažeři jsou označováni jiným způsobem - generální ředitel je prezident, náměstek generálního ředitele pak jako viceprezident. [17]

Hierarchické uspořádání společnosti se přeneslo i do uspořádání firem. Existuje zde přísná vertikální organizovanost firem. Jak již bylo zmíněno, v Japonsku existuje princip seniority. Zaměstnanci jsou odměňováni, hodnoceni a povyšováni na základě délky působení ve firmě. Pro kariérní postup je základním kritériem délka praxe v dané společnosti. Nadřazení jsou většinou starší než jejich podřízení. Do konce 80. let bylo nemyslitelné, aby byl přijímán vedoucí funkcionář zvenčí, mimo firmu. [17]

Ekonomická sféra je světem mužů, ženy v japonských firmách vykonávají podřadnou práci. Rozhodovací proces je velmi zdlouhavý. Návrhy jednotlivých řešení vznikají vždy na nižších úrovních a postupují v rámci hierarchie nahoru. Vytvářejí se podrobné návrhy, na základně konzultací, námitek a detailního propracování všech úskalí, dochází k eliminaci chyb a následně rychlé a bezproblémové realizaci.

Obchodní jednání

Navázat kontakt s japonskými partnery je náročné na čas a trpělivost. Obchodní vztahy jsou spojeny s osobními vazbami. Důležitá je připravenost na obchodní schůzku. Japonci si velmi potrpí na dochvilnost. Podkladové materiály by měly být důkladně zpracované, a pokud je to možné, tak v japonštině.

Jednání se Japonci účastní obvykle ve skupině, za kterou hovoří pouze jedna osoba. Při komunikaci je nutné dodržovat etiketu náležící japonské kultuře, ve které se projevuje úcta, respekt, zdrženlivost, zdvořilost, trpělivost a absence zbytečných emocí. Obchodní jednání je velmi zdlouhavé, často se vyznačuje pomalostí a opakováním.

Vztahy jsou velmi důležité, stejně tak ty obchodní, proto je mnoho obchodních setkání doprovázeno společenskými akcemi k vypěstování důvěry a dobrých vzájemných vztahů mezi partnery. Za velmi významnou tradici se považuje věnování dárku. V obchodním světě hrají dárky velmi významnou roli - manžetové knoflíčky, luxusní pera či produkty partnerské společnosti jsou velmi vítané. Je však důležité věnovat pozornost symbolice a barvám, např. bílá barva je spojována se smrtí.[1]

3.3.2 Charakteristika čínského managementu

Čína je jednou z nejstarších civilizací, ve které žije více než miliarda obyvatel. Zajímavý je vztah k náboženství – dle ústavy jsou tolerována různá náboženství, ale musí být registrovaná, příslušníci neregistrované náboženské skupiny jsou pronásledováni.

Čínská společnost je kolektivistickou společností, kde každý jedinec přísluší k určité komunitě, ve které má sociální jistotu, ale musí dodržovat určitá pravidla a povinnosti. Čínská rodina žije velmi konzervativním způsobem, který vychází z konfucianství. Důraz je kladen na disciplínu, podřízenost autoritám a úctu k otci. [13]

Většina lidí patří do kolektivu určité „pracovní jednotky“ (např. podnik, úřad). Tyto kolektivy jsou z velké části uzavřené a starají se o své členy – zabezpečují zajištění nejenom práce, ale i bydlení, dopravu do zaměstnání, zdravotní péči a také povinnost postarat se o děti svých pracovníků.

Neverbální komunikace má mnohem větší význam než verbální. Například smích může mít zcela jiný význam, jsou-li Číňané nervózní, v rozpacích nebo je jim něco nepříjemné, smějí se a zakrývají si ústa rukou. [17]

Etika a společenská pravidla v podnikání

Číňané se mohou pyšnit tradičními asijskými vlastnostmi, jako je trpělivost, skromnost, pokora, slušnost a psychická odolnost. „Neztratit tvář“ je pro čínskou kulturu velmi důležité – Číňané neříkají slovo „ne“, považují to za nezdvorné. Pokud chtějí vyjádřit nesouhlas, řeknou, že potřebují čas na rozmyšlenou nebo že považují situaci za složitou. „Ano“ nemusí

znamenat vždy souhlas, ale dávají tak najevo, že poslouchají. Nechat volný průběh svým emocím je krajně nevhodné.

Číňané nevyhledávají fyzický kontakt s cizími lidmi, ale podání ruky se nevyhýbají, i když to není pro jejich kulturu typické. Sklopený zrak a lehká úklona je vyjádřením úcty. Čínská jména jsou psána obráceně, obvykle jsou dvou až tříznaková, první dva znaky představují příjmení a poté následuje jméno. Oslovuje se výhradně příjmením s oslovením „pan“, „paní“, akademické tituly se nepoužívají. Jakákoli zdobnělina či oslovení křestním jménem jsou nepřipustné.[17]

Řízení a styl vedení

Čínský styl řízení se vyznačuje velmi přísnou hierarchií. Senior manažer je chápán jako „otec“, který očekává věrnost a poslušnost zaměstnanců. Manažer dává pokyny přímým podřízeným, kteří je delegují dále. Rozhodnutí nadřízeného pracovníka nejsou nikdy zpochybňována, což by vyjadřovalo neúctu. [28] Dlouhé pracovní dny jsou na denním pořádku a oddělení soukromého života od práce téměř neexistuje.

Cíl určuje vždy vrcholový pracovník a je na podřízených, aby ho bylo dosaženo. Pracovníci na stejných úrovních nejsou závistiví, ale spolupracují jako tým. Odměna nenáleží nikdy pouze jednotlivci, ale skupině jako celku, stejně tak trest. Čínský styl vedení může být velmi efektivní při plnění kritických úkolů.

Obchodní jednání

Číňané, stejně jako jiné asijské národy, se vyhýbají obchodování s partnery, které neznají. Obchodní vztahy vycházejí ze vztahů osobních a jsou založeny na vzájemné důvěře. Jednání s čínskými partnery vyžadují velmi důkladnou přípravu, jsou časově náročná a je nutné se obrnit trpělivostí. Jednání je nutné naplánovat s dostatečným předstihem a dochvilnost se považuje za úctu k hostiteli.

Číňané kladou velký důraz na hierarchické postavení jednotlivých osob při obchodních i společenských jednáních. Postavení zahraničního partnera určuje věk, pohlaví, vzdělání, funkce atd. V případě, že obchodní partner nespĺňuje tyto hodnoty, je téměř nemožné dosáhnout úspěchu. V průběhu jednání používají různé taktické manévry, aby získali, co nejlepší podmínky. Jednání probíhají výhradně v angličtině. [17]

3.4 Komparace evropského, amerického a asijského managementu

Všechny aspekty kultury mají přímý vliv na manažerské funkce. Následující tabulka přehledně porovnává odlišné přístupy k řízení společnosti. Dle jednotlivých manažerských funkcí je názorně vidět, jak přistupují vrcholoví pracovníci k plánování, organizování, personalistice a kontrole podřízených pracovníků. U každé manažerské funkce byly vybrány ty nejzákladnější faktory, na kterých jsou nejlépe vidět rozdíly v řízení.

Tabulka 1: Porovnání manažerských funkcí v jednotlivých zemích

Manažerské funkce	Evropa			Amerika		Asie	
	Anglie	Francie	Německo	USA	Japonsko	Čína	
Plánování	časová orientace	krátkodobá i dlouhodobá	dlouhodobá	krátkodobá	dlouhodobá	dlouhodobá i krátkodobá	
	přístup k nejistotě	předcházení rizikům	předcházení rizikům	částečná tolerance rizika	předcházení rizikům	tolerance rizika	
	faktor času	obvyklá nedochvilnost	striktní dodržování termínů	striktní dodržování plánů a termínů	důležitá dochvilnost a dodržování termínů	důraz na dochvilnost	
Organizování	organizační struktura	silná hierarchie	hierarchie	mnoho úrovní hierarchie	vertikálně liniová	přísná hierarchie	
	centralizace	vyšší	nížší	nížší	vyšší	vyšší	
	zaměření společnosti	individuálistus	individuálistus	individuálistus	individuálistus	kolektivismus	
Personalistika	styl vedení	autoritativní	autoritativní	autoritativní	demokratický	autoritativní	
	požadavky na pracovníky	originalita, tvořivost, loajalita	odborná způsobilost, profesionalita	profesionalita	perfekcionismus, týmová práce, kooperace	věrnost, poslušnost, úcta	
	vztahy na pracovišti	rivalita	odměřené vztahy	soutěživé	důležitá harmonie a spolupráce	spolupracující, vycházející si vsříc	
Kontrola	kontrola dosahování cílů	logické, analytické uvážování, vzorce	přísné dodržování harmonogramů	detailní kvantitativní analýza	detailní návrhy, eliminace chyb	průběžné kontroly skupin i jednotlivců	
	odpovědnost	vedoucí týmu nebo manažer	individuální	individuální	kolektivní	kolektivní	

Zdroj: upraveno podle [8],[10],[17], [20], [28]

Pro lepší pochopení a orientaci bude vysvětlen bližší význam jednotlivých funkcí. Plánování je jedním z nejdůležitějších aspektů řízení společnosti. Upřednostňování dlouhodobé nebo krátkodobé časové orientace vypovídá o vytváření krátkodobých či

dlouhodobých plánů a pohledu do budoucna. Jakým způsobem je společnost schopná se přizpůsobit neočekávaným situacím vypovídá přístup k nejistotě. Faktor času je doplňkovým aspektem, který značí důležitost dodržování časového harmonogramu, jak v rámci společnosti, tak vzhledem k jednání s vnějším okolím.

Organizování je pravděpodobně nejdůležitější manažerskou funkcí, která je důležitá pro efektivní řízení společnosti. Organizační struktury se nejčastěji odvozují od uplatňování rozhodovací pravomoci. S tím je také spojená centralizace, která se týká soustředování pravomocí a rozhodování vrcholového managementu. Země s nižší centralizací kladou vyšší důraz na flexibilitu rozhodování. Kolektivismus či individualismus je důležitý pro celkové vnímání společnosti, zda je důležitá týmová spolupráce nebo rozvíjení schopností každého pracovníka samostatně.

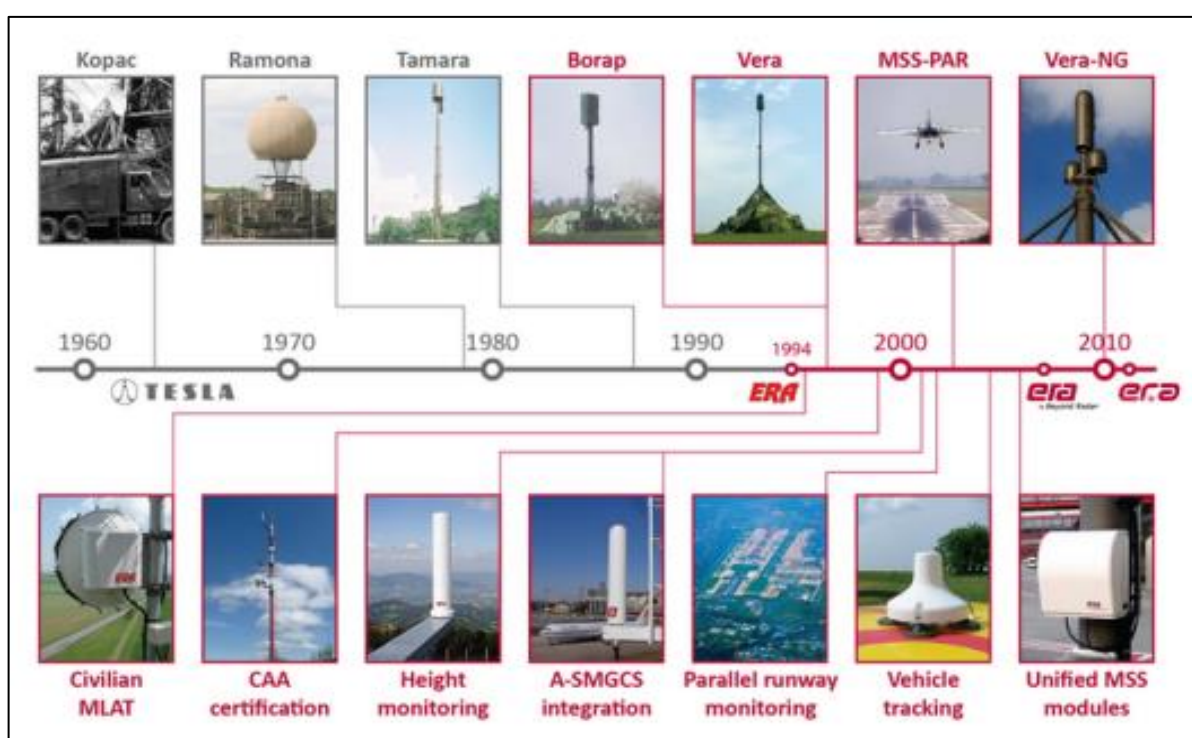
Jednání s lidmi a vytváření příjemného pracovního prostředí je nedílnou součástí každé manažerské práce. Ve většině zemí se uplatňuje diktátorský styl vedení, kde zaměstnanci nemají možnost projevit nesouhlas či kritiku nadřízeného, jsou zde přísně dodržované vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Naopak liberální či demokratický styl je „volnější“, obvykle založen na oboustranné komunikaci a nové nápady i objektivní kritika jsou přijímány. Každá kultura může mít odlišné požadavky na vzdělání či dovednosti pracovníků, nebo, jako v čínské kultuře, je důležitější povaha a osobnost zaměstnanců. Vztahy na pracovišti se odvíjejí od typu společnosti, v kolektivistických společnostech jsou vztahy mezi zaměstnanci více otevřené, naopak v individualistických panuje větší napětí.

Kontrola je důležitá z hlediska sledování dodržování stanovených cílů, eliminaci odchylek či zjišťování jejich příčin vzniku. Za svou práci a dodržování plánů odpovídá v individualistických společnostech každý jedinec sám, v kolektivistických naopak spadá odpovědnost na celý tým. S tím je také spojeno hodnocení pracovníků.

4 PROFIL PODNIKU

4.1 Základní údaje

Historie společnosti sahá až do roku 1963, kdy začala vyrábět pasivní sledovací systémy pro podnik Tesla v České republice. Společnost ERA, a. s. byla založena v roce 1994 s cílem vyrábět a dodávat elektronická zařízení, se zaměřením na aktivní i pasivní radarové techniky, pro Armádu České republiky, letiště a další podniky využívající tato speciální zařízení. Techniky pro civilní použití začala společnost vyrábět v roce 1995.



Obrázek č. 2: Historický vývoj společnosti ERA, a. s.

Zdroj: [24]

Společnost ERA, a. s. se sídlem v Pardubicích je jednou ze 4 dceřiných společností OMNIPOL a. s. Společnost ERA, a. s. byla založena roku 1994 jako hlavní výrobce a dodavatel technologií pro Českou armádu, stát a jiné zákazníky s profesionálním elektronickým zařízením, hlavně s použitím aktivní a pasivní radarové kontroly.

Společnost ERA, a. s. je průkopníkem a světovým lídrem v oblasti dohledu, sledování a řízení letového provozu. Společnost vybavuje civilní a vojenský letecký průmysl

technologiami pro zlepšení bezpečnosti, zvýšení provozu a zvýšení taktické schopnosti na 130 letištích po celých Spojených státech amerických, v Evropě, na Středním východě, v Africe, Jižní Americe a Asii. ERA, a. s. kontroluje letový provoz ve 46 zemích světa.

V roce 2011 se novým majitelem stala společnost OMNIPOL a. s. ERA, a. s. se tak stala jednou ze 4 dceřiných společností (ERA, a. s., Česká letecká servisní a. s., Ramet a. s., Poličské strojírný a. s). Společnost OMNIPOL je světově uznávanou značkou spojenou s globálními aktivitami v různých průmyslových odvětvích. OMNIPOL je tradičním dodavatelem obranných zařízení, veřejně zabezpečovacích a dalších technologií do zámořských vládních agentur, leteckého průmyslu a také je registrovaným dodavatelem pro Evropskou unii a MAMSA – NATO.

Společnost ERA, a. s. je největší z dceřiných společností. Společnost udržuje členství v nejuznávanějších organizacích leteckého průmyslu. Zaměstnává přes 200 zaměstnanců.[24]

4.2 Ekonomická situace podniku

Odkoupením 100 % akcií se v listopadu 2011 stala majitelem společnost OMNIPOL a. s. Od této doby společnost prodělala mnoho změn. Novému obchodnímu týmu se podařilo nepatrně zvýšit objemy zakázek v civilní oblasti, navíc se dokončil kontrakční proces s vojenským zákazníkem a spustila se realizace procesu VERA.

Reforma v řízení společnosti představovala vytvoření užší organizační struktury a možnost delegování pravomoci a odpovědnosti na nižší stupně. Byl vytvořen také nový odměňovací systém, který vychází z principu odměny za příspěvek k celkovému hospodářskému výsledku společnosti.

S novým vlastníkem také dochází ke znovuoobnovení výzkumu a vývoje. Jedná se především o zintenzivnění vývoje nového směru prostředků alternativní radiolokace, které se ukazují jako velmi perspektivní a důležité pro rozšíření produktového portfolia společnosti. Společnost prošla kontrolním auditem společnosti CERT a auditem Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti AQAP 2110.

K 31.12.2012 vykázala společnost účetní zisk ve výši 184,414 mil. Kč. Vlastní kapitál se zvýšil oproti minulému roku téměř o 190 mil. Kč a to na částku 359,434 mil. Kč. Společnost vykazuje závazky vůči bankovním institucím v úhrnu za 30,168 mil. Kč. Dle výsledků je

patrné, že systém řízení a optimalizační procesy fungují správně a vedou k prosperitě společnosti. [29]

5 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumající faktory vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Strategická situační analýza představuje komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost společnosti ve vzájemných souvislostech. Důkladné provedení strategické analýzy je předpokladem kvality celého strategického procesu.[6]

5.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří zdroje a schopnosti společnosti tyto zdroje využívat. Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Zdroje společnosti se dělí na fyzické, lidské, hmotné a nehmotné.

Fyzické

Společnost ERA, a. s. má vlastní výrobní prostory, které využívá pro výrobu jednotlivých součástí a komplementaci systémů. Moderní technika je v oboru letectví velice důležitá, proto jsou při výrobě využívány nejmodernější technologie, simulační nástroje a měřicí techniky.

Lidské

Lidský faktor je pro společnost ten nejdůležitější. Ve společnosti pracuje 223 zaměstnanců. Více než třetina zaměstnanců se přímo podílí na výzkumu a vývoji společnosti, konkrétně se jedná o 37 %.

Nehmotné

Společnost ERA, a.s. má své know how, které je jádrem úspěchu, dále samozřejmě vlastní licenci k tomuto specifickému druhu podnikání. Součástí majetku jsou typové certifikáty a patenty, kterých má firma více než 30. V rámci své činnosti se také společnost podílí na vytváření mezinárodních standardů v oblasti letecké techniky.

Finanční

Pro činnost podniku je nutné získávat kapitál pro financování svých aktivit. Finanční analýza je nástroj pro rozhodování, jelikož vypovídá o finančním zdraví podniku. Finanční situaci společnosti ERA popisuje následující finanční analýza. Byly vybrány základní ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a jeden z bonitně-bankrotních modelů pro

seznámení se s finanční situací podniku. Veškeré údaje použité při výpočtech byly převzaty z účetních výkazů společnosti (v tis. Kč) [39]:

1. UKAZATELE LIKVIDITY

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku uspokojovat své závazky. Obvykle se využívají tři ukazatele, byly vybrány však pouze dva z důvodu nejméně zkresleného výsledku platební schopnosti podniku.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA-ZÁSOBY}}{\text{KR. ZÁVAZKY+KRÁTKODOBÉ BŮ}} = \frac{599\,230-205\,143}{234\,887+30\,168} = 1,5 \quad (1)$$

Doporučované hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 1 – 1,5. Dle výpočtu se podnik nachází přesně na horní hranici, ale jeho okamžitá platební schopnost je velmi dobrá.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK}}{\text{KR. ZÁVAZKY+KR. BŮ}} = \frac{210\,504}{234\,887+30\,168} = 0,8 \quad (2)$$

Dle tohoto ukazatele se nejlépe hodnotí schopnost podniku hradit své závazky. Optimální hodnota je rovna 0,5. Podnik se nachází nad touto hodnotou, z čehož je patrné, že má dostatek finančních prostředků ke krytí svých krátkodobých závazků.

2. UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability porovnávají zisk podniku s dalšími finančními položkami, nejčastěji se jedná o rentabilitu tržeb, vlastního kapitálu či nákladů apod.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} = \frac{85\,534+1\,347}{664\,674} \times 100 = 13 \% \quad (3)$$

kde: *EBIT* je hrubý zisk před odečtením daně a úroků.

Ziskovost aktiv vyjadřuje míru zisku na 1 koruně vložené do aktiv společnosti. Z každé koruny vložené do aktiv získá společnost 13 haléřů zisku, což je považováno za dobrý výsledek.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}} = \frac{67\,935}{359\,434} \times 100 = 19 \% \quad (4)$$

kde: *EAT* je čistý zisk.

Ukazatel ziskovosti vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik haléřů zisku společnost získá z 1 koruny vložené do vlastního kapitálu. Tento ukazatel se počítá s čistým ziskem. Vlastní kapitál vkládají do společnosti věřitelé, a proto čistý zisk vykazuje nejméněhodnotnější hodnotu pro akcionáře. Pokud společnost získá 19 haléřů zisku z 1 koruny vložené do vlastního kapitálu, můžeme hovořit o uspokojivém výsledku.

3. UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr, v jakém podnik využívá financování cizím kapitálem.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} = \frac{301\,634}{664\,674} \times 100 = 45\% \quad (5)$$

Tento ukazatel vyjadřuje míru krytí majetku cizími zdroji. Hodnoty do 60 % představují pozitivní vývoj. Podnik vykazuje nižší stupeň zadluženosti a nepředstavuje riziko pro věřitele.

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} = \frac{359\,434}{664\,674} \times 100 = 55\% \quad (6)$$

Tento ukazatele doplňuje ukazatel věřitelského rizika a vyjadřuje finanční nezávislost firmy. Společnost kryje svůj majetek z více jak 50 % vlastními zdroji.

4. BONITNĚ-BANKROTNÍ MODEL IN05

Index IN05 je souhrnný index hodnotící finanční zdraví podniku. Identifikuje hrozbu blízkého bankrotu společnosti, ale také vyjadřuje, zda podnik vytváří hodnotu pro vlastníky. Skládá se z několika koeficientů specifických finančních oblastí řízení.

$$\text{IN05} = 0,13 \frac{\text{AKTIVA}}{\text{CZ}} + 0,04 \frac{\text{EBIT}}{\text{I}} + 3,97 \frac{\text{EBIT}}{\text{AKTIVA}} + 0,21 \frac{\text{VÝNOSY}}{\text{AKTIVA}} + 0,09 \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{(\text{KR. ZÁVAZKY} + \text{KR. BŮ})} \quad (7)$$

$$\frac{\text{aktiva}}{\text{CZ}} = \frac{664\,674}{301\,634} = 2,20$$

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{I}} = \frac{85\,534 + 1\,347}{1\,347} = 64,50$$

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} = \frac{85\,534 + 1\,347}{664\,674} = 0,13$$

$$\frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}} = \frac{837\,409}{664\,674} = 1,26$$

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{kr. závazky} + \text{kr. BÚ}} = \frac{599\,230}{234\,887 + 30\,168} = 2,26$$

kde: CZ jsou cizí zdroje;

EBIT je hrubý zisk před zdaněním a odečtením úroků;

I nákladové úroky;

kr. BÚ jsou krátkodobé bankovní úvěry.

$$\text{IN05} = 0,13 \times 2,20 + 0,04 \times 64,50 + 3,97 \times 0,13 + 0,21 \times 1,26 + 0,09 \times 2,26 = 4,25$$

Podle hodnoty indexu, který je větší než 1,6, je patrné, že finanční situace společnosti je více než uspokojivá. Podnik je bonitní a vytváří hodnotu pro své vlastníky.

5.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí se člení na mikroprostředí a makroprostředí. Analýza mikroprostředí zkoumá hybné síly, které působí v daném odvětví a ovlivňují činnost podniku.

1. Makroprostředí – PEST analýza

Pro zhodnocení vnějšího prostředí společnosti se využívá PEST analýza zkoumající následující faktory:

Politicko právní

Předmět činnosti společnosti je velmi specifický a politicko právní aspekty se velmi výrazně odrážejí na jejím budoucím vývoji. Společnost ve velké míře spolupracuje se zahraničními partnery, kterými jsou ve většině případů státní instituce, proto politická stabilita je jedním z nejpodstatnějších faktorů ovlivňující společnost. Pokud stabilita vlády není zajištěna, s velkou pravděpodobností nebude společnost moci obchodovat s danou zemí.

Ekonomické

Ekonomické faktory nemají na společnost výrazný vliv. Spotřebitelem je obvykle stát, proto národohospodářské ukazatele neovlivňují přímo její činnost. Technologie pro řízení letového provozu jsou pro většinu zemí nutností. Přímou však prodej společnosti může ovlivňovat fiskální politika daného státu, která představuje jeho kupní sílu. Omezení finančních prostředků v rozpočtu může mít přímý vliv na prodej.

Sociokulturní

Společnost ERA, a. s. spolupracuje se zahraničím, konkrétně se 46 zeměmi světa, a proto vliv kulturních odlišností je velký, především v řízení obchodních jednání a následným realizováním konkrétního projektu. Zaměstnanci společnosti, kteří denně komunikují se zahraničními partnery, jsou velmi dobře vybaveni jazykovými znalostmi, ale také musí být dobře informováni o kulturních zvyklostech dané země. Vliv kulturních rozdílů vnímají především v komunikačním stylu, detailních požadavcích na zakázky, předcházení rizik apod. Velmi často se účastní obchodních jednání v zahraničí a dodržování etických pravidel je samozřejmostí.

Technologické

V tomto odvětví je výzkum a vývoj stěžejní pro konkurenceschopnost podniku. Vývojem produktů se společnost zabývá každodenně. Požadavky na systémy se velmi rychle mění v závislosti na vývoji nejmodernější techniky, která se snaží obvykle zvýšit výkon a minimalizovat náklady. Výzkum a vývoj ve společnosti tvoří velkou část, kterou ovlivňují i mezinárodní směrnice a standardy, které se musí striktně dodržovat.

2. Mikroprostředí

Analýza vlivu makroprostředí vychází z analýzy globálního makroprostředí, zkoumá trh a faktory, které přímo působí na činnosti podniku, jako jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence.

Partneři

Společnost ERA, a. s. je jednou z dceřiných společností firmy OMNIPOL. V rámci své činnosti spolupracuje s mateřskou společností OMNIPOL a také s dalšími třemi sesterskými společnostmi Česká letecká servisní, Poličské strojírny a Ramet.

Konkurence

Konkurenční prostředí se velmi rychle rozvíjí. Mezi hlavní konkurenty patří 4 evropské společnosti a 1 americká. V budoucnu se také pravděpodobně stanou konkurencí podniky z asijského regionu, kde je ve všech odvětvích patrný rychlý vývoj.

Zákazníci

Zákazníky jsou hlavně státní instituce a letiště ve 46 zemích světa.

5.3 Analýza vlivu kulturních odlišností na řízení společnosti

V rámci empirického šetření ve společnosti ERA, a. s. byla snaha poukázat na vliv odlišné kultury na řízení podniku. Ve společnosti byl proveden řízený rozhovor se 3 pracovníky, kteří každý den komunikují se zahraničními partnery a velmi často se s nimi setkávají na jednáních v hostitelské zemi. Manažeři pracující ve společnosti ERA, a. s. vnímají vliv kultury na řízení obchodního jednání, komunikaci a obecně na kooperaci velmi významně a podle tohoto názoru si dovoluji tvrdit, že vliv kultury na management je velmi znatelný. I přesto, že by se dalo předpokládat, že teorie managementu je obecně popsána jako efektivní styl řízení zahrnující „univerzální manažerské funkce“.

Z teoretického hlediska je dokázáno, že se kulturní rozdíly projevují v určitých aspektech řízení podniku a cílem tohoto šetření je zjistit a porovnat rozdíly v přístupu k managementu ve společnostech v Německu, USA a Japonsku.

V úvodní části rozhovoru byly kladeny obecné otázky sloužící k seznámení se se společností a pozicí, kterou manažer zastává, např. jak často je ve styku se zahraničními partnery a kterou zemi v rámci společnosti zastupuje. V hlavní části rozhovoru byly otázky směřovány ke stylu řízení společnosti, přístupu ke změnám, přístupu k nejistotě v zahraničním podniku atd.

Manažeři, zastupující společnost, byli požádáni, aby dle svého subjektivního názoru ohodnotili míru vlivu určitých aspektů na jednání manažerů. Pro tyto účely byla stanovena třibodová stupnici od 1 do 3 bodů, kde:

- 1 = žádný nebo nepodstatný vliv,
- 2 = vliv,
- 3 = významný vliv na společnost.

Podle tohoto hodnocení je možné charakterizovat, jak manažeři přistupují ke své práci a porovnat, jak se jednotlivé mentality odlišují.

5.4.1 Vliv kultury na německý management

Německý management byl vybrán z toho důvodu, že se pravděpodobně nejvíce odlišuje od managementu v ostatních zemích Evropy. Podle všech informací, které byly čerpány z teorie, a na základě konzultací ve společnosti, lze hodnotit, že jeho přístup k řízení společnosti je nejagresivnější v rámci Evropy.

Manažerka společnosti ERA, a. s., která zde pracuje již 5 let, je na pozici Account Manager a zastupuje společnost v Německu. Na základě řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že jsou určité aspekty v managementu shodné se standardy v rámci EU, ale je zde patrný agresivnější styl na rozdíl od managementu v jiných zemích Evropy.

Němci obecně jsou na sebe velmi hrdí a chtějí být ve všem nejlepší. Důraz je kladem především na preciznost a profesionalitu. Podle pozorování zástupce české strany je ve společnosti v Německu upřednostňovaný moderní způsob řízení, tradice zde nemá až takový vliv, i když svůj vliv na činnosti společnosti určité má. V Německu je velmi patrný pozitivní přístup ke změnám a inovacím.

V německém managementu převládá projektový styl řízení, který se vyznačuje týmovou spoluprací na řešení projektu. Pracovní úkoly jsou rozděleny mezi skupinu pracovníků, kteří

společně tvoří unikátní a především precizní řešení daného problému. Odpovědnost je delegována na člena týmu, který je odborně způsobilý. Němci obecně jsou velcí perfekcionisté a jejich hlavní chloubou je profesionalita na všech pozicích. Proto je kladen důraz na odbornost pracovníků. Nejedná se však pouze o odborné znalosti, ale také je velmi důležitá osobnost pracovníka a jeho ztotožnění se společností, což je důležitý aspekt pro jeho přijetí a později hodnocení a postup v kariéře. Vztahy mezi spolupracovníky, ale i mezi nadřízeným a podřízeným, jsou velmi formální a působí chladně.

Dodržování předepsaných pravidel a norem je naprostou samozřejmostí. Organizace práce je závislá na striktním dodržování podnikových postupů a metod. Zaměstnanci očekávají jasné instrukce k plnění úkolu. Informace jsou podávány vždy seshora dolů a obvykle pro větší důraz v písemné podobě.

V německém managementu se upřednostňuje dlouhodobé plánování. Při sestavování plánů a hlavně při jejich dodržování se předpokládá, že je možné se od plánu odchýlit vlivem pokroku a k inovacím se přistupuje pozitivně. Moderní přístup hraje poměrně důležitou roli v procesech společnosti a opět vypovídá o profesionalitě a odbornosti. Riziko je do plánování zahrnuto, tedy je zde snaha mu předejít.

Na obchodní jednání přichází německý manažer vždy včas a naprosto perfektně připravený. Velmi si potrpí na fakta a čísla. Manažeři jsou detailně seznámeni s danou problematikou a mají jasné stanovené názory. Kompromisů je málokdy dosaženo. Jednání probíhá dle programu, který je striktně dodržován. Čas je velice důležitý a je neomluvitelné přijít na jednání pozdě.

Manažeři zastupující českou společnost velmi kladně hodnotí profesionalitu německé strany. Podmínky ve smlouvách jsou přísně dodržovány, což však očekávají i od druhých.

Následující tabulka přehledně zobrazuje jednotlivé aspekty, které jsou nejvíce ovlivňovány mentalitou v dané zemi. Manažerku spolupracující s Německem byla požádána o subjektivní zhodnocení míry vlivu na jednání ve společnosti.

Tabulka 3: Hodnocení kulturních aspektů v německém managementu

Aspekty kultury v manažerské praxi	Míra vlivu
Tradice	2
Konzervatismus	1
Význam času	3
Odbornost pracovníků	3
Osobnost pracovníků	3
Spolehlivost	3
Dodržování pravidel	3
Přístup k riziku	2
Přístup ke změnám	2
Význam kontroly	3

Zdroj: zpracováno na základě konzultace v podniku ERA, a. s.

Podle tohoto subjektivního hodnocení manažersky společnosti ERA, a. s. je významně kladen důraz na odbornost pracovníků, stejně tak na jejich osobnost. Dále je velmi důležité pro udržení dobrých partnerských vztahů dodržování sjednaných smluvních podmínek (v tabulce označeno jako „spolehlivost“), což se prolíná i do organizace samotné společnosti, kde panuje řád a porušování pravidel je nepřípustné. Jako poslední nejvýznamnější bod je kontrola, která je součástí všech procesů, ale je také požadována kontrola plnění podmínek smlouvy.

5.4.2 Vliv kultury na americký management

V současné době má USA velmi silnou pozici v celosvětové ekonomice, která je však ohrožena z asijské strany, konkrétně Japonskem a rychle se rozvíjející Čínou. USA na sebe poutá velkou pozornost a dá se říci, že americká ekonomika je stěžejní pro ekonomiky ostatních zemí.

Manažer zastupující USA má funkci Head of Business Development a pracuje ve společnosti ERA, a. s. 5 let. S partnery z USA komunikuje na denní bázi a často se s nimi setkává na obchodních cestách. Na základě svých pozorování odpověděl na otázky týkající se řízení podniku v USA.

Management v USA je velmi rozmanitý, některé aspekty má však společné. Přístup k podnikání v USA je brán velmi vědecky. Často je tato země považována za průkopnickou v managementu, zvláště pak přichází s novými teoriemi ve vedení společnosti. Pro USA je velmi charakteristické vše kvantifikovat – analyzují se procesy, ale například jsou vytvářeny detailní postupy pro vzdělávání zaměstnanců. Tyto analýzy jsou poté součástí rozhodovacího procesu.

Tradice v americké kultuře má své místo, ale nemá takovou váhu jako například v japonské kultuře. Z toho je také patrné, že Američané nejsou příliš konzervativní, stále hledají účinnější metody a postupy.

Organizační struktura je založena na mnoha hierarchiích. V amerických firmách obecně je velká fluktuace pracovníků. S měnícím se prostředím není problém změnit přeskupení organizace, lidé odcházejí nebo jsou propuštěni a náhle už pracují v jiné společnosti. Z toho se dá soudit, že v amerických společnostech je hlavním cílem prosperita společnosti jako celku a na lidský faktor se příliš nehledí. Odborníků si však cení a často dochází k „přetáhnutí“ zaměstnanců jiné společnosti. I v tomto případě se projevuje značný individualismus, ale nelze mluvit o tom, že by loajalita pracovníků ke společnosti, ve které současně pracují, nebyla dostatečná či vůbec žádná. V době, kdy jsou zaměstnanci určité firmy, nabídnou s plným nasazením všechny své schopnosti. Tento vliv mobility zaměstnanců vede zároveň ke strachu, že velmi snadno mohou přijít o práci. V rozhodovacím procesu je jasně vymezená funkce šéfa, který má definitivní rozhodovací pravomoc a nese také odpovědnost za následky.

Americká společnost se snaží být velmi inovativní. To je velmi patrné na nejmodernějších zařízeních a snaze být velmi aktivní při vymýšlení efektivnějších postupů. Na pracovištích je vidět soutěživost mezi kolegy o nejkreativnější a nejefektivnější řešení problému, avšak s minimální mírou rizika. Obecně platí, že čím více je řešení „bláznivější“, tím je lepší. Při domluvených obchodech však již neodbočují od podmínek smlouvy – vyžadují striktně dodržování písemné úmluvy a nepřipadá v úvahu, že by se podmínky smlouvy jakkoli měnily. Pro Američany je téměř zbytečné vytvářet dlouhodobé strategie, orientují se na naplňování krátkodobých cílů. Jedním z důvodů je právě již zmiňovaná rychlá přizpůsobivost okolnímu prostředí a nutnosti inovovat. K riziku však přistupují velmi zodpovědně, důkladně provádějí kvantitativní analýzy a snaží se mu předcházet.

„Čas jsou peníze“ a to platí po všech stránkách, jak při jednáních, tak v rozhodování. Američané mají rádi přímý přístup k věci. Ztrácejí čas lidí kvůli nejasnostem a nepřipravenosti se netrpí.

Výstupem této charakteristiky je tabulka, kterou subjektivně hodnotil manažer zastupující USA.

Tabulka 3: Hodnocení kulturních aspektů v americkém managementu

Aspekty kultury v manažerské praxi	Míra vlivu
Tradice	2
Konzervatismus	1
Význam času	3
Odbornost	2
Osobnost pracovníků	2
Spolehlivost	3
Dodržování pravidel	3
Přístup k riziku	3
Přístup ke změnám	1
Význam kontroly	2

Zdroj: zpracováno na základě konzultací v podniku ERA, a. s.

Podle tohoto hodnocení, manažer na základě svého pozorování považuje za zásadní aspekt v americké podnikatelské kultuře význam času, což je obecně o Američanech velmi známo. Dále je dle jeho hodnocení důležité neodbočovat od smluv a dodržovat sjednané podmínky. V podnicích je velmi jasně stanovený řád, který všichni dodržují bez výjimek. Považuje za stěžejní v manažerské práci předcházení riziku.

5.4.3 Vliv kultury na japonský management

Japonsko je považováno za jednu ze světových velmocí a v současnosti patří mezi nejvyspělejší státy světa. Systém japonského managementu je obecně považován za velmi úspěšný a mnoho podniků implementuje tento styl do svých. Česko-japonská spolupráce je stále častější, nicméně stále se vyskytují značné problémy v pochopení mentality japonské

strany. Je pravděpodobně neobtížnější vyznat se v chování Japonců a odvodit od něj, co si myslí.

Manažer zastupující společnost v Japonsku je na pozici projektového vedoucího a pracuje ve společnosti ERA, a. s. více než 6 let. Ze svých obchodních cest, které podniká jednou za 2 až 3 měsíce, dokáže zhodnotit styl řízení obchodních partnerů japonské strany.

Jeden z nejdůležitějších významů v japonské kultuře obecně má tradice. V řízení společnosti tvoří nedílnou část. Z toho také vyplývá konzervativnost, která je pro Japonsko velmi typická. I přes velký vliv tradice je japonský management velmi pokrokový.

V Japonsku je velmi silná hierarchie a organizovanost. Organizační struktura je jasně daná a respektovaná všemi pracovníky. Týmová spolupráce je zásadní pro řešení problémů, ale také v rozhodovacím procesu. Mnoho manažerů má strach ze zodpovědnosti a čeká na schválení svého rozhodnutí z vyšších míst, což vypovídá o strachu pracovníků z určité formy individualismu. Rozhodovací proces je založen na hluboké analýze a zahraniční partneři se musí obrnit velkou trpělivostí. Japonští partneři kladou mnoho otázek a požadují detailní informace. Odbornost pracovníků je důležitá, ale s principem celoživotního zaměstnání je mnohem důležitější osobnost člověka.

Japonci mají velmi specifický postoj ke změnám. Na jednu stranu nejsou ochotni podstupovat jakékoli inovace, které by narušily osvědčené postupy a metody, ale na druhé straně je Japonsko považováno za jednu z pokrokově nejsilnějších států. Plány jsou velmi detailní a jakákoli změna nebo odbočení od plánu musí být odůvodněna a následuje dlouhý proces detailních analýz, než se přejde k jejímu zavedení. Riziko se snaží zcela minimalizovat, což dokazují zdlouhavé procesy plánování. Striktně se dodržují podnikové normy a odchýlení se od zavedených standardů není zvykem.

Nejdůležitějším aspektem při jednáních s japonskou stranou je vytvoření kvalitního vztahů partnerů. Je poměrně obtížné takový vztah vytvořit, ale pokud je spolupráce úspěšná a manažer respektuje kulturu Japonska, vytvoří se dlouhodobě oboustranně prospěšný partnerský vztah. Je důležité projevit respekt, úctu a vyvarovat se projevu emocí.

Manažer zastupující japonskou stranu byl také požádán o vyjádření svého názoru na to, které hodnoty považuje za nejvlivnější na manažerskou práci.

Tabulka 4: Hodnocení aspektů v japonském managementu

Aspekty kultury v manažerské praxi	Míra vlivu
Tradice	3
Konzervatismus	3
Význam času	3
Odbornost	2
Osobnost pracovníků	3
Spolehlivost	3
Dodržování pravidel	3
Přístup k riziku	3
Přístup ke změnám	1
Význam kontroly	2

Zdroj: zpracováno na základě konzultací v podniku ERA, a. s.

Podle názoru manažera, který je s japonskou kulturou velmi často ve styku, je japonská společnost velmi konzervativní, kde významný vliv má jednoznačně tradice. Na rozdíl však například od německého managementu. Není kladen takový důraz na odbornost pracovníků. Je však velmi důležitá osobnost zaměstnanců, dodržování podnikových norem a směrnic. Od svých obchodních partnerů očekávají dodržování smluvních podmínek. A v žádném případě neakceptují jakékoli riziko.

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SITUAČNÍ ANALÝZY A EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ

V podniku ERA, a. s. byla provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí, jejíž výsledky zhodnocuje následující SWOT analýza. Na základě zjištěných poznatků ze situační analýzy a empirického šetření jsou navržena doporučení, která jsou důležitá pro další rozvoj podniku.

6.1 Zhodnocení situační analýzy – SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších technik pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky podniku charakterizují jeho vnitřní prostředí, příležitosti a hrozby poté naopak vnější vlivy působící na společnost. Pro praxi je velmi významná především z toho důvodu, že pomáhá top managementu uvědomit si své silné stránky, příležitosti, které se nabízejí, ale také slabé stránky, a případné hrozby, které je nutné eliminovat.

Na základě konzultací v podniku byly definovány jednotlivé složky SWOT analýzy, konkrétně tedy slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Pro jednotlivé faktory byla vymezena stupnice od 1 do 5 (1 = nejméně významné, 5 = nejvíce významné). Podle toho byly jednotlivé faktory ohodnoceny a výstupem je následující SWOT analýza.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti ERA, a. s.

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
Dobré jméno společnosti	5	Závislost na politické situaci	4
Pozice na trhu	5	Finanční náročnost výzkumu	5
Vztahy se zákazníky	5	Nákladná modernizace	4
Odbornost pracovníků	4	Časová náročnost výzkumu a	5
Celkem	19	Celkem	18
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Možnost získání nových	5	Rostoucí konkurence	5
Zvyšování kvality	3	Legislativní zásahy státu	4
Nové technologie	2	Úzký segment zákazníků	2
Vyšší flexibilita k prostředí	4	Politická nestabilita	4
Celkem	14	Celkem	15

Zdroj: zpracováno na základě konzultace v podniku ERA, a. s.

Pro zjištění pozice společnosti a její současné strategie, je nutné spočítat rozdíl bodového ohodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a rizik:

$$S - W = 19 - 18 = 1$$

$$O - T = 14 - 15 = -1$$



Obrázek 3: Vyhodnocení strategie podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Podle uvážení všech vlivů působících na společnost a sestavení SWOT analýzy, je jednoznačné, že ve společnosti ERA, a. s. převažují silné stránky nad slabými, ale hrozby nad příležitostmi. Z toho plyne strategie SW – tedy je důležité se zaměřit na hrozby, především tedy budoucí konkurenci. S politickými aspekty se pravděpodobně nedá příliš vypořádat, ale stěžejní strategií by mělo být zaměření na konkurenci podniku.

6.2 Zhodnocení výsledků průzkumu

Přehled výsledků znázorňuje určité odlišnosti v řízení. Výsledky poukazují na rozdíly ve vnímání významnosti jistých aspektů manažerských funkcí. Pro lepší orientaci byla vytvořena tabulka.

Tabulka 6: Zhodnocení výsledků kulturních aspektů v jednotlivých zemích

Aspekty kultury	Německo	USA	Japonsko	Průměr
Tradice	2	2	3	2,30
Konzervatismus	1	1	3	1,67
Význam času	3	3	3	3,00
Odbornost	3	2	2	2,30
Osobnost	3	2	3	2,67
Spolehlivost	3	3	3	3,00
Dodržování	3	3	3	3,00
Přístup k riziku	2	3	3	2,67
Přístup ke změnám	2	1	1	1,30
Význam kontroly	3	2	2	2,33
Celkem	25	22	26	24,33

Zdroj: vlastní zpracování

O určitých aspektech můžeme soudit, že k nim manažeři v různých kulturách přistupují stejnou vahou. Pro všechny kultury je velice důležitý čas, který hraje hlavní roli v obchodních jednáních, dále je pro společnosti v různých kulturách velice zásadní dodržování podmínek sjednaných ve smlouvách, ale také se striktně dodržují podnikové normy a směrnice.

6.3 Návrhy a doporučení

Po získání veškerých informací a zhodnocení výsledků svého průzkumu je možné uvést určité obecné návrhy a doporučení pro zefektivnění manažerské práce a zvýšení kompetence pracovníků společnosti. Důležitá je především komunikace, aby bylo dosaženo lepšího pochopení mezi partnery, a také návrh na vytvoření tréninku pracovníků v rámci jejich vzdělávání, což lze považovat za nejdůležitější pro rozvoj manažerů i samotné společnosti.

V rámci spolupráce se zahraničními partnery vysílá společnost své zástupce a je samozřejmě prvořadým cílem úspěšně zrealizovat obchod. Zaměřit by se však také měli na samotné manažery a zvládnutí jejich úkolu v jiném prostředí. Druhotným cílem společnosti by se měla stát podpora manažera, jak jazyková, aby si mohl být jistý v přímé komunikaci, ale také psychická, především podpora znalostí dané kultury, vytvoření systému vzdělávání a to

do takové míry, aby se předešlo propadnutí např. kulturnímu šoku v cizí zemi, či dokonce etnocentrismu.

Doporučení pro interkulturní komunikaci

Interkulturní komunikací se nerozumí pouze dokonalé zvládnutí jazykových znalostí daného národa, ale představuje také procesy vnímání mentálních pochodů. V mnoha zemích je zásadní umět se dorozumět, důležitější však je umět pochopit. Je nutné si uvědomit, že vnímání každodenních skutečností a okolního světa je určováno charakterem kultury. Mnohem větší význam má neverbální komunikace než verbální. Na to je potřeba brát ohledy, protože např. asijský region je velmi specifický a často je velmi těžké odhadnout, zda bude obchod úspěšný či nikoli.

Manažeři ve společnosti jsou výborně vybaveni jazykovými znalostmi. Je zcela jednoznačné, že výborná angličtina je naprostou samozřejmostí. Umět alespoň základní znalosti jazyka daného státu je v očích zahraničních partnerů určitě velké plus. Z hlediska komunikace obecně je nutné dodržovat i určitou etiku související s konvencemi dané kultury. Každý jazyk má svá specifika – někde se klade větší důraz na formálnost a projev úcty, jinde jsou zase vztahy více otevřené a více neformální. V evropské kultuře je zcela samozřejmé potřesení rukou, fyzický kontakt v asijské kultuře je však nevhodný. Samozřejmě v každé kultuře je žádoucí dodržovat komunikační rituály, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním. V každém případě však udržet si přiměřený fyzický odstup, příjemný tón hlasu, zdvořilost a projev úcty je univerzálním vodítkem k úspěchu každého manažera.

Doporučení pro interkulturní trénink

Pro mezinárodní firmy je v dnešní době naprostou nutností rozumět lokálním zvyklostem a respektovat je. Obchod neznamena jenom čísla, ale úspěšná spolupráce je založena na vztazích a na ty je nutné se zaměřit. Zvládnout specifické kulturní, společenské, sociální či náboženské tradice je však nelehký úkol. Není možné, aby manažer přijel do cizí země bez znalosti lokálních zvyklostí.

Interkulturní trénink by měl pomoci překonat určité kulturní a společenské odlišnosti. Trénink by měl proběhnout samozřejmě před samotným odjezdem pracovníka a s dostatečným předstihem. Naprostým základem je seznámení se s geografickou polohou dané země. Neméně důležité je znát jak historii, tak i současnou situaci státu, případně lokálního prostředí. Bylo by značně nevhodné neznat zásadní historické události. V mnoha zemích má

náboženství velký vliv na ekonomiku obyvatelstva. Pro Čechy jako ateisty to může být šokující, ale je nutné tuto skutečnost brát na zřetel jako významný faktor.

S interkulturním tréninkem si pravděpodobně pracovníci neporadí zcela sami. Bylo by vhodné se zaměřit na vzdělávání pracovníkem (ať externistou či internistou), který je obeznámen s danou kulturou a zvyklostmi. Školení je vhodné nejenom pro manažera přímo komunikujícího se zahraničními partnery, ale také pro ostatní zaměstnance, kteří se budou podílet na organizaci jednání v České republice.

Doporučení pro podporu psychické odolnosti pracovníků

Každý pracovník, který vyjíždí pracovně do zahraničí, by se měl seznámit s tzv. kulturním šokem, který ho může potkat. Je důležité se na takovou situaci připravit a minimalizovat tak případné důsledky. Kulturní šok je určitý psychický ořes, který je způsobený nečekaným či překvapivým chováním společnosti v cizí zemi. Často mohou být chápány tyto skutečnosti jako iracionální a člověk se cítí osamělý a propadá pocitům frustrace.

Na manažera, který vycestovává do neznámé země, jsou kladeny velké nároky – musí se ztotožnit s danou kulturou, dodržovat lokální zvyklosti a etiketu a splnit úkol, tedy úspěšné uzavření obchodu. Pro minimalizaci příčin vzniku kulturního šoku pomáhají tréninkové techniky jako modelové situace či velká podpora znalostí cizí kultury, aby nedocházelo k pocitu neznalosti či odtazitosti v novém prostředí. Často se také může stát, že kulturnímu šoku propadne manažer až po návratu do České republiky a je mu nepříjemné participovat na spolupráci.

Doporučení pro zvyšování kompetence pracovníků

Zvyšování kompetence pracovníků při výjezdech do zahraničí by měla představovat prioritu. Tvoří základ úspěchu a rozvoje jak pracovníků, tak podniku jako celku. Naprostým základem je zvládnutí cizího jazyka, což lze považovat v dnešní době za samozřejmé, především pokud se jedná o anglický jazyk. S tím souvisí podpora zlepšování komunikačních dovedností a vytváření pozitivních sociálních vazeb se zahraničními partnery. Každá společnost by se měla také zaměřit na podporu do takové míry, aby se pracovník dokázal jednodušeji a rychleji vypořádat se stresem, který jistě pocítí, především vzhledem k velké míře zodpovědnosti a očekávání nadřízených. V neposlední řadě by se měla společnost zaměřit na podporu zájmu o cizí kulturu a nabídnout veškeré možnosti vzdělávání v podobě interkulturního tréninku.

ZÁVĚR

Problematika kulturních aspektů je s rostoucí globalizací stále významnější. Na základě bližšího zkoumání literatury, že možné soudit, že je tato otázka stále aktuálnější, ale pravděpodobně odlišné kulturní aspekty stále mnoho podniků nevnímá. Z čehož plyne jednoznačné tvrzení, že podniky spolupracující se zahraničím nevěnují dostatečnou pozornost vzdělávání a kulturnímu tréninku svých zaměstnanců, kteří se pravidelně ocitají v cizím prostředí. Často je následkem neuzavření obchodu z důvodu nepochopení odlišné mentality, což je zcela zbytečné.

Na základě konzultací s manažerkou společnosti byla sestavena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, které působí na společnost. Zástupci společnosti ERA, a. s. jsou denně v kontaktu se zahraničními partnery a také se často účastní obchodních jednání. Na základě informací získaných ze situační analýzy a empirického šetření bylo možné popsat a zhodnotit vlivy kultury působící v jednotlivých zemích. Výstupem se stala SWOT analýza, která zhodnocuje vlivy vnitřního a vnějšího prostředí a poukazuje tak na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Důležitým výstupem bylo srovnání míry významnosti předem definovaných aspektů kultury a následné zhodnocení obecného vlivu kultury na řízení společnosti. Každý manažer cítí do určité míry, jak se odlišná mentalita projevuje v obchodním styku, ale i v každodenním životě. Toto empirické šetření jednoznačně potvrdilo, že manažeři v různých zemích přistupují k výkonu manažerských funkcí odlišně. Je tedy více než zřejmé, že neexistuje univerzální přístup k managementu. Cílem bylo poukázat na vliv kultury na manažerskou práci, čehož bylo docíleno a všechny stanovené cíle byly splněny.

Na základě poznatků získaných z analýzy a empirického šetření bylo doporučeno společnosti zaměřit se více na interkulturní trénink svých zaměstnanců z důvodu eliminace mnohých problémů souvisejících s interkulturní komunikací a jednání v zahraničí.

Podle informací získaných při konzultacích v podniku, je zřejmé, že o tuto problematiku má společnost zájem a možná jako jedna z mála v České republice přihlíží při své činnosti ke kulturním vlivům a snaží se jim přizpůsobit v každodenním životě. Pro mnoho dalších společností je obecně velmi žádoucí se touto problematikou zabývat a zahrnout do vzdělávacích a tréninkových programů i znalost a toleranci odlišné kultury, což by jim mohlo velmi pomoci v dalším vývoji.

Tato bakalářská práce by měla poukázat na významnost kultury pro společnost. Lidský faktor je nejdůležitější složkou každé společnosti, ale také představuje mnohá omezení pro podniky, především při plánování strategií pro nadnárodní společnosti, ale i podniky s mezinárodní účastí. Vytvoření vhodné podnikové kultury je základem každé organizace, jedná se především o toleranci a přizpůsobení se, na což se autorka této práce snažila poukázat.

Mnoho lidí se nedomnívá, že by mohla mít kultura takový vliv na manažerskou práci a je tedy žádoucí tuto problematiku zohledňovat. Se vstupem do EU a rostoucí globalizací se česká společnost stále více setkává s provázaností různých kultur a etnik. Česká republika obecně může v této oblasti ukázat světu mnohem větší iniciativu, především tedy se zaměřit na toleranci, přizpůsobivost a úctu k jiné kultuře.

LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE

- [1] ALSTON, J. P., TAKEI, I. *Japanese Business Culture and Practices: A Guide to Twenty-First Century Japanese Business*. New York: iUniverse, 2005. ISBN 0-595-35547-1.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [3] HAVLOVÁ, R. a kol. *Kulturní pluralita současného světa II*. Praha: VŠE, 2006, 62 s. ISBN 80-245-0987-3
- [4] HEINZ WEIHRICH, M. V. *Management: a global and entrepreneurial perspective*. 13th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2010. 287 s. ISBN 00-707-0072-9
- [5] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2
- [6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [7] KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- [8] KOCOURKOVÁ, J. *Etiketa na cesty, aneb, Jiný kraj, jiný mrav: Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Vyd. 1. Velké Bílovice: TeMi CZ, 2009, 678 s. ISBN 978-80-87156-39-1
- [9] KREJČÍ, J. *O češství a evropanství: o českém národním charakteru*. Vyd. 1. Osnabrück: Amosium servis, 1993 v. ISBN 80-854-9819-7
- [10] MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav: Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 210 s. ISBN 80-856-0386-1

- [11] MØLLER, V., MØLLER C. *Osobní kvalita: základ všech dalších kvalit*. Hillerød: TMI, 1991. ISBN 87-892-6451-7
- [12] NOVÝ, I, SCHROLL. *Spolupráce přes hranice kultur: Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6
- [13] OBUCHOVÁ, L. *Číňané 21. století: dějiny, tradice, obchod*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 287 s. ISBN 80-200-0641-9
- [14] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 2., rozš. vyd. Praha: Portál, 2007, 220 s. ISBN 978-80-7367-280-5
- [15] ŘEZÁČ, J., NOVÝ, I. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4
- [16] SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency, 2004, 423 s. ISBN 0-385-26094-4
- [17] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání: Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- [18] ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995, 213 s. ISBN 80-856-0394-2
- [19] ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004, 182 s. ISBN 80-245-0683-1.
- [20] ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání: Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 171 s. ISBN 80-864-1928-2.

ČASOPISY

- [21] AGUINIS, H., JOO H., GOTTFREDSON, R. K. *Performance management universals: Think globally and act locally*. In *Business Horizons*, 2012, pp. 385 – 392

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [22] AMERICAN MULTICULTURAL CENTER. *What is Cultural Diversity?* [online] 2013 [cit. 2013-10-23]. Dostupné z: <http://www.diversity-books.com/what-is-cultural-diversity.html>
- [23] ARTS LEXIKON. *Identita* [online]. 2012 [cit. 2013-10-22]. Dostupné z: <http://artslexikon.cz/index.php/Identita>
- [24] ERA, a. s. [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné na: era.aero
- [25] MANAGEMENT MANIA. *Management organizace* [online]. 2013 [cit. 2013-11-03] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>
- [26] MANAGEMENT MANIA. *Učíci se organizace* [online]. 2013 [cit. 2013-11-18] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>
- [27] VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY VE WASHIGTONU. *Obchodní kultura v USA* [online]. [cit. 2013-11-18] Dostupné na: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/obchodni_kultura_v_usa/index.html
- [28] WORLS BUSINESS CULTURE. *Chinese Management Style* [online]. 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné na: <http://www.worldbusinessculture.com/Chinese-Management-Style.html>

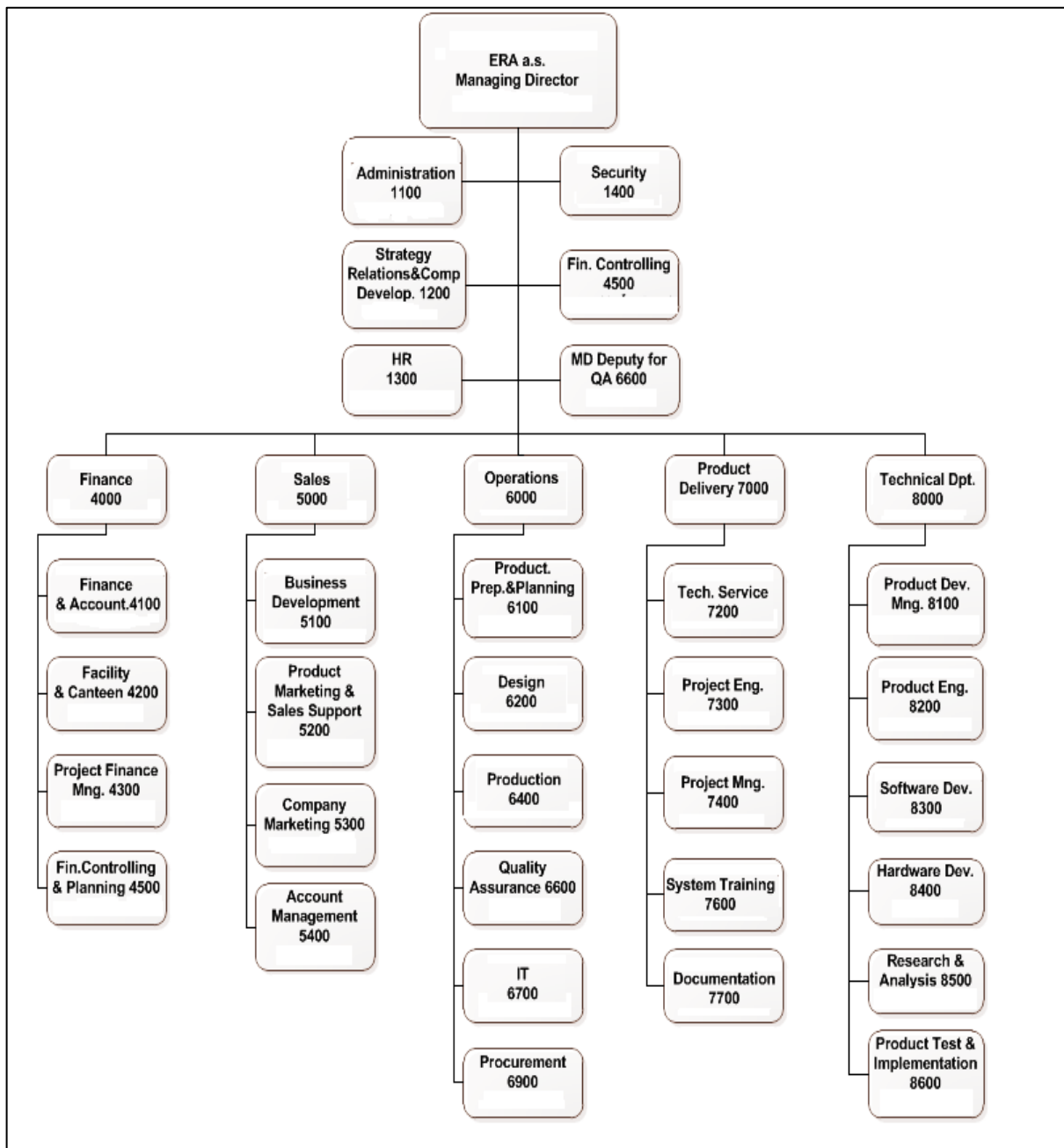
PODNIKOVÉ DOKUMENTY

- [29] OMNIPOL, a. s. *Účetní závěrka* [online]. 2013 [cit. 2013-11-24]. Dostupné na: http://omnipol.cz/en/download/annual_reports/annual_report_2012.pdf

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Organizační schéma společnosti ERA, a. s.....	I
Příloha B	Dotazník.....	II
Příloha C	Rozvaha společnosti ERA, a. s – od 1.7.2011 do 31.12.2012.....	IV
Příloha D	Výkaz zisku a ztráty společnosti ERA, a. s – od 1.7.2011 do 31.12.2012.....	VIII

Příloha A: Organizační schéma společnosti ERA, a. s.



Příloha B: Dotazník

Část 1.: Základní údaje

Vyplňte prosím tyto údaje:

Název podniku:

.....

Právní forma podnikání:

.....

Předmět činnosti:

.....

Obrat (v mil. Kč):

.....

Počet zaměstnanců:

.....

Lokalita:

.....

Forma vlastnictví (včetně zahraničního podílu):

.....

Uveďte země, se kterými spolupracuje Váš podnik:

.....

Pozice respondenta:

.....

Část 2.: Zohlednění kulturních rozdílů v systému řízení výkonnosti

Odpovězte prosím stručně na následující otázky:

1. Jak často spolupracujete se zahraničními partnery?

.....

2. Jaký styl řízení používají Vaši zahraniční partneři ve svých zemích?

.....

3. Jsou dle Vašeho názoru Vaši zahraniční partneři přístupní změnám?

.....

4. Jaký přístup k nejistotě zaznamenáváte u Vašich zahraničních partnerů? Rozlište dle jednotlivých zemí.

.....

5. Dbají Vaši zahraniční partneři na striktní dodržování stanovených metod ve svých podnicích? Mají stejná očekávání i od Vašeho podniku?

.....

6. Můžete popsat hlavní stimulační metody a techniky využívané zahraničními partnery?

.....

7. Jak je u zahraničních partnerů prováděna kontrola plánu, dosahování cílů? Jaké jsou případná opatření?

.....

8. Jak na Vás zahraniční partneři působí? (tradice, konzervatismus, ...)

.....

9. Jaké vlastnosti manažera zahraničních partnerů byste vyzdvihl/a?

.....

10. Jaké hodnoty oceňujete na zahraničním podniku?

.....

11. Identifikujte kulturní rozdíly u podniků ze zemí, se kterými spolupracuje Váš podnik.

.....

12. Jsou ve Vašem systému měření a řízení výkonnosti zohledněny tyto kulturní rozdíly? Pokud ano, uveďte jakým způsobem.

.....

Děkujeme Vám za čas strávený nad dotazníkem, věrohodné vyplnění všech odpovědí a včasné odeslání dotazníku ke zpracování.

Příloha C: Rozvaha společnosti ERA, a. s. – od 1.7.2011 do 31.12.2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BILANCE)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		1.7.2011 - 31.12.2012			ERA a.s.	
		(v celých tisících Kč)			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ			Průmyslová 387	
		60 91 64 27			Pardubice	
					530 03	
oznací	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	808 182	-143 608	664 574	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	162 419	-100 122	62 297	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	10 309	-9 092	1 217	
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005				
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3 Software	007	10 309	-9 092	1 217	
	4 Ocenitelná práva	008				
	5 Goodwill	009				
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	162 110	-91 030	61 080	
B. II. 1	Pozemky	014	7 682		7 682	
	2 Stavby	015	55 471	-20 522	34 949	
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	84 761	-60 416	15 345	
	4 Pěstlelé celky trvalých porostů	017				
	5 Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	4 124	-2 075	2 049	
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 209		1 209	
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9 Ocenovací rozdíl k nabytému majetku	022	-1 137	983	-154	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4 Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6 Parizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



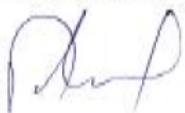
Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 30, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 46 + 56)	031	642 616	-43 386	599 230	
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	245 109	-39 866	205 143	
C. I. 1	Materiál	033	47 100	-9 010	38 090	
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	187 815	-30 856	166 859	
3	Výrobky	035				
4	Zvířata	036				
5	Zboží	037	6		6	
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	188		188	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	157		157	
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
3	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
6	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	157		157	
8	Dohadné účty aktivní	045				
7	Jiné pohledávky	046				
8	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	186 846	-3 420	183 426	
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	149 042	-3 420	145 622	
2	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	13 609		13 609	
3	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6	Stát - daňové pohledávky	054	11 219		11 219	
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	10 676		10 676	
8	Dohadné účty aktivní	056				
9	Jiné pohledávky	057	2 300		2 300	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	210 504		210 504	
C. IV. 1	Peníze	059	614		614	
2	Účty v bankách	060	209 890		209 890	
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	3 147		3 147	
D. I. 1	Náklady příštích období	064	3 147		3 147	
2	Komplexní náklady příštích období	065				
3	Příjmy příštích období	066				

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 118)	067	664 674	
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	359 434	
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	10 000	
1	Základní kapitál	070	10 000	
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	259 662	
A. II. 1	Emisní ážio	074	960	
2	Ostatní kapitálové fondy	075	258 712	
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	4 238	
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	2 236	
2	Statutární a ostatní fondy	080	2 002	
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)	081		
A. IV. 1	Nerezervovaný zisk minulých let	082		
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodáření běžného účetního období (+/-) <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)</i>	084	85 534	
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	301 634	
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	36 599	
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3	Rezerva na daň z příjmů	089		
4	Ostatní rezervy	090	36 599	
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091		
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092		
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093		
3	Závazky - podstatný vliv	094		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6	Vydané dluhopisy	097		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8	Dohadné účty pasívní	099		
9	Jiné závazky	100		
10	Odložený daňový závazek	101		

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné úč. období 5	Min. úč. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	234 867	
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	103 956	
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	38 054	
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	10 008	
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	7 898	
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	4 476	
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	68 087	
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	2 408	
11	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	30 168	
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	20 112	
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	10 056	
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	3 606	
C. I. 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120	3 606	

Právní forma účetní jednotky :	
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
28.03.13	Ing. Milošlav Zavoral 	Ing. Ivan Poledník, MBA Vratislav Ondraček  

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6, Břevnov, www.aspekthm.cz

4

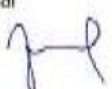


BDO Audit s.r.o.
 CZ-140 00 PRAHA 4, Olbráčkova 5
 Tel.: 241 046 111
 Fax: 241 046 894
 e-mail: bdo@bdo.cz
 DIC: CZ45314381

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti ERA, a. s. – od 1.7.2011 do 31.12.2012

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		1.7.2011 - 31.12.2012		ERA a.s.	
		(v celých tisících Kč)		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		IČ		Průmyslová 387	
		60 91 64 27		Pardubice	
				530 03	
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	1	2	
I.	Tržby za prodej zboží	01	292		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	259		
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	33		
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	825 089		
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	860 539		
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-47 060		
3	Aktivace	07	2 510		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	456 040		
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	100 314		
B. 2	Služby	10	355 726		
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	369 082		
C.	Osobní náklady	12	233 298		
C. 1	Mzdové náklady	13	159 055		
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	15 520		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	55 085		
C. 4	Sociální náklady	16	3 638		
D.	Daně a poplatky	17	429		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	17 444		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	272		
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	248		
2	Tržby z prodeje materiálu	21	24		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	3 100		
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			
F. 2	Prodáváný materiál	24	3 100		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	31 299		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	11 756		
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 768		
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	89 772		

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33		
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	23	
N.	Nákladové úroky	43	1 347	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	19 911	
O.	Ostatní finanční náklady	45	22 825	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření $((\text{ř. } 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (46) + (-47)) /$	48	-4 238	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49		
Q. 1	-splatná	50		
Q. 2	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	85 534	
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S. 1	-splatná	56		
S. 2	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	85 534	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	85 534	

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
28.03.13	Ing. Miloslav Zavoral 	Ing. Ivan Poledník, MBA Vratislav Ondráček  

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 36, Praha 6-Řečkov, www.aspekthm.cz