



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Komparace německé a české firemní kultury

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Eva Slavětínská**

*Vedoucí práce:* Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.





# Comparison of German and Czech Corporate Culture

## Bachelor thesis

*Study programme:* B6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208R085 – Business Administration

*Author:* **Eva Slavětínská**

*Supervisor:* Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Slavětínská**  
Osobní číslo: **E14000581**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Komparace německé a české firemní kultury**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomie**

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

1. Stanovení cílů, formulace teze a výzkumných otázek
2. Fundamentace odlišných firemních kultur v interkulturním managementu
3. Detekce kritických odlišností německé a české firemní kultury
4. Vyhodnocení teze, závěry a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace: Češi a Němci. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.**

**URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.**

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

**MEAD, Richard a Tim G. ANDREWS. International management: culture and beyond. 4th ed. Chichester, England: John Wiley & Sons, 2009. ISBN 978-1-405-17399-5.**

**LUTHANS, Fred a Jonathan P. DOH. International management: culture, strategy, and behavior. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012. ISBN 978-0-07-811257-7.**

**Elektronická databáze ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.**

Katedra cizích jazyků

Konzultant bakalářské práce:

**Ing. Michal Kottík**

Daňová kancelář Kottík s. r. o.

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

# **Anotace**

## Komparace německé a české firemní kultury

Bakalářská práce se zabývá komparací německé a české firemní kultury, zkoumá jejich odlišnosti, které jsou nejčastějším zdrojem vzájemných nedorozumění. Teoretická část práce se zabývá především důležitými pojmy z oblasti firemní kultury a vyjasnění metodologických postupů k identifikaci kulturních odlišností. Praktická část je zaměřená na vlastní výzkum jednotlivých kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho definovaných v teoretické části. Vlastní výzkum proběhne formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v České republice a Německu. Zároveň je součástí výzkumu i komparace vlastních hodnot získaných z dotazníkového šetření s hodnotami z oficiálního výzkumu Geerta Hofstede.

## **Klíčová slova:**

Firemní kultura, interkulturní komunikace, komparace, kulturní standardy, Geert Hofstede.

# Annotation

## Comparison of German and Czech Corporate Culture

The bachelor thesis deals with a comparison of German and Czech corporate culture. It examines their differences which are usually the most common reason of mutual misunderstandings. Theoretical part of the bachelor thesis mainly deals with important concepts in the field of corporate culture and clarification of methodological procedures to identify the cultural differences. Focus of the practical part is to research individual cultural dimensions based on Geert Hofstede defined in the theoretical part. The research was done in the form of questionnaire among employees in the Czech Republic and Germany. A part of the research is also a comparison of the values obtained from the questionnaire survey with the values of official research by Geert Hofstede.

### **Keywords:**

Corporate culture, intercultural communication, comparisons, cultural standards, Geert Hofstede.

# Obsah

Anotace .....	6
Annotation .....	6
Obsah .....	7
Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod .....	12
1. Kultura.....	14
1.1. Pojem kultura.....	14
1.2. Firemní kultura .....	15
1.3. Firemní kultura České republiky a Německa .....	16
1.3.1. Česká republika.....	17
1.3.2. Německo .....	18
2. Metody výzkumů firemních kultur .....	19
2.1. Firemní kultura podle Geerta Hofstedeho .....	19
2.1.1. Velká/malá snaha vyhnout se nejistotě (Index UAI) .....	20
2.1.2. Vzdálenost mocenských pozic (Index PDI).....	21
2.1.3. Míra individualismu, resp. kolektivismu (Index IDV) .....	23
2.1.4. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (Index MAS) .....	24
2.1.5. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (Index LTO).....	26
2.2. Firemní kultura podle Fonse Trompenaarse .....	27
2.2.1. Vztah k druhým lidem .....	28
2.2.1.1. Universalizmus versus partikularismus.....	28
2.2.1.2. Kolektivismus versus individualismus.....	28
2.2.1.3. Neutrální versus emocionální.....	28
2.2.1.4. Specifičnost versus difúznost.....	29
2.2.1.5. Úspěch versus přisuzování .....	29
2.2.2. Vztah k času .....	29
2.2.3. Vztah k přírodě .....	29
2.3. Kulturní standardy podle Alexandra Thomase .....	30
3. Komparace podnikových kultur .....	31
3.1. Metodologie komparace .....	31
3.2. Analýza respondentů .....	32
3.3. Kvantitativní metoda Geerta Hofstedeho .....	35
3.3.1. Velká/malá snaha vyhnout se nejistotě (Index UAI) .....	36
3.3.2. Vzdálenost mocenských pozic (Index PDI).....	39
3.3.3. Míra individualismu, resp. kolektivismu (Index IDV) .....	43
3.3.4. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (Index MAS) .....	45
3.3.5. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (Index LTO).....	49
3.4. Shrnutí .....	52
Závěr.....	54
Seznam doporučené literatury .....	56



Seznam příloh.....	58
--------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1	– Rozdíly mezi spol. se sl. a sil. vyhýbáním se nejistotě na pracovišti .....	21
Tabulka č. 2	– Rozdíly mezi spol. s malou a velkou vzdáleností moci na pracovišti ....	22
Tabulka č. 3	– Rozdíly mezi kolektivistickými a individualistickými spol. ....	24
Tabulka č. 4	– Hlavní rozdíly mezi femininními a maskulinními spol. na pracovišti....	25
Tabulka č. 5	– Hlavní rozdíly mezi spol. s krátkodobou a dlouhodobou orientací .....	26
Tabulka č. 6	– Vzorce pro výpočet hodnot Hofstedeho dimenzí .....	35
Tabulka č. 7	– Hodnoty indexu UAI .....	38
Tabulka č. 8	– Hodnoty indexu PDI.....	42
Tabulka č. 9	– Hodnoty indexu IDV .....	45
Tabulka č. 10	– Hodnoty indexu MAS .....	48
Tabulka č. 11	– Hodnoty indexu LTO.....	51
Tabulka č. 12	– Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (vlastní výzkum).....	52
Tabulka č. 13	– Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (Hofstede).....	53

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1	– Rozdělení respondentů dle pohlaví a země .....	33
Obrázek č. 2	– Rozdělení dle věku .....	33
Obrázek č. 3	– Celková doba studia .....	34
Obrázek č. 4	– Rozdělení dle pracovního zařazení .....	35
Obrázek č. 5	– Jak často se cítíte nervózní či napjatý/á? .....	36
Obrázek č. 6	– Jak byste v současnosti popsali Váš zdravotní stav? .....	37
Obrázek č. 7	– Dobrým manažerem může být i ten, který nezná přesné odpovědi... ..	37
Obrázek č. 8	– Pravidla spol. či org. by neměla být porušována.....	38
Obrázek č. 9	– Hodnoty indexu UAI.....	39
Obrázek č. 10	– Mít přímého nadřízeného, kterého můžete respektovat. ....	40
Obrázek č. 11	– Spolurozhodování o Vaší práci s Vaším nadřízeným. ....	40
Obrázek č. 12	– Jak často se zaměstn. obávají rozporu se svým nadřízeným? .....	41
Obrázek č. 13	– Organizační str. dvou podřízených, je třeba se vyhnout. ....	41
Obrázek č. 14	– Hodnoty indexu PDI.....	42
Obrázek č. 15	– Mít dostatek času pro svůj soukromý život.....	43
Obrázek č. 16	– Mít jistotu zaměstnání. ....	43
Obrázek č. 17	– Mít zajímavou práci .....	44
Obrázek č. 18	– Mít práci respektovanou Vaší rodinou a přáteli. ....	44
Obrázek č. 19	– Hodnoty indexu IDV .....	45
Obrázek č. 20	– Získat uznání za svůj dobrý výkon.....	46
Obrázek č. 21	– Mít kolem sebe přátelský kolektiv .....	46
Obrázek č. 22	– Místo výkonu práce v místě bydliště.....	47
Obrázek č. 23	– Místo výkonu práce v místě bydliště.....	47
Obrázek č. 24	– Hodnoty indexu MAS.....	48
Obrázek č. 25	– Být tu pro své přátele. ....	49
Obrázek č. 26	– Skromnost (neutrácet více než je nutné). ....	50
Obrázek č. 27	– Jak hrdý jste na to být občanem svého státu?.....	50
Obrázek č. 28	– Trvalé úsilí je nejjistější způsob, jak dosáhnout úspěchu.....	51
Obrázek č. 29	– Hodnoty indexu LTO .....	52
Obrázek č. 30	– Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (vlastní výzkum).....	53
Obrázek č. 31	– Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (Hofstede) .....	53

## Seznam zkratek

UAI	Uncertainty avoidance (Vyhýbání se nejistotě)
PDI	Power distance (Vzdálenost moci)
IDV	Individualism (Individualismus)
MAS	Masculinity (Maskulinita)
LTO	Long term orientation (Dlouhodobá orientace)

# Úvod

Přes mnohá tvrzení, že moderní civilizace stírá rozdíly mezi kulturami, je třeba si existenci určitých rozdílů připustit. A nejsou tím myšleny rozdíly, které najdeme v cestovních průvodcích, ale především jemné nuance ve vnímání, interpretaci či hodnocení sociálních situací a lidí, které tyto rozdíly představují. Nejvíce rozdílů najdeme samozřejmě při vzájemné spolupráci – společných projektech a společné zodpovědnosti za jejich výsledky.

Každá země má svou vlastní kulturu, jejíž orientace může tuto spolupráci výrazně ovlivnit. U těch geograficky či historicky blízkých očekáváme alespoň částečnou podobnost s tou naší, naopak při jednání s lidmi z jiných, vzdálenějších kultur (např. asijských), jsme připraveni čelit odlišnostem při jednání i komunikaci a snažíme se pochopit vzájemné rozdíly, abychom předešli různým konfliktům či nedorozuměním.

U kultur, které nám jsou velmi blízké proto může dojít k nepříjemným zjištěním vyplývajícím z nevědomosti a neznalosti dané kultury tam, kde bychom to naprosto nečekali. Dobrým příkladem jsou např. sousední země, kde po staletí žijeme vedle sebe a naše historie má hodně společného. Na první pohled se nemusí jednat o nijak velké problémy, ale objeví-li se několik drobných nedorozumění či zklamání vycházejících ze vzájemného nepochopení, mohou pak v součtu vyvolat negativní pocity či dokonce ztrátu chuti ke vzájemné spolupráci. Vhodným příkladem je právě česká a německá kultura. Mohou se zdát na první pohled prakticky stejné, především díky své geografické blízkosti i společné historii, ale při bližším pohledu a podrobnějším zkoumání lze nalézt výraznější a mnohdy i nečekané rozdíly.

Pro předcházení problémům a konfliktním situacím je nezbytně nutná znalost kultury a kulturních odlišností našeho oponenta. Neopomenutelnou podmínkou pro uvědomění si kulturních rozdílů je ale také dokonalá znalost sebe sama, naší vlastní kultury. Jedině tak jsme schopni si uvědomit jednotlivé, i ty sebemenší rozdíly.

**Cílem této práce je odhalit rozdíly právě mezi českou a německou firemní kulturou, které na první pohled nemusí být zřejmé, ale při bližším zkoumání je lze rozpoznat. Díky poznatkům čerpaným z doporučené a nastudované odborné literatury se autorka snaží potvrdit či vyvrátit, jestli je možné dokonalou znalostí cizí firemní kultury**

**předcházet možným nedorozuměním a konfliktům. Zároveň je nezbytné si položit otázku, jestli lze na základě tohoto výzkumu doporučit české i německé straně takové postupy, které nenaruší zvyklosti obou kultur. A mohou případně tyto postupy eliminovat rozpory v řízení firmy?**

Teoretická část je zaměřena na vyjasnění pojmů nezbytných pro správné pochopení celé problematiky z oblasti firemní kultury a metod aplikovatelných pro její výzkum či komparaci s firemními kulturami dalších zemí.

Praktická část je zaměřena již na vlastní výzkum pomocí metody kulturních dimenzí Geerta Hofstede, která je podrobně popsána v teoretické části. Pomocí vlastního výzkumu (formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci v ČR a v Německu) se autorka snaží porovnat jednotlivé části podnikových kultur obou zemí a zároveň je mezi sebou konfrontovat. Součástí je i komparace s hodnotami, které získal autor této metody, Geert Hofstede.

V závěru je uvedeno shrnutí informací nejen z teoretické části, ale především z výsledků aplikovaného výzkumu kulturních dimenzí pro českou a německou kulturu. Z těchto výsledků se následně autorka pokusí definovat postupy a doporučení pro obě strany, které by měli v konečném důsledku zefektivnit spolupráci pro obě kultury.

# 1. Kultura

Firemní kultura je v současné době nedílnou součástí každé společnosti. Pro její správné pochopení a interpretaci je nutné si ujasnit, z čeho se skládá a jakými přístupy lze jednotlivé kulturní odlišnosti zkoumat či odhalovat.

## 1.1. Pojem kultura

Původní význam slova kultura pochází již z dob antického období, kdy latinské „colo“, resp. „colere“ znamenalo obdělávat, v tomto případě myšleno zemědělskou půdu (agriculture). Význam tohoto slova následně povýšil slavný Marcus Tullius Cicero, když nazval filozofii kulturou ducha. Tím byl položen základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti (Soukup, 2000).

Za tvůrce moderní definice je považován E.B. Taylor, který v úvodu své práce Primitivní kultura (1871) popsal první antropologické vymezení pojmu. Podle tohoto autora je kultura neboli civilizace, složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti (Anon., 1996).

V obecném slova smyslu nám pojem kultura označuje „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Anon., 1996).

Podle Gerta Hofstedeho, ke kterému se dostaneme blíže, je kultura „kolektivní programování mysli“, které od sebe odlišuje jednotlivé skupiny nebo kategorie lidí. Skupiny se mohou vytvořit uvnitř národů podle etnik, náboženství, organizací nebo pohlaví.“ Jednodušeji to definoval tak, že „kultura jsou nepsaná pravidla společenské hry“ (Hofstede, 2007).

Kultura je tedy mezioborovým pojmem, v jehož vymezení ale přesto autoři nedošlo ke konsenzu. Obecně je možno konstatovat, že je tento pojem abstraktním pojmem, který byl zaveden lidmi pro snazší popsání a pochopení podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami (Lukášová, 2004).

Kulturu lze studovat z mnoha pohledů a v rámci mnoha oborů, kdy každý z těchto oborů nahlíží na kulturu jiným pohledem. Antropologický přístup je zaměřen převážně jako deskriptivní a založený na pozorování, kdy se antropologové snaží popsat chování dané skupiny a interpretovat jeho významy. Z pohledu sociologie se jedná především o studium explicitních kulturních vzorů, postavených na systému hodnot, norem a názorů. Psychologie se zabývá studiem kultury především v souvislosti s jednotlivcem. Z tohoto důvodu není kultura sama o sobě pozorovatelná.

Podle Hofstedeho (2007) se kulturní hodnoty vytvářejí již od dětství prostřednictvím vnímání chování lidí v nejbližším okolí dítěte a výchovou. Systém hodnot tak, jak si je odnášíme do dospělosti je vytvářen nejen na naší vědomé úrovni, ale proniká především do našeho podvědomí. Základy hodnotového systému jsou tvořeny do 10 let věku dítěte a je velmi obtížné v něm něco změnit, neboť hodnoty v nás jsou hluboce zakořeněné a jsme s nimi doslova srostlí. Setkáme-li se s jinou kulturou, ve které se dostaneme do konfrontace s jinak utvářenými hodnotami, automaticky se dostaví reakce, že se jedná o něco netypického, nepřírozeného či nepatřičného. Proto je nutné, aby každý z nás zvládal tyto reakce a naučil se vnímat člověka z jiné kultury pouze jako rozdílného a neposuzoval jeho hodnoty jen z vlastního pohledu a dle vlastních hodnot.

## **1.2. Firemní kultura**

Organizační neboli firemní kultura se v literatuře objevuje již od 60. let minulého století, ale ve větší míře se o ní mluví až od 70. resp. 80. let. Podnětem k tomu byl zejména tzv. „japonský ekonomický zázrak“. Jak uvádí Lukášová (2010) tento výrazný ekonomický růst Japonska měl za následek výrazný zájem získat více informací o filozofii japonských firem a způsobu jejich řízení.

Přesná, všemi uznávaná definice neexistuje, ale lze citovat tzv. „průkopníka“ firemní kultury Edgara H. Scheine: „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci, nichž se naučila zvládat problém vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou



chápany jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ (Michalík, 2010).

Z této definice jednoznačně vyplývá, že kvalitní firemní kultury jsou postaveny na schopnostech a dovednostech lidí, kteří ji utváří. Kvalita podnikové kultury pak může vytvářet předpoklady pro schopnost podniku řešit krizové situace a flexibilně se přizpůsobovat novým výzvám i hrozbám ve vnitřním i vnějším prostředí.

Mnohé společenské vědy, jako např. sociologie, kulturní antropologie, psychologie – se již dlouhý čas zabývají problematikou kulturních aspektů a hledají určitá kritéria, která by přehledně a jasně ukázali na klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur či subkultur. Tedy nejen na rozdíly tzv. „viditelné pouhým okem“, ale především na takové, které výrazně modifikují interpersonální komunikaci a mohou zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně ovlivnit společný úspěch v práci či podnikání. Důležité je to především tam, kde je rozhodující maximální úspora času, bezchybná vzájemná spolupráce, snižování nákladů, ale zároveň není dostatek času pro studium kulturních podobností a specifík kultury. A to se týká nejen té vlastní kultury, ale především kultury obchodního partnera.

Díky podrobným výzkumům dnes existují dva vědecké a jeden intuitivní neboli metodologický přístup, které nám umožní identifikovat, zachytit, popsat a prakticky uchopit odlišnosti mezi národními kulturami. Více než kde jinde se v případě firemní kultury nelze spolehnout na běžné osobní zkušenosti, neboť vědecké metody umožňují odfiltrovat běžné odlišnosti, jednoduše postřehnutelné od takových, které významně zasahují do oblasti komunikace a věcné spolupráce. V případě vědecké metody mluvíme o kvantitativní metodě tzv. kulturních dimenzí spojených se jménem Geert Hofstede a kvalitativní metodu tzv. kulturních standardů, jejímž autorem je Alexandr Thomas.

### **1.3. Firemní kultura České republiky a Německa**

Obě země byli již nespočetněkrát zahrnuty do výzkumu rozdílných kulturních standardů, nejen zahraničních autorů. Ve své publikaci *Interkulturní komunikace* Češi

a Němci se jí věnuje její autor Ivan Nový (2015) se Sylvii Schroll-Machl a podrobně zde popsali české a německé standardy ve vzájemném srovnání z pohledu obou zemí.

### **1.3.1. Česká republika**

Česká mentalita se utvářela v průběhu své historie především tím, jak na ni ze všech světových stran uplatňovali svůj vliv národy a kultury větší, silnější, bohatší a mocnější, než jsme byli my. Každý národ se snažil prosadit své vlastní představy o tom, jak by to v Čechách mělo fungovat. Tomu se snažili Češi vyhnout, a proto se je snažili přípustným způsobem měnit či obcházet. Až na výjimky měly tyto cizí kultury relativně krátkou historickou platnost, a proto jakékoliv dlouhodobé plány, záměry a pravidla budí mezi Čechy skepsi, pochybnosti a nedůvěru. Proto je česká mentalita chápána jako kultura reaktivní, kdy je reagováno spíše na probíhající události než na snahu definovat své záměry a dlouhodobě je prosazovat. Je všeobecně známo, že Češi jsou známí jako „mistři improvizace“, tedy rychlého a chytrého řešení a mnohdy i „krizového managementu“.

Dle Nového (2015) Češi obecně nemají rádi, nemohou-li být plnohodnotnými spolupracovníky a jejich úloha je orientována pouze na přihlížení, resp. prosazení a realizaci toho, co bylo vymyšleno někým jiným, převažuje zde pak pocit degradace a odcizení. To mívá za následek snížení motivace, identifikace s prací a podnikem, spolehlivosti výkonu i vlastní odpovědnosti za dobrý výsledek. V konečném důsledku to může způsobit i vysokou fluktuaci pracovníků. Pojem kvalita je v české kultuře mnohdy interpretován jako schopnost fungovat. Pokud věc funguje a lze ji bezpečně a bez výraznějších chyb použít, byl úkol vcelku splněn tak, jak bylo požadováno. Pro českou kulturu je také typická schopnost rychle se učit novým věcem a přizpůsobit se novým okolnostem. Vyplývá to ze snahy nevytvářet problémy tam, kde nejsou nezbytné a raději je tímto způsobem eliminovat. S tím souvisí i maximální snaha o eliminaci konfliktů, jak pracovních, tak osobních. Český přístup zpravidla zastává metodu vyhnutí se konfliktu, neřešit a počkat, až se to vyřeší „samo“.

### 1.3.2. Německo

Němci jsou hned po Japoncích extrémní v charakteristice, která vyjadřuje jejich vztah k nejistotě a riziku. Jejich snaha je zaměřena na co nejpřesnější, nejkonkrétnější a nejpodrobnější podchycení budoucnosti. Pro zamezení jakéhokoli rizika proto formulují a neustále upřesňují plán do stále větších detailů, organizují, strukturují, normují a standardizují. Vše je takto tvořeno proto, aby se zamezilo jakýmkoliv překvapením v budoucnu. I proto vidí Němci za svým systémem norem a předpisů, které jsou pro ně také typické, hlubší význam. Je to pro ně symbol kvalitní německé práce a pokroku. Nepřehlédnutelný německý perfekcionismus je nezbytnou součástí každého plánu, což může a také má za následek mnohdy až zdlouhavé přípravy a plánování, pro jiné kultury nepochopitelné a branné jako zbytečné zdržování.

Dalším poznávacím znamením německé kultury je podle Nového (2015) funkční charakter hierarchie a formální autority. Ta slouží věci (resp. úkolu, problému, činnosti) o kterou jde a nikoli osobě, která příslušné pracovní místo zastává. Pracovníci rozhodují plně ve své vlastní pravomoci a jejich nadřízenými, stejně jako spolupracovníky je toto respektováno. Jednoduše toto lze vysvětlit tak, že nikdo za nikoho jeho práci neudělá. Každý si řeší své pracovní úkoly na svém úseku a ve své zodpovědnosti.

Tato zaměřenost na práci a na vše, co s ní z věcného hlediska souvisí má za následek přehlížení lidské stránky práce a spolupráce, které je nejen pro českou kulturu významnější než pro německou. Jednoduše se toto dá vyjádřit: „Zatímco Češi pracují, aby mohli žít, Němci žijí, aby mohli pracovat.“ Pro Němce je typické výrazně oddělovat pracovní i soukromý život.

## 2. Metody výzkumů firemních kultur

Sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie – společenské vědy zabývající se problematikou kulturních aspektů řízení hledají určitá kritéria, podle kterých lze přehledně a srozumitelně ukázat na klíčové odlišnosti jednotlivých kultur. Podstatou těchto kritérií je najít takové rozdíly, které mohou výrazně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a mít výrazný vliv na úspěch či neúspěch v práci či podnikání.

V současné době jsou nejpoužívanější 3 metodologické přístupy, které umožňují identifikovat, zachytit, popsat a prakticky uchopit odlišnosti mezi národními kulturami. Jedná se o vědecké metody přesahující individuální zkušenost a umožňují tak zachytit takové odlišnosti, které mohou významně zasáhnout do oblasti komunikace a dalších oblastí, důležitých pro svět práce, byznysu a managementu.

Mezi první metodologický přístup patří kvantitativní Metoda kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, dále Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse, a nakonec Metoda kulturních standardů podle Alexandra Thomase.

### 2.1. Firemní kultura podle Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede je holandský vědec narozený již v roce 1928. Vystudoval nejprve Technickou univerzitu v Delftu (Holandsko), později získal doktorát ze sociálních věd na univerzitě v Groningenu. V 60. letech nastoupil do společnosti IBM (společnost s celosvětovým působením), kde mezi léty 1967 až 1973 provedl svůj první výzkum o možných interakcích a rozdílech mezi kulturami. (Geert Hofstede) V této vlně bylo do výzkumu zapojeno více než 70 zemí. Postupně při dalších verzích tohoto výzkumu došlo k rozšíření o další země. Česká republika byla do výzkumu zahrnuta v roce 1994 (Hofstede, 2007).

Výzkum, provedený Geertem Hofstedem se nazývá metoda kulturních dimenzí. Patří mezi nejznámější metodu sledování a porovnávání mezikulturních rozdílů. Tento holandský vědec provedl analýzu kultur a na základě svého výzkumu sestavil standardizovaný dotazník, podle kterého lze zjistit míru sledované charakteristiky, tedy kulturní odlišnosti.

Tato míra se vyjadřuje indexem v rozpětí 0 až 100. Hofstedeho dimenze jsou velmi známé a patří mezi jedny z nejužívanějších metod rozpoznání odlišnosti kultur. Zároveň zde platí, že čím vyšší je hodnota indexu, tím extrémnější je uvedená charakteristika.

### **2.1.1. Velká/malá snaha vyhnout se nejistotě (Index UAI)**

Tento index značí, nakolik jsou členové instituce či organizace ochotni podstoupit riziko vystavení se nejistotě. Jsou kultury, pro které je typické se v maximální možné míře vyhnout riziku, např. kultura japonská či německá. Opačným extrémem jsou kultury latinskoamerické, jak uvádí Nový (2015).

Dle Hofstedeho (2007) pocity nejistoty nejsou čistě jen osobní, ale mohou být sdíleny s jinými členy dané společnosti. Stejně jako hodnoty, tak i pocity nejistoty jsou získané a naučené. Pocity a způsob, jak je s nimi zacházeno, je součástí kulturního dědictví společnosti, přenáší se a upevňuje základními institucemi jako je rodina, škola a stát. Důsledkem toho mohou být vzorce chování v jedné společnosti, které se mohou zdát nezvyklé až nepochopitelné členům jiné společnosti.

Společnosti se silným vyhýbáním se nejistotě se již od počátku snaží omezit nejistoty v jednání lidí pomocí zákonů, pravidel či předpisů a fungují především na principu velkého množství formálních zákonů a neformálních zvyklostí, určujících práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Existuje tu také mnoho vnitřních předpisů a opatření týkajících se provádění práce. Potřeba těchto zákonů a pravidel není založena na logice, ale vyplývá z emocionálních potřeb. Členové těchto společností jsou od dětství programováni tak, aby se cítili dobře ve strukturovaném prostředí. Pro náhodu musí být ponecháno, pokud možno co nejméně místa. Organizace ve společnosti vyhýbající se nejistotě např. zaměstnávají více expertů, neboť velmi věří v odbornost na pracovišti (Hofstede, 2007).

Ve společnostech s velmi slabým vyhýbáním se nejistotě je to naopak. Panuje zde až hrůza z formálních pravidel, která jsou zaváděna jen v případech absolutní nutnosti, např. zdali se bude jezdit po levé či pravé straně silnice. Pro členy této společnosti je typická hrdost na to, že mnohé problémy zvládnou řešit i bez předpisů, stejně jako víra ve zdravý rozum a generalisty (nespecializované odborníky). Dokonce i nejednoznačnost až chaos, bývají oceňovány jako podmínka pro tvořivost.

**Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi spol. se sl. a sil. vyhýbáním se nejistotě na pracovišti**

<i>Slabé vyhýbání se nejistotě</i>	<i>Silné vyhýbání se nejistotě</i>
Více změn zaměstnavatele	Méně změn zaměstnavatele, delší služba
Nemá být více pravidel, než je nezbytné	Emocionální potřeba pravidel, i tehdy když jsou nefunkční
Tvrdá práce, jen když je nutná	Existuje emocionální potřeba být zaneprázdněný a vnitřní puzení tvrdě pracovat
Čas slouží k orientaci	Čas jsou peníze
Víceznačnost a chaos bývají tolerovány	Existuje potřeba preciznosti a formalizace
Věří se v generalisty a zdravý rozum	Věří se expertům a odborným řešením
Vrcholové vedení se zabývá strategií	Vrcholové vedení se zabývá provozem
Více nových registrovaných značek	Méně nových registrovaných značek
Důraz na rozhodování	Důraz na obsah
Intraprenéři (samostatní podnikatelé) nejsou omezováni pravidly	Intraprenéři (samostatní podnikatelé) jsou omezováni pravidly
Méně lidí je samostatně výdělečně činných	Více lidí je samostatně výdělečně činných
Lepší při vynalézání, slabší v uplatnění	Slabší při vynalézání, lepší v uplatnění

Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 147

## **2.1.2. Vzdálenost mocenských pozic (Index PDI)**

Pod výrazem mocenské pozice si nelze představit pouze rozdíly vzniklé pracovním postavením či zařazením. Jedná se zde o rozdíly subjektivně vnímané a tolerované, resp. nepsaným pravidlem vyžadované. Výrazně hierarchizované jsou např. asijské kultury, méně ty evropské a překvapivě méně, než česká kultura je hierarchizovaná ta německá.

Tam, kde je vzdálenost moci velká, jsou si nadřízení a podřízení nerovní. Organizace se snaží centralizovat moc tak, jak je to jen možné a co do nejmenšího počtu rukou. Od podřízených je očekáváno, že budou dělat přesně to, co se jim řekne. V organizaci s velkou vzdáleností moci je mnoho úrovní podřízenosti a nadřízenosti. Ve mzdovém systému lze

nalézt velké rozdíly o výši platu mezi jednotlivými úrovněmi pracovníků. Manuální práce dělníků má mnohem nižší statut než práce v kanceláři, dělníci jsou zařazeni mezi relativně nevzdělané. Nadřízení mají právo na privilegia (na rozdíl od podřízených). Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou v organizacích s velkou vzdáleností moci často nabity emocemi. Starší nadřízení jsou zpravidla více vážení než ti mladší. Dojde-li ke zneužití moci nadřízeným vůči podřízenému, není obvykle možné se proti tomu nějak bránit.

V případech malé vzdálenosti moci se podřízení i nadřízení považují za rovné. Hierarchický systém je zde jen z důvodu nerovností rolí, neboť je to tak nutné z organizačních důvodů. Navíc zde platí, že ten, kdo je dnes podřízený, se zítra může stát nadřízeným. Hierarchická pyramida je poměrně malá, dělníci jsou tu považováni za vysoce kvalifikované a jejich práce má vyšší statut než málo kvalifikovaná práce v kanceláři. Privilegia zde prakticky nefigurují. Všichni používají stejné parkoviště, jídelny i toalety. U podřízených je očekáváno, že rozhodnutí týkající se jejich práce s nimi budou předem konzultována. Přesto je však respektováno, že konečné rozhodnutí je na nadřízeném (Hofstede, 2007).

**Tabulka č. 2 – Rozdíly mezi spol. s malou a velkou vzdáleností moci na pracovišti**

<i>Malá vzdálenost moci</i>	<i>Velká vzdálenost moci</i>
Hierarchie v organizacích znamená nerovnost rolí, která vznikla z praktických důvodů	Hierarchie v organizaci odráží nerovnost mezi těmi nahoře a těmi dole
Decentralizace je v oblibě	Centralizace je v oblibě
Je tu méně nadřízených	Je tu více nadřízených
Rozdíly mezi platy na vrcholu na základně organizace jsou malé	Rozdíly mezi platy na vrcholu a na základně organizace jsou velké
Manažeři spoléhají na své vlastní zkušenosti a na podřízené	Manažeři spoléhají na nadřízené a na formální pravidla
Ideální šéf je demokratický a schopný	Ideální šéf je benevolentní autokrat nebo dobrý otec
Privilegia a symboly statutu nejsou považovány za vhodné	K manažerům patří privilegia a symboly statutu
Manuální práce je ceněna stejně jako práce v kanceláři	Práce v kanceláři má vyšší statut než práce manuální

Zdroj: HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 54.

### 2.1.3. Míra individualismu, resp. kolektivismu (Index IDV)

Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně integrováni do silných a soudržných sociálních skupin. Pro individualistické kultury je příznačný akcent na jednotlivce a jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Zatímco mezi kolektivistické kultury můžeme zařadit kultury asijské, z evropských ty románské, tak mezi individualistické řadíme především kulturu severoamerickou a z těch evropských např. německou. Česká kultura je zhruba na pomezí těchto dvou kultur.

Převážná část lidstva v našem světě žije ve společnostech, ve kterých zájem skupiny převažuje nad zájmem jednotlivce. Tyto společnosti nazýváme „kolektivistické“. V tomto případě se to ale netýká moci, jak by mohl název a naše historická zkušenost evokovat, ale jedná se zde o moc skupiny. První skupinou v životě jednotlivce je rodina, do které se narodí a kterou tvoří jistý počet lidí žijící v těsném společenství. Nepatří sem jen rodiče a jejich děti, ale i prarodiče, tety, strýčkové apod. V průběhu dospívání se o sobě dítě naučí přemýšlet jako o části skupiny, označované jako „my“. Podstatou tohoto myšlení je jeho přirozený vznik, nikoli volba. Tato skupina se může dále přenést i do pracovního života, kdy se skupinou „my“ stává pracovní kolektiv. V kolektivistické kultuře je vždy přijímána osoba, patřící k určité skupině. Zaměstnanec bude vždy jednat v souladu se zájmy této skupiny, které se ale samozřejmě nemusí shodovat s jeho zájmy. Sebezapření je normálně očekáváno a např. příjmy se často dělí mezi příbuznými. Pracoviště v kolektivistické organizaci může připomínat rodinný vztah vzájemných závazků chránit jeden druhého výměnnou za loajalitu. V případě absence tohoto vztahu může dojít právě ke ztrátě této loajality ze strany zaměstnance. Pro tento typ společnosti je typické ustanovit vztah důvěry ještě před tím, než se začne s obchodem. Důvěryhodné jsou pouze (konkrétní) fyzické osoby. Obecně lze říct, že pro kolektivistickou mysl je vždy osobní vztah důležitější než úkol, a proto musí být ustanoven jako první.

V individualistické skupině se předpokládá, že zaměstnanec jedná v souladu se svým vlastním zájmem a práce by měla být organizována tak, aby se zájmy zaměstnance i zaměstnavatele shodovaly. Zároveň zde platí norma, že s každým je třeba jednat stejně. Za nežádoucí obchodní postup se například považuje upřednostňovat jednoho zákazníka před druhým. V případě této skupiny se také příbuzenský vztah považuje za nežádoucí, neboť může vést k tzv. nepotismu (forma protekce mezi příbuznými) a konfliktu zájmů. Vztah mezi



zaměstnavatelem a zaměstnancem je v první řadě chápán jako obchodní transakce, tedy ryze vypočítavý vztah mezi prodávajícím a nakupujícím na „trhu práce“. Úkol je zde považován za důležitější než jakýkoliv osobní vztah. Je zajímavé, že manažerské techniky a výcvikové kurzy vznikly téměř výlučně v individualisticky orientovaných zemích, neboť jsou založeny na kulturních předpokladech, které v kolektivistických kulturách nemusí platit. To se týká např. hodnotícího rozhovoru. V individualistické kultuře je považován za standardní nástroj, běžně přijímaný na obou stranách. V kolektivistické kultuře může být podřízeným vnímán jako tzv. ztráta tváře, kdy se může cítit až zahanben (Hofstede, 2007).

**Tabulka č. 3 – Rozdíly mezi kolektivistickými a individualistickými spol.**

<i>Kolektivistická společnost</i>	<i>Individualistická společnost</i>
Změny zaměstnání jsou řídké	Změny zaměstnání jsou časté
Zaměstnanci jsou členy skupiny „my“ a sledují skupinové zájmy	Zaměstnanci jsou „ekonomičtí lidé“, kteří sledují zájmy zaměstnavatele, pokud se shodují s jejich vlastními ekonomickými zájmy
Při přijímání a povyšování je brán ohled na skupinu „my“ zaměstnance	Předpokládá se, že při přijímání a povyšování zaměstnance záleží jen na tom, co dotyčný/á umí a na příslušných pravidlech
Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je chápán morálně, podobně jako rodinný vztah	Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na smlouvě, o níž se předpokládá, že je výhodná pro obě strany
Management je managementem skupin	Management je managementem jednotlivců
Přímé hodnocení zaměstnanců narušuje harmonii	V manažerském výcviku se učí, jak čestně sdílet pocity
Zákazníkům ze skupiny „my“ se dostává lepšího zacházení	S každým zákazníkem se musí zacházet stejně
Vztahy jsou důležitější než úkol	Úkol je důležitější než vztahy

Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 86.

#### **2.1.4. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (Index MAS)**

V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně odlišené. Od mužů se očekává výkon a akce. Od žen naopak umírněnost, zájem o péči a kvalitu a kulturnost života.

Ve femininní společnosti se tyto role překrývají a od mužů i žen se očekává to samé. Tedy umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Není však rozhodující, kdo je nositelem těchto hodnot, jestli muž či žena. Rozhodující je místo a intenzita jejich prosazování v celkové hodnotové hierarchii. Maskulinními společnostmi jsou především USA, Japonsko a Německo, zatímco celá Skandinávie je prototyp femininní společnosti. Česká kultura je na pomezí, s jistou převahou maskulinity.

Které chování je považováno za „femininní“ a které za „maskulinní“ se liší nejen v tradičních, ale i v moderních společnostech. Nejvíce patrné je to na zastoupení mužů a žen v určitých profesích. V Rusku převažují ženy mezi lékaři, v Belgii mezi dentisty. V Holandsku tvoří muži značnou část středního zdravotnického personálu. V Japonsku zase prakticky neexistují manažerky.

Dimenze maskulinita – feminita zároveň také určuje jednání a způsob řešení konfliktů v organizacích. V maskulinní společnosti panuje přesvědčení, že konflikty má vyřešit přímý střet, tedy metoda „Ať zvítězí ten nejlepší“. Je zde kladen důraz na výsledky a snaha o spravedlivé odměňování, tj. každému podle jeho výsledků. Pro maskulinní společnost je typické „žít, abys mohl pracovat“. Rozvinuté maskulinní země mají výhodu zejména ve výrobě, jedná-li se o velké objemy, neboť dělají věci efektivně, dobře a rychle. Vynikají ve výrobě velkých a těžkých zařízení a v těžké chemii.

Femininní kultury dávají přednost v případě řešení konfliktu kompromisu a vyjednávání. V případě odměňování je zohledněna rovnost (na rozdíl od spravedlnosti), tj. každému podle jeho potřeb. Způsob práce odpovídá spíše formě „pracovat, abys mohl žít“. Tyto společnosti vynikají především ve službách, poradenství a v dopravě. Ve výrobě jsou více orientovány na požadavky zákazníka, stejně jako vynikají v zemědělství či biochemii (Hofstede, 2007).

**Tabulka č. 4 – Hlavní rozdíly mezi femininními a maskulinními spol. na pracovišti**

<i>Femininní</i>	<i>Maskulinní</i>
Management jako ménage: konsensus	Management jako manége: rozhodnost a agresivita
Konflikty se řeší vyjednáváním a dosažením kompromisu	Konflikty se řeší tím, že se vybojují
Odměny jsou založeny na rovnosti	Odměny jsou založeny na spravedlnosti

Preferují se malé organizace	Preferují se velké organizace
Pracuje se, aby se mohlo žít	Žije se, aby se mohlo pracovat
Dává se přednost volnu před penězi	Více peněz je lepší než více volna
Kariéry jsou možné pro oba rody	Kariéra je pro muže povinností, u ženy je možná
Větší podíl žen mezi specialisty	Méně žen mezi specialisty
Humanizace práce na základě kontaktu a spolupráce	Humanizace práce obohacením jejího obsahu
Konkurenční výhoda v zemědělství a službách	Konkurenční výhoda ve strojírenství a těžké chemii

Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 117.

## 2.1.5. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (Index LTO)

V krátkodobě orientované společnosti je kladen důraz především na současnost a minulost, stejně jako na všechny aspekty, které s tímto časovým obdobím souvisí. Hlavní roli zde hraje respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a důraz na činnosti, které přinášejí momentální či krátkodobý efekt, žádoucí jsou okamžité výsledky. Pro ekonomickou oblast je příznačná orientace na spotřebu před úsporami. Důležitým faktorem je také společenský statut. Pro tento typ společnosti je „image“ a projev jedince velmi důležitou součástí. Krátkodobě orientované jsou např. evropské země.

Dlouhodobě orientované společnosti jsou zaměřeny a připraveny se angažovat v činnostech, které jim ale přinesou efekt až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu. Je zde kladen větší důraz na vytrvalost a kontinuální úsilí. Pro ekonomickou oblast je charakteristická šetrnost a hospodárnost při spotřebě zdrojů. Dalším charakteristickým rysem je schopnost podřídit se dlouhodobému záměru, ačkoli ho nemusí být v budoucnu s jistotou dosaženo. Velice ceněnou vlastností je přizpůsobivost. Hlavním představitelem dlouhodobé orientace jsou především asijské země (Nový, 1999).

*Tabulka č. 5 – Hlavní rozdíly mezi spol. s krátkodobou a dlouhodobou orientací*

<i>Krátkodobá orientace</i>	<i>Dlouhodobá orientace</i>
-----------------------------	-----------------------------

Hlavní pracovní hodnoty zahrnují svobodu, práva, výkon a samostatné myšlení	Hlavní pracovní hodnoty zahrnují vzdělání, čestnost, přizpůsobivost, odpovědnost a sebekázeň
Volno je důležité	Volno není důležité
Soustředění na „bottom line“	Soustředění se na pozici na trhu
Význam letošního zisku	Význam zisků ode dneška za 10 let
Manažeři a dělníci jsou psychologicky ve dvou různých táborech	Vlastník, manažer i dělníci sdílejí stejná očekávání
Meritokracie, odměna za schopnosti	Velké hospodářské a sociální rozdíly nejsou žádoucí
Osobní loajalita se mění s potřebami obchodu	Investice v celoživotní síť kontaktů
Mezi léty 1970-2000 byl ekonomický růst malý nebo žádný	Ekonomický růst byl mezi léty 1970-2000 rychlý
Malá kvóta úspor, málo peněz na investice	Velká kvóta úspor, fondy pro investice k dispozici
Investuje se do investičních fondů	Investuje se do realit

Zdroj: HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, s. 173.

## 2.2. Firemní kultura podle Fonse Trompenaarse

Kultura je podle její autora Fonse Trompenaarse sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit a zvládat, jsou trojího druhu:

- Vztah k druhým lidem
- Vztah k času
- Vztah k přírodě

Na základě těchto problémů lze identifikovat sedm základních dimenzí kultury, s nimiž je možné se setkat a které lze snadno identifikovat. Z těchto dimenzí pak lze poměrně snadno odvodit nejen pravděpodobné a očekávatelné způsoby chování, ale i určitá doporučení ke snadnějšímu vzájemnému pochopení, komunikaci a vzájemné spolupráci.

## **2.2.1. Vztah k druhým lidem**

### **2.2.1.1. Universalismus versus partikularismus**

Prvně jmenovaný výraz se vyznačuje především orientací na pravidla než na konkrétní lidi. Z jedné skutečnosti lze vyvodit jeden určitý úsudek a není možné činit jakékoliv výjimky, protože jinak by celý společenský systém přestal úspěšně fungovat. Partikularismus na druhou stranu preferuje individuální, osobní a situační aspekt, a proto připouští různé úhly pohledu, a tedy i různé pravdy.

### **2.2.1.2. Kolektivismus versus individualismus**

Pojetí této dimenze je takřka shodné s výkladem Geerta Hofstede. Individualismus dává přednost delegování, individuální motivaci i výkonu a momentálnímu úspěchu, připouští velkou fluktuaci. Výhodou je rychlost a celková operativnost. Naopak kolektivistické kultury zdůrazňují vzájemnou spolupráci, soudržnost a solidaritu. Tyto firmy ale naopak působí spíše pomaleji a nepružně.

### **2.2.1.3. Neutrální versus emocionální**

Pro neutrální kultury je typické preferování věcné racionality a chladné rozvážnosti, na rozdíl od emocionálních kultur. Ty nejenže emoce připouštějí, ale dovedou s nimi velmi intenzivně pracovat, vč. jejich projevů (individuálními pocity, city, prožitky a náladami). Projevy obou kultur jsou velmi odlišné a mohou být pro obě strany i velmi nepříjemné. Nadšení dávané najevo hlasitou formou, stejně jako smutek či pláč a silná gestikulace stojí v protipólu kamenné tváři, zdrženlivému vyjadřování či chladné kalkulaci. Tyto projevy mohou být protistranou vnímány jako nízká úroveň profesionality či osobnostní nevyzrálosti až lhostejnosti, ale ve skutečnosti se jedná o rozdíly dané kulturou té země.

#### **2.2.1.4. Specifičnost versus difúznost**

Specifická kultura z této dimenze důsledně odděluje pracovní a soukromé záležitosti, na rozdíl od difúzní kultury, která má velký sklon tyto dvě oblasti směřovat. Pro prvně jmenovanou kulturu je také typická malá tzv. soukromá zóna, která je zřetelně oddělena od zóny veřejné.

#### **2.2.1.5. Úspěch versus přisuzování**

V každé společnosti existují určité sociální vrstvy, ať už z hlediska hierarchie nebo na základě společenského statusu. Rozdíl spočívá v tom, jak lze tohoto postavení dosáhnout. V některých kulturách je žádoucí, resp. vyžadována činnost a úspěch jedince. Přisouzený status se naopak odvíjí od stáří, společenského původu, vzdělání nebo zaměstnání.

### **2.2.2. Vztah k času**

Vztah k času zkoumá vnímání času ve dvou rovinách – následný versus souběžný. Následný vztah představuje vnímání času jako sledu výlučně po sobě následujících událostí, které se prakticky nemohou překrývat. Další následuje teprve tehdy, až předchozí skončí. Je nutné důsledně dodržovat časový rozvrh. Jako protipól zde vystupuje souběžné vnímání času, pro které je typické vzájemné překrývání se jednotlivých událostí nebo činností. Tato dimenze bývá častým zdrojem nedorozumění či konfliktů, pro špatnou interpretací protistrany.

### **2.2.3. Vztah k přírodě**

V tomto případě autor nemluví jen o vztahu k přírodě, ale o vztahu člověka k prostředí v celém jeho kontextu – vnitřní orientace versus vnější orientace. Vnitřní orientace zde vypovídá o silném jedinci, který je schopen i ochoten ovlivnit i podmanit si celé své okolí. Naopak vnějškově orientovaný jedinec se snaží o soulad a splynutí s okolím, snaží se komunikovat tak, aby nedošlo k narušení vzájemné rovnováhy.

Vnitřní kultury jsou spíše zaměřené jako individualistické, univerzalistické, specifické, pragmatické a výkonově orientované, oproti tomu pro vnější kultury je typické „filozofování“, kolektivismus, difúznost a partikularismus (Trompenaars, 1993).

### **2.3. Kulturní standardy podle Alexandra Thomase**

Alexandr Thomas hledal vzorce chování, kterými se řídí náš každodenní život. V jeho případě nemluvíme o kulturních dimenzích, ale o kulturních standardech coby formy vnímání, které jsou sdíleny většinou členů dané společnosti. Pro tuto většinu jsou tyto standardy normální a závazné a řídí se jimi ve všech oblastech života a jednání, zároveň plní regulační funkci a pomáhají vyznat se v sociálních situacích. Naopak jednání, které nesplňuje dané kulturní standardy může být i trestáno či sankcionováno.

Kulturní standardy představují metodický nástroj, který nám pomáhá konkrétně odhalit a charakterizovat způsoby myšlení, sociálního chování i pracovního jednání příslušníků různých kultur. Tyto standardy se nejlépe projevují při styku s jinou kulturou.

Kulturní standardy se nejvýrazněji projevují při styku s jinými kulturami. Každá z nich pak kulturu svého protějšku vyhodnocuje různě v závislosti na vlastních hodnotách, normách, pravidlech a zvyklostech. Proto lze o kulturních standardech hovořit pouze při srovnávání dvou konkrétních společností (Nový, 2015).

## 3. Komparace podnikových kultur

Ještě před interpretováním výsledků a následném porovnání je nutné zdůraznit to, co uvádí Hofstede (2007), tedy že kultura je definována jako kolektivní mentální programování lidské mysli, která odlišuje jednu skupinu lidí od té druhé. Toto programování ovlivňuje vzorce myšlení, které se odrážejí ve významu, jaký lidé přikládají různým aspektům života a které se v institucích společnosti stávají vykrytalizovanými. To má za důsledek, že ne každý je v dané společnosti naprogramovaný stejným způsobem, mezi jednotlivci existují značné rozdíly. Rozdíly mezi jednotlivci v jedné kultuře mohou být větší než mezi jednotlivci v jiné kultuře. Proto se nelze spoléhat čistě na výsledky výzkumu a tuto hodnotu následně globálně použít na celou kulturu, resp. národ dané země.

### 3.1. Metodologie komparace

Jak bylo zmíněno v úvodu, praktická část je zaměřena na komparaci české a německé podnikové kultury metodou vlastního dotazníkového šetření k získání hodnot kulturních dimenzí podle Geerta Hofstede. Tato metoda je všeobecně nejznámější a nejpoužívanější v případě komparací podnikových kultur. Zároveň je také snadno použitelná díky veřejně přístupným materiálům, především dotazníku „Value Survey Module 2013“ a manuálu s informacemi pro korektní zpracování odpovědí a získání relevantních hodnot potřebných pro závěrečné porovnání. Vše je dostupné přímo na oficiálních stránkách autora této metody, Geerta Hofstede, z které byly čerpány podklady k tomuto výzkumu (Hofstede, 2013).

Metoda kulturních dimenzí umožňuje sestavení skóre na pěti dimenzích národní kultury na základě 4 otázek na jednu dimenzi, celkem tedy  $5 \times 4 = 20$  obsahových otázek. Zároveň byly pro statistické účely zařazeny demografické informace typu: pohlaví, věk, úroveň vzdělání, druh zaměstnání, současná státní příslušnost a státní příslušnost při narození.

Pro české zaměstnance byl původní dotazník přeložen z anglické verze do české. Pro potřeby výzkumu došlo k úpravě jazykové verze autorkou tak, aby byla dostatečně srozumitelná i v českém jazyce. Např. varianta „nerozhodný“ byla nahrazena používanějším „ani souhlasím – ani nesouhlasím“. Německá verze dotazníku byla použita ze stejného zdroje jako anglická verze a nebyla nijak jazykově upravována.



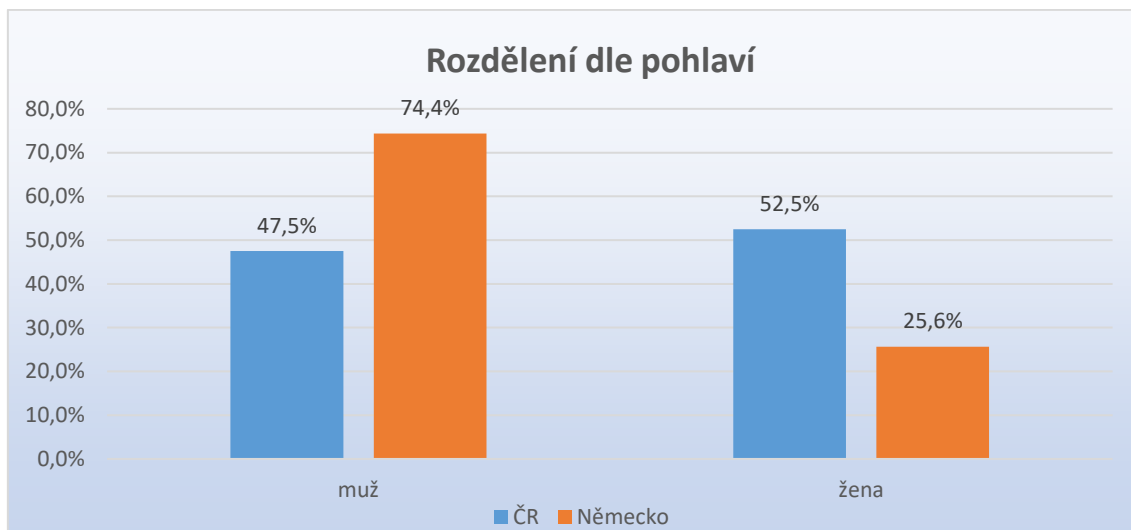
Sběr dat proběhl pomocí dotazníkového šetření. Respondenti nebyli žádným způsobem filtrováni. Byla tedy použita metoda prostého náhodného výběru. Průzkum probíhal na území Česka a Německa z toho důvodu, aby bylo co nejvíce eliminováno riziko vyplnění dotazníku občanem jiného státu. Tento případný nedostatek umožnila odhalit doplňující otázka na státní příslušnost a státní příslušnost při narození. Výzkum proběhl paralelně v obou zemích v říjnu a listopadu 2017. Do Německa byl dotazník šířen prostřednictvím zaměstnanců německých firem, se kterými autorka spolupracuje v rámci svého zaměstnání. V České republice byl dotazník šířen pomocí kolegů, spolužáků i zaměstnanců spolupracujících firem v rámci zaměstnání autorky. Pro svou jednoduchost a pohodlnost pro respondenty a zároveň zajištění co největší návratnosti správně vyplněných dotazníků bylo dotazování provedeno elektronickou formou, kde mezi největší výhody patřila přehlednost a rychlost vyplnění respondenty s následným odesláním „na jedno kliknutí“. Tato elektronická forma zároveň velmi usnadnila následné vyhodnocování a zpracování získaných dat.

Získané odpovědi z platných dotazníků byli vyhodnoceny dle jednotlivých dimenzí. Následně došlo k výsledné komparaci hodnot a jejich slovnímu hodnocení vycházejících z informací získaných a uvedených v teoretické části této práce.

### **3.2. Analýza respondentů**

Pro potřeby výzkumu byly osloveni zaměstnanci pracující v České republice a v Německu. V obou případech bylo žádoucí, aby dotazovaní respondenti měli občanství daného státu, ve kterém se nacházejí. Celkem bylo získáno 40 českých dotazníků a stejný počet dotazníků německých. Z druhé skupiny, německé, došlo k vyřazení 1 dotazníku z důvodu uvedené odpovědi na otázku národnosti, která byla v případě národnosti současné i při narození uvedena jako česká. Na základě této odpovědi nelze poznat, jak dlouho daný autor vyplněného dotazníku v Německu žije a je tedy ovlivněn německou podnikovou kulturou. Z českých dotazníků nebyl vyřazen ani jeden.

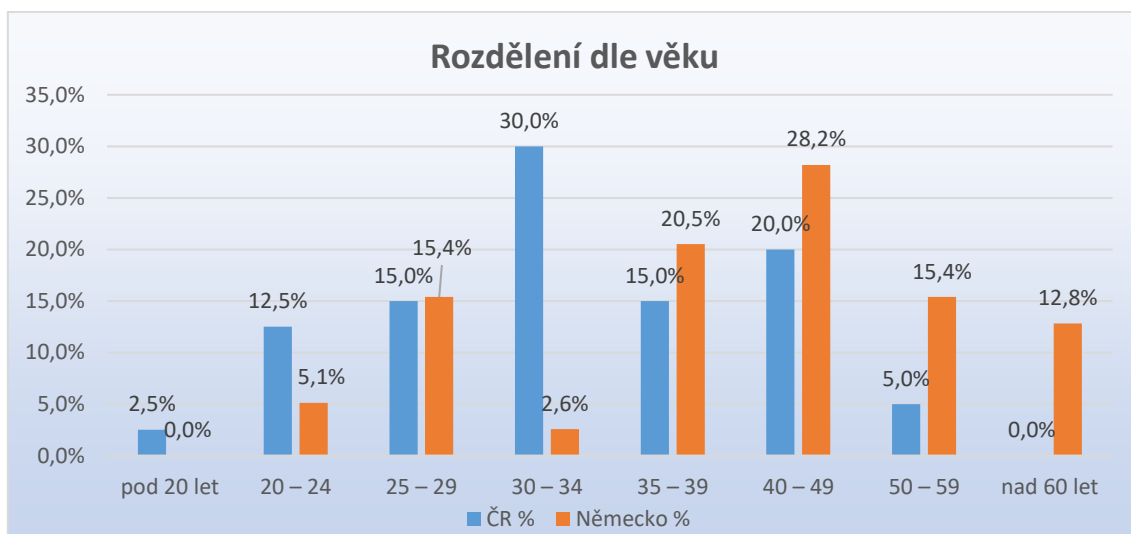
Skladba respondentů byla různá z hlediska pohlaví, věku i zaměstnání. Pro lepší představu byly zpracovány následující grafy:



**Obrázek č. 1 – Rozdělení respondentů dle pohlaví a země**

Zdroj: Vlastní zpracování

U obou zemí jsou vidět opačné hodnoty co se týče pohlaví. V Německu vyplnilo dotazník výrazně více mužů, což může mít vliv např. na hodnotu indexu maskulinity.



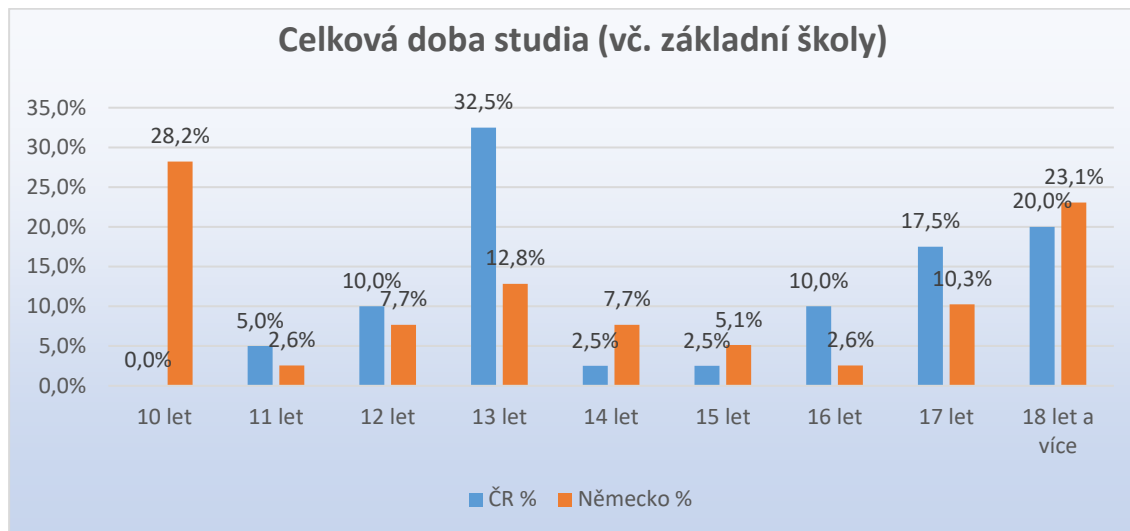
**Obrázek č. 2 – Rozdělení dle věku**

Zdroj: Vlastní zpracování

Velké rozdíly lze nalézt i dle věku. V České republice převažovali účastníci výzkumu ve věkovém rozmezí 30–34 let. Naopak u německé skupiny lze vidět účast výrazně starších

respondentů. I toto může nakonec ovlivnit výsledky, např. u hodnoty indexu krátkodobé a dlouhodobé orientace.

Následující otázka měla za úkol zjistit celkovou dobu studia respondentů. Výsledky jsou opět pro lepší přehlednost zpracovány v grafu:

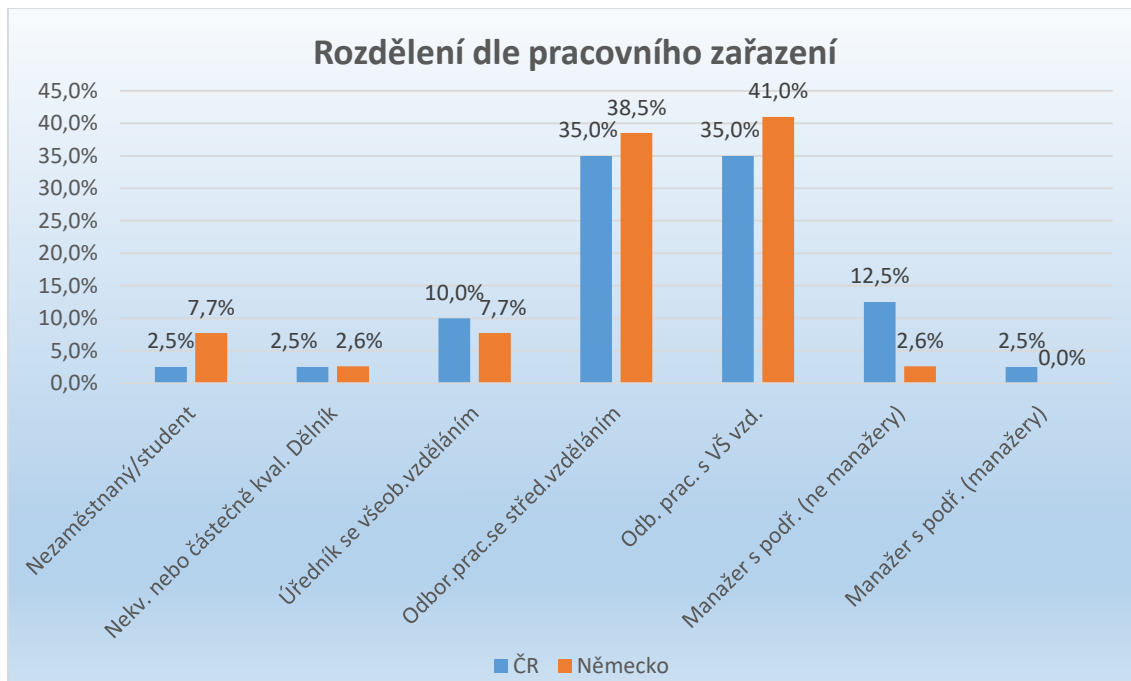


**Obrázek č. 3 – Celková doba studia**

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky jsou rozdílné s velkou pravděpodobností z důvodu jinak postaveného vzdělávacího systému v ČR a Německu.

Poslední, neméně důležitou otázkou je rozdělení dle pracovního zařazení.



**Obrázek č. 4 – Rozdělení dle pracovního zařazení**

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty této otázky se pohybují pro obě země až na malé výjimky v přibližně stejných hodnotách. Pracovní zařazení respondentů může mít vliv např. na hodnoty indexu vzdálenosti mocenských pozic.

### 3.3. Kvantitativní metoda Geerta Hofstedeho

Dotazník použitý v tomto výzkumu byl převzat přímo od autora této metody, stejně jako výpočty hodnot pro jednotlivé dimenze. Výpočet jednotlivých hodnot proběhl na základě vzorců uvedených v tabulce. Každá dimenze bude znázorněna graficky pro obě kultury a následně porovnána dle získaných hodnot.

**Tabulka č. 6 – Vzorce pro výpočet hodnot Hofstedeho dimenzí**

$$UAI = 40 (m14 - m13) + 25 (m17 - m20) + C (ua)$$

$$PDI = 35 (m07 - m02) + 25 (m16 - m19) + C (pd)$$

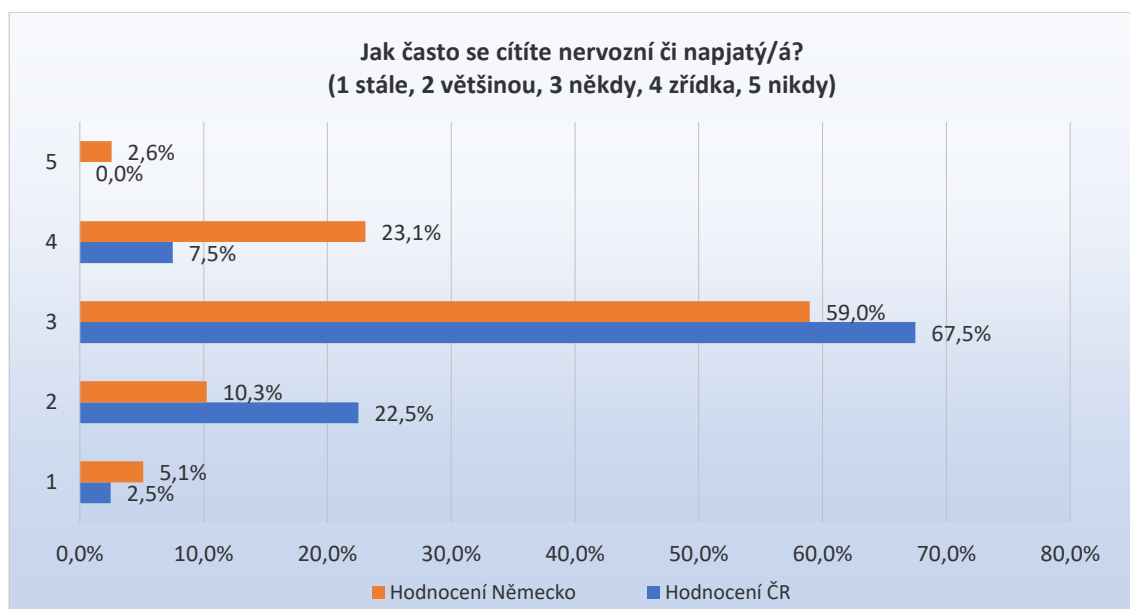
$IDV = 35 (m04 - m01) + 35 (m09 - m06) + C (ic)$
$MAS = 35 (m05 - m03) + 35 (m08 - m10) + C (mf)$
$LTO = 40 (m11 - m12) + 25 (m15 - 18m) + C (ls)$

Zdroj: Hofstede, Manual VSM 2013

U každé otázky byl vypočítán aritmetický průměr ze získaných odpovědí. Tyto hodnoty jsou následně použity ve vzorcích uvedených v tabulce. Hodnota  $m$  určuje pořadí otázky z dotazníku použité ve vzorci.  $C$  zde symbolizuje konstantu (negativní či pozitivní), která závisí na povaze vzorků, nemá vliv na srovnání mezi zeměmi. Její hodnotu si může uživatel zvolit, aby posunul skóre dané dimenze mezi hodnoty 0 a 100. Vypočtené průměry byly dosazeny do vzorců a interpretace výsledků je uvedena v následující části.

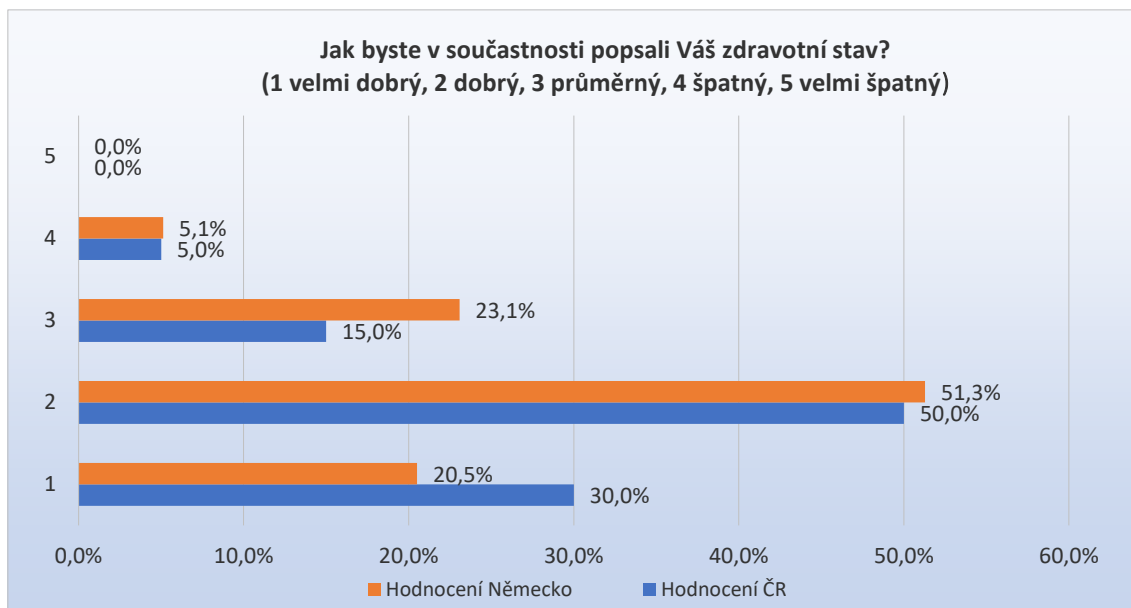
### 3.3.1. Velká/malá snaha vyhnout se nejistotě (Index UAI)

Hodnoty pro výpočet tohoto indexu byly získány z těchto otázek a společně s odpověďmi respondentů zpracovány do těchto grafů:



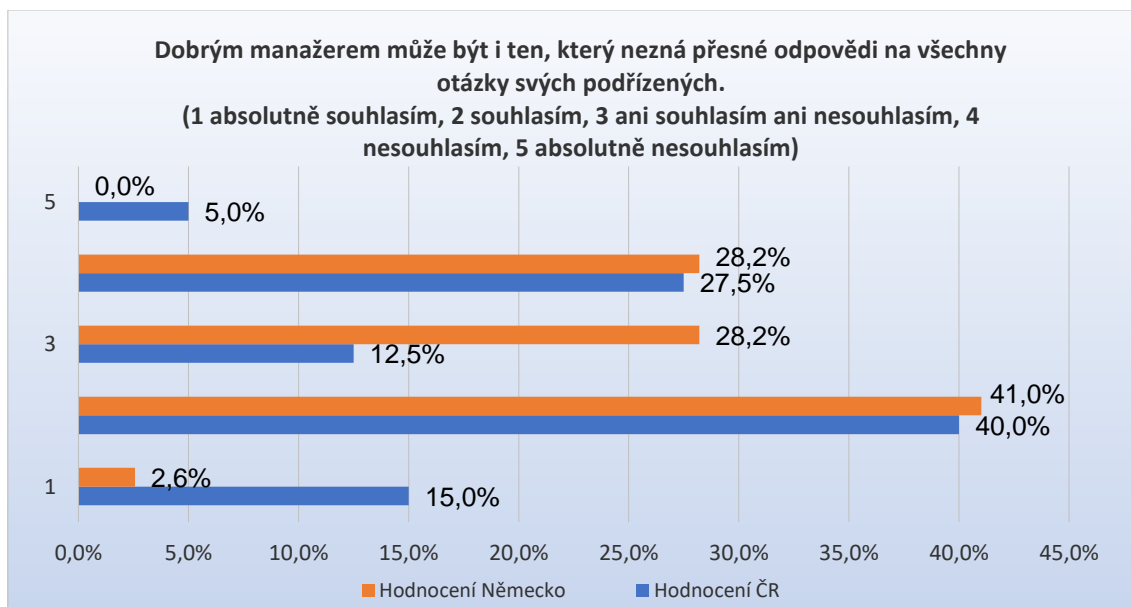
**Obrázek č. 5 – Jak často se cítíte nervózní či napjatý/á?**

Zdroj: Vlastní zpracování



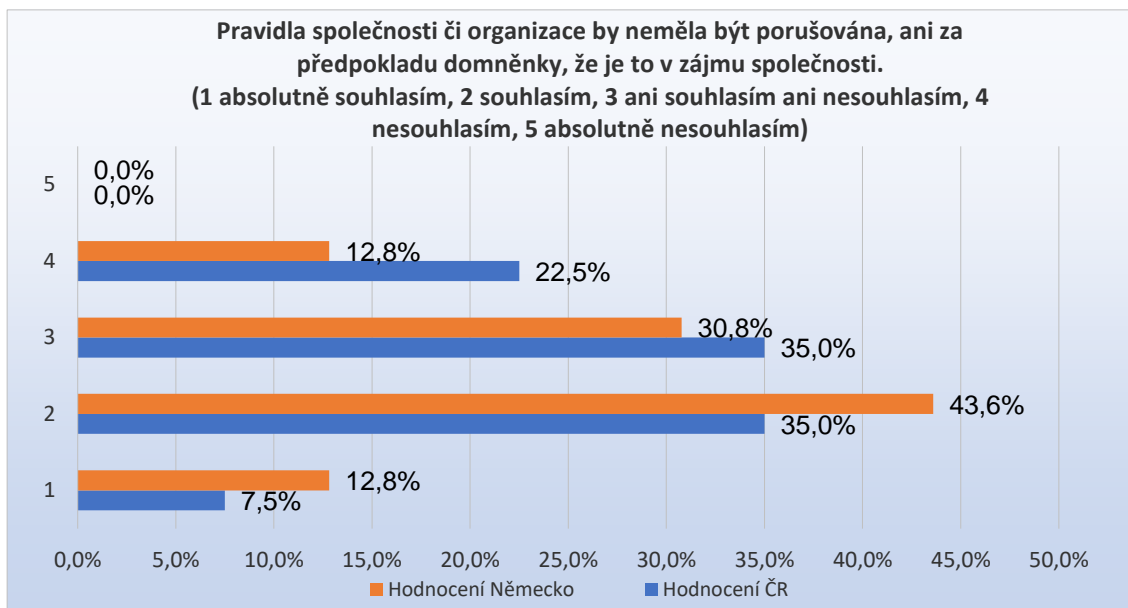
**Obrázek č. 6 – Jak byste v současnosti popsali Váš zdravotní stav?**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 7 – Dobrým manažerem může být i ten, který nezná přesné odpovědi.**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 8 – Pravidla spol. či org. by neměla být porušována.**

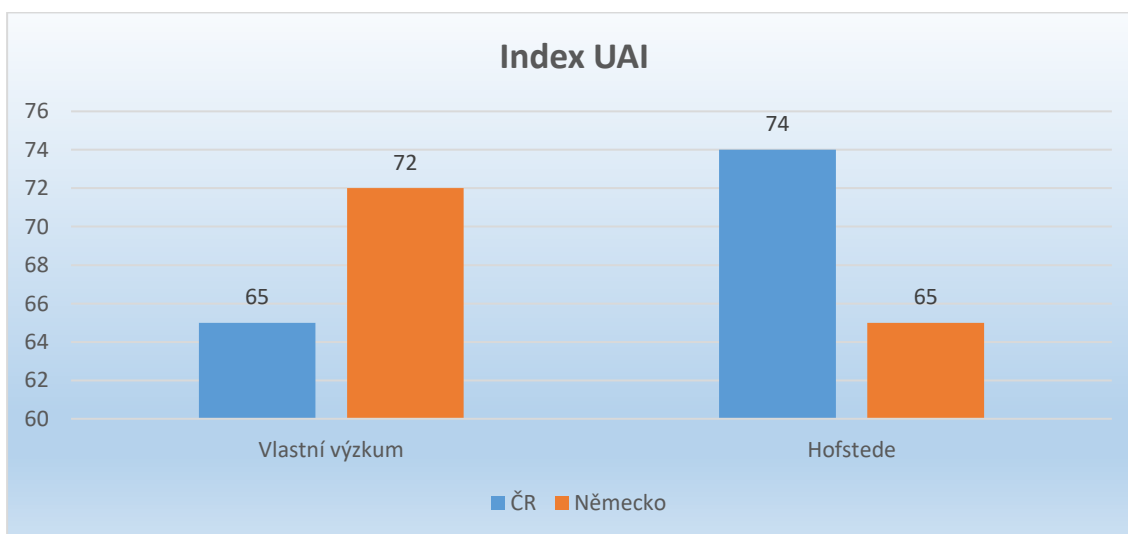
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě odpovědí získaných od českých a německých pracovníků byly vypočteny tyto hodnoty indexu UAI, snahy vyhnout se nejistotě.

**Tabulka č. 7 – Hodnoty indexu UAI**

Země	Vlastní výzkum	Hofstede
ČR	65	74
Německo	72	65

Zdroj: Vlastní zpracování



### ***Obrázek č. 9 – Hodnoty indexu UAI***

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastním výzkumem bylo zjištěno, že větší míru snahy vyhnout se nejistotě najdeme v německé kultuře. Jak již bylo napsáno výše: „Němci jsou hned po Japoncích extrémní v charakteristice, která vyjadřuje jejich vztah k nejistotě a riziku. Jejich snaha je zaměřena na co nejpřesnější, nejkonkrétnější a nejpodrobnější podchycení budoucnosti.“ Pro Němce jsou typické normy, předpisy a tvorba plánů.

Naopak česká kultura s nižším hodnotou indexu je dle Nového známá pro svou neochotu a pochybnosti k dlouhodobým plánům, záměrům a pravidlům. Stejně tak jsou Češi známí pro svou schopnost improvizace a rychlého a chytrého řešení.

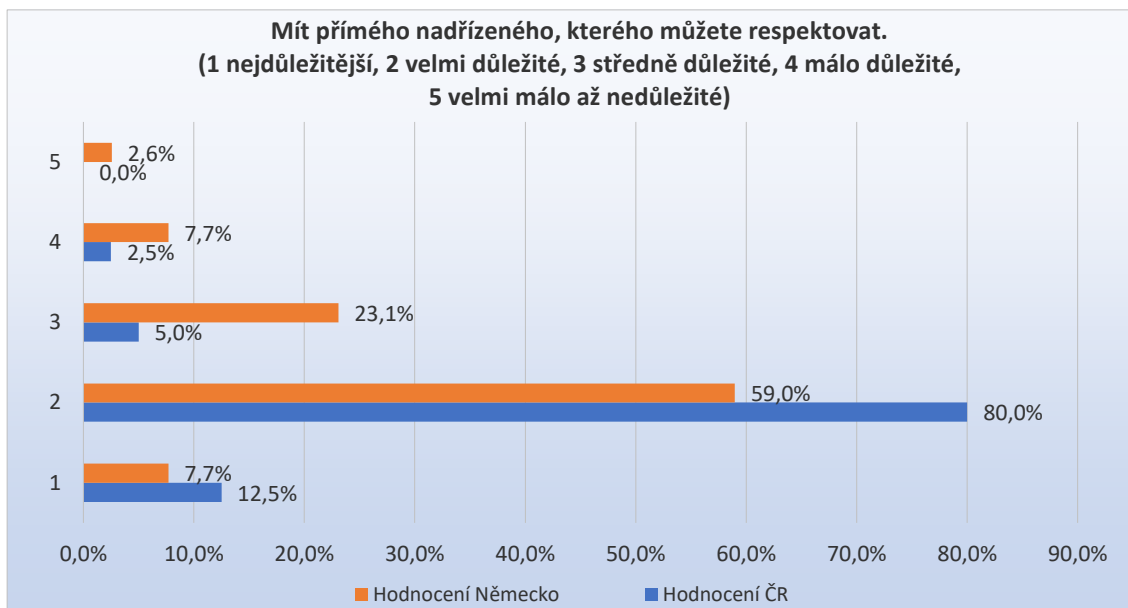
V případě komparace s hodnotami získanými přímo z výzkumu Geerta Hofstedeho je podle jeho výsledků situace opačná. Vyšší snaha vyhnout se nejistotě je s hodnotou indexu 74 u české kultury. Komentáře k uvedenému indexu popisují Českou republiku jako kulturu s vysokou snahou přecházení nejistotě, ve které existuje emocionální potřeba pravidel (i když pravidla nikdy nefungují).

Německo patří dle Hofstedeho výzkumu s hodnotou indexu 65 k zemím, které se nejistotě vyhýbají také. V tomto případě existují silné přednosti pro spíše deduktivní přístup než induktivní. Podrobnosti jsou důležité k vytvoření jistoty, že určité téma či projekt jsou dobře promyšlené a vytvořené. Němci raději kompenzují svou vyšší nejistotu tím, že silně spoléhají na odborné znalosti.

### **3.3.2. Vzdálenost mocenských pozic (Index PDI)**

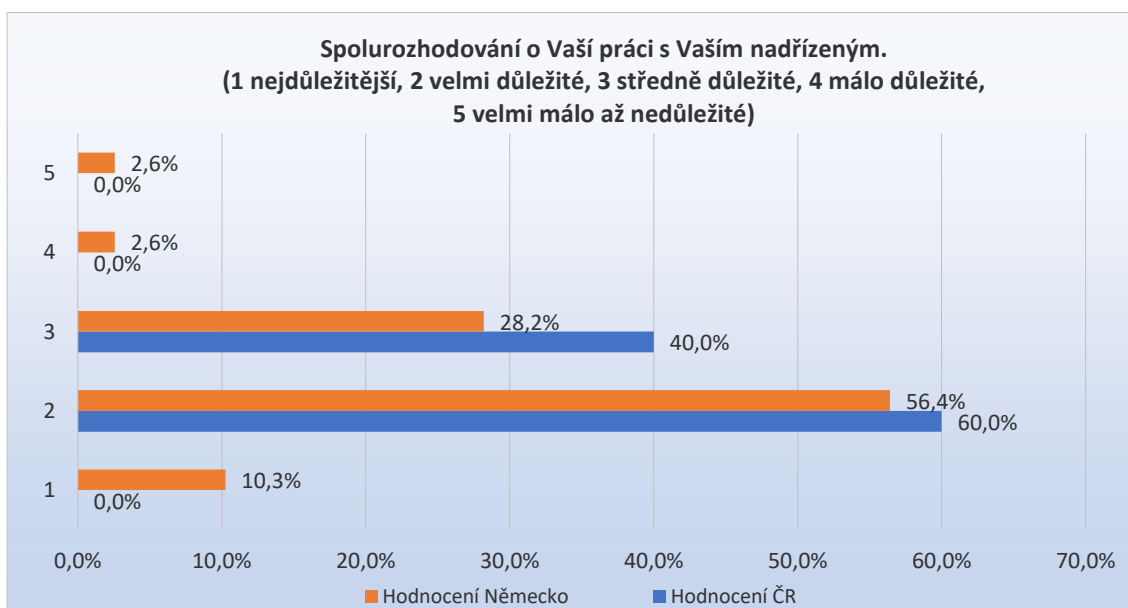
Výsledek pro tento index byl získán z průměrů odpovědí na tyto otázky:





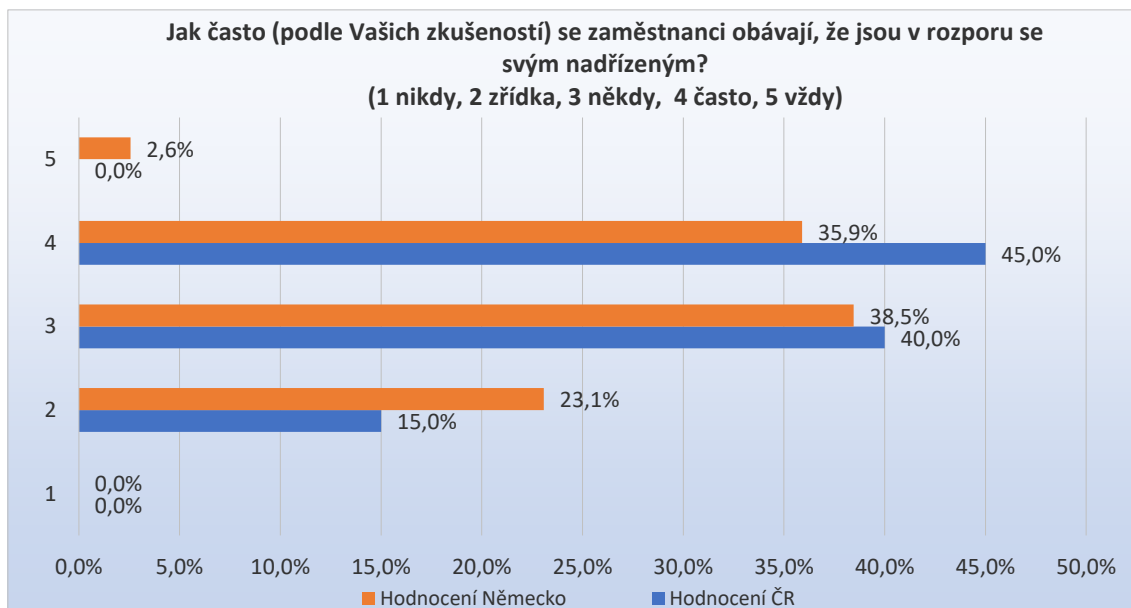
**Obrázek č. 10 – Mít přímého nadřízeného, kterého můžete respektovat.**

Zdroj: Vlastní zpracování



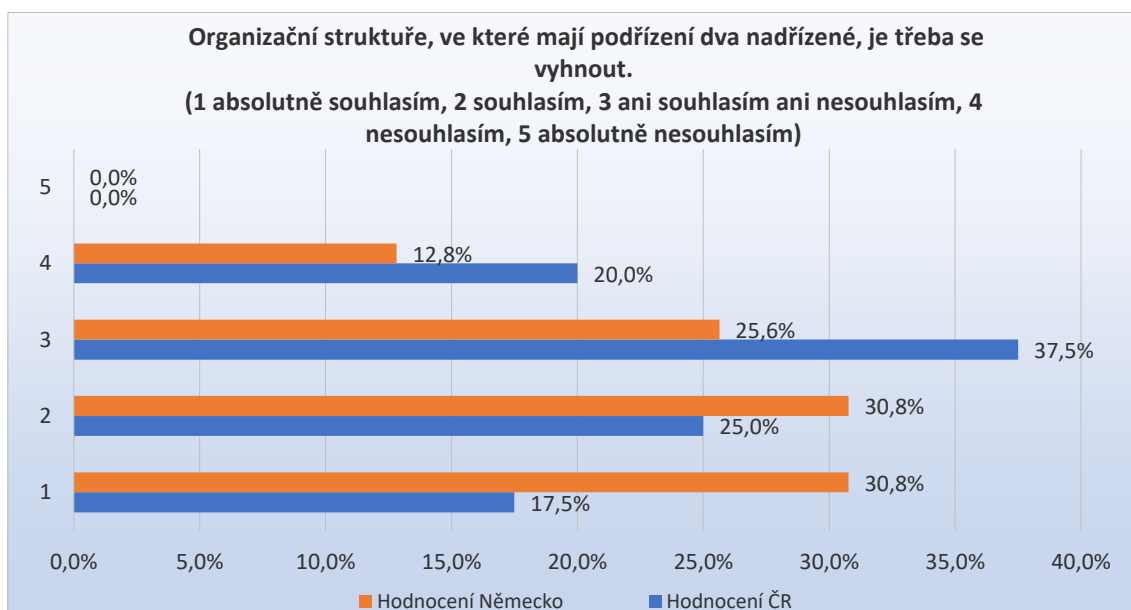
**Obrázek č. 11 – Spolurozhodování o Vaší práci s Vaším nadřízeným.**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 12 – Jak často se zaměstn. obávají rozporu se svým nadřízeným?**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 13 – Organizační str. dvou podřízených, je třeba se vyhnout.**

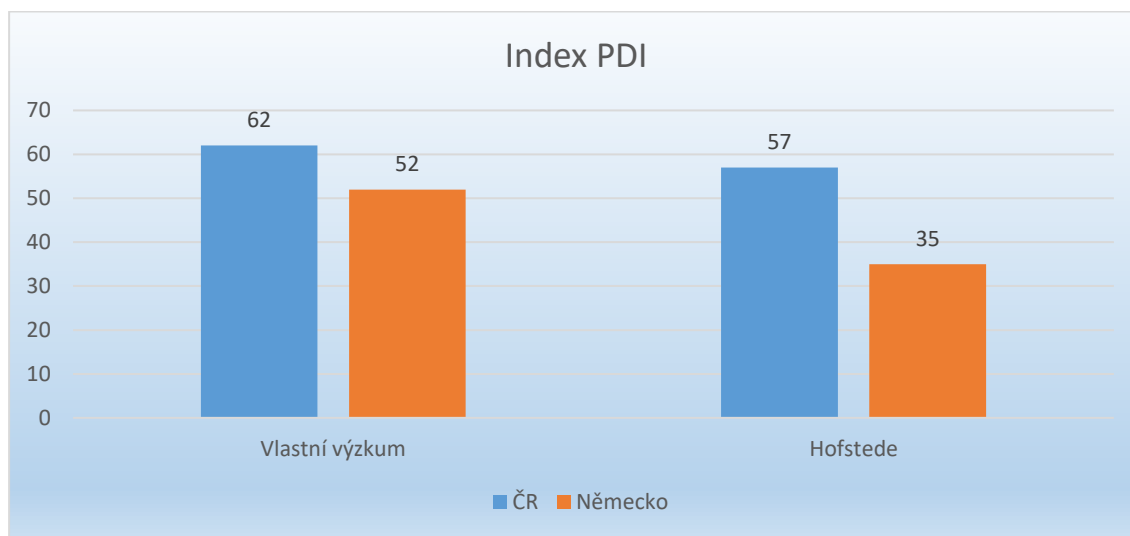
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě odpovědí získaných od českých a německých pracovníků byly vypočteny tyto hodnoty indexu PDI – vzdálenost mocenských pozic.

**Tabulka č. 8 – Hodnoty indexu PDI**

Země	Vlastní výzkum	Hofstede
ČR	62	57
Německo	52	35

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 14 – Hodnoty indexu PDI**

Zdroj: Vlastní zpracování

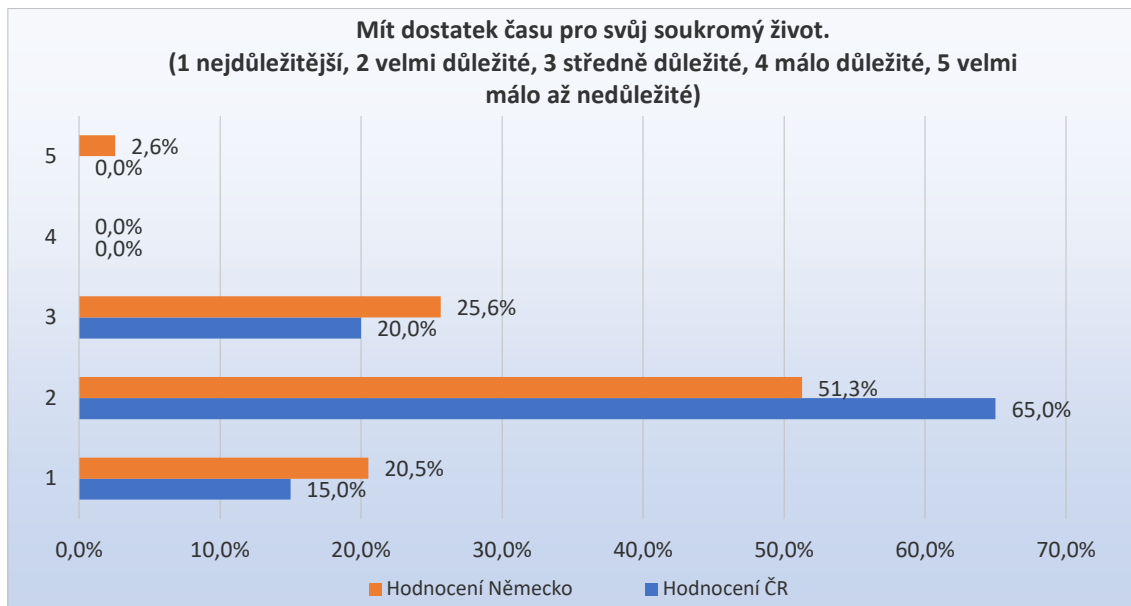
Podle indexu PDI s výsledkem 62 je v české podnikové kultuře větší vzdálenost moci. To znamená, že je zde větší závislost na nadřízených než v Německu. Existuje zde nerovnost mezi nadřízeností a podřízeností. Podřízení jsou směřováni k tomu, aby dělali přesně to, co se jim řekne. Hierarchie je v této kultuře s velkou vzdáleností moci výraznější než v té německé.

Překvapivě méně, než česká kultura je hierarchizovaná ta německá. Poznávacím znamením je funkční charakter hierarchie a formální autority. Pracovníci jsou učeni rozhodovat plně ve své pravomoci a jejich nadřízenými i spolupracovníky je toto respektováno.

Podobné hodnoty vyšli i ve výzkumu Geerta Hofstede. Podle něj je v české kultuře větší vzdálenost moci než v té německé.

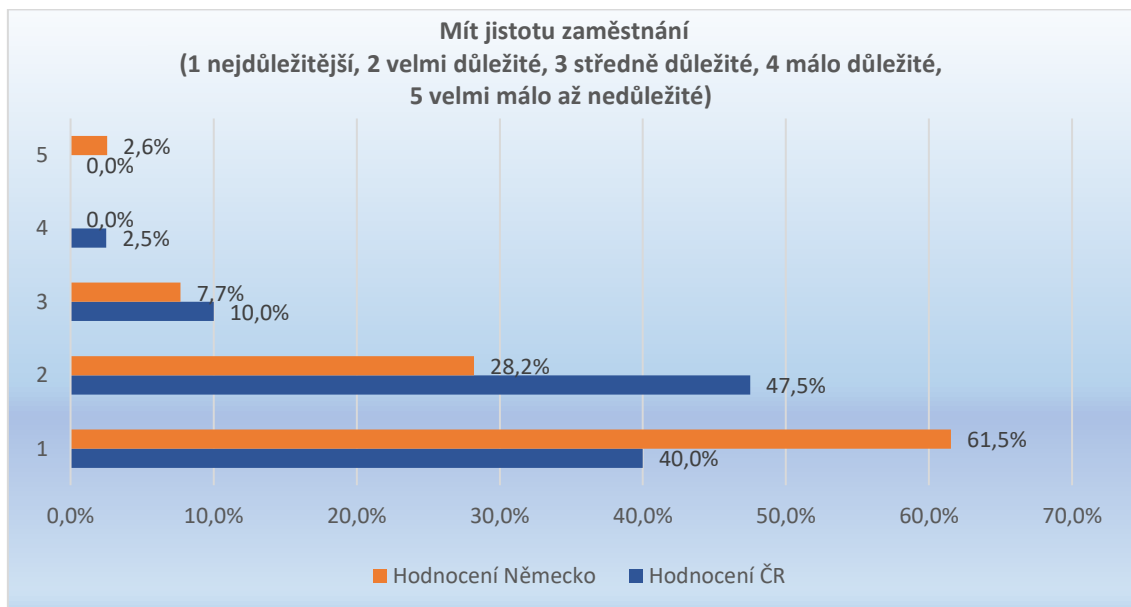
### 3.3.3. Míra individualismu, resp. kolektivismu (Index IDV)

Výsledek pro tento index byl získán z průměrů odpovědí na tyto otázky:



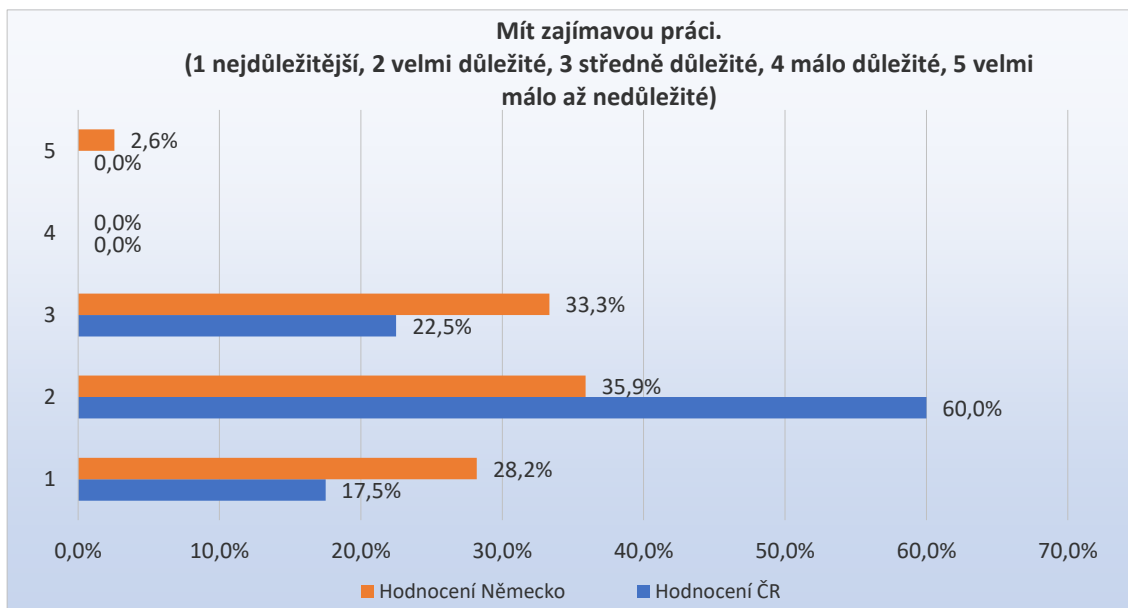
**Obrázek č. 15 – Mít dostatek času pro svůj soukromý život.**

Zdroj: Vlastní zpracování



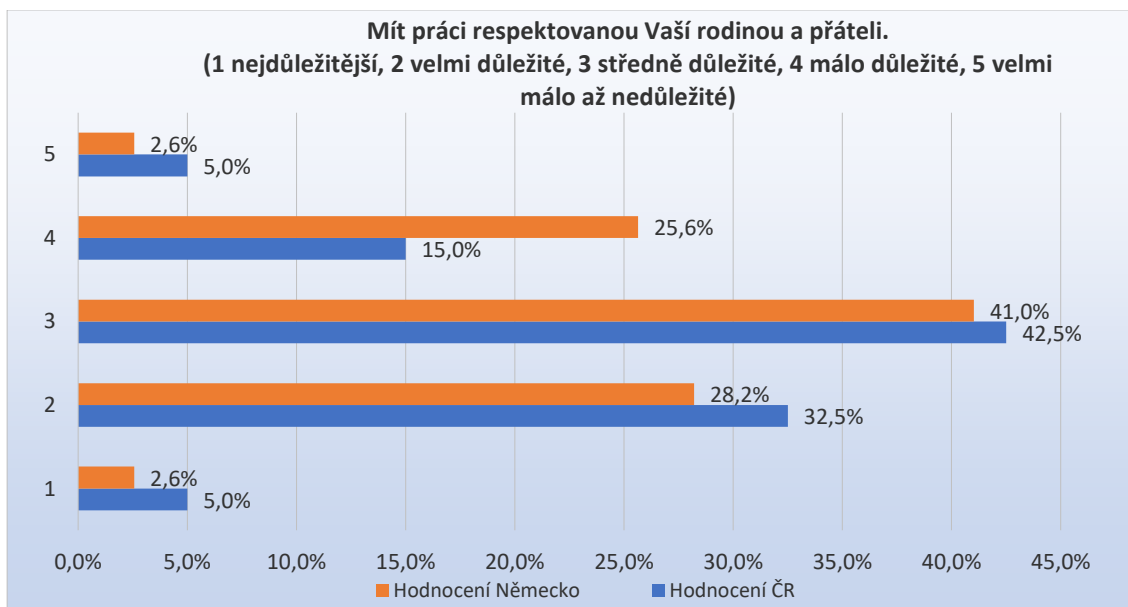
**Obrázek č. 16 – Mít jistotu zaměstnání.**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 17 – Mít zajímavou práci**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 18 – Mít práci respektovanou Vaší rodinou a přáteli.**

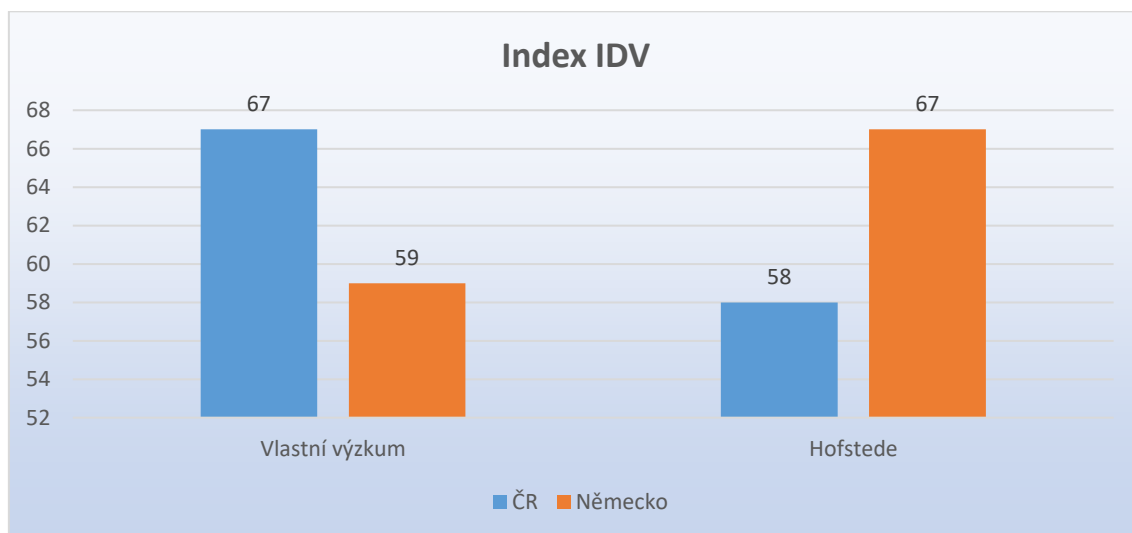
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě odpovědí získaných od českých a německých pracovníků byly vypočteny tyto hodnoty indexu IDV – míry individualismu, resp. kolektivismu:

**Tabulka č. 9 – Hodnoty indexu IDV**

Země	Vlastní výzkum	Hofstede
ČR	67	58
Německo	59	67

Zdroj: Vlastní zpracování



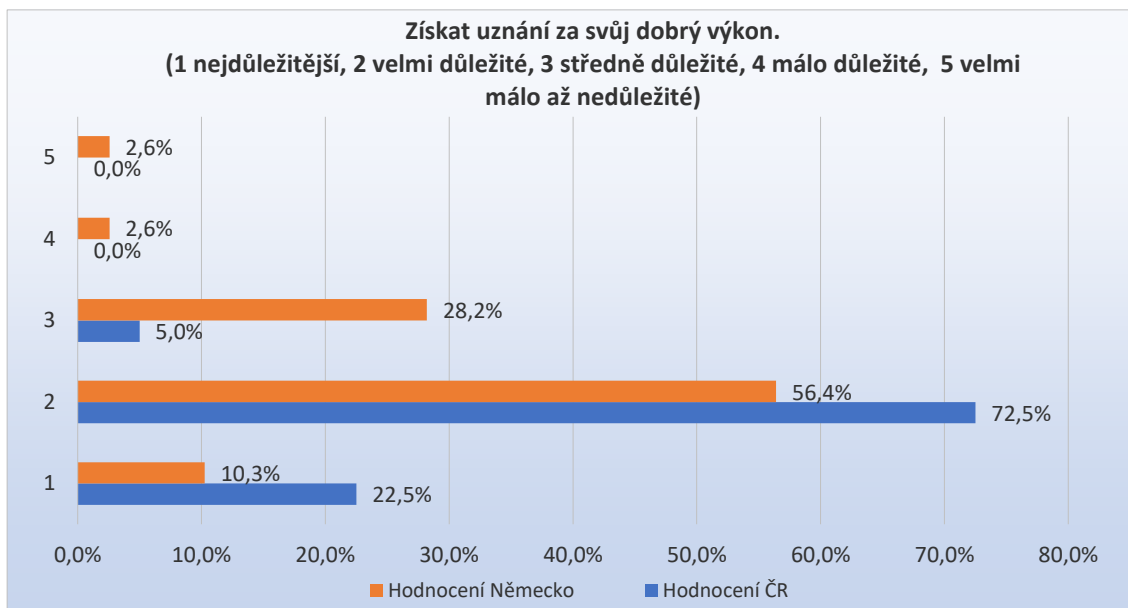
**Obrázek č. 19 – Hodnoty indexu IDV**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků získaných výzkumem vyplývá, že obě země jsou spíše individualistické. Pro Němce je např. typické, že se na pracovišti spoléhají jen sami na sebe, výrazně oddělují pracovní i soukromý život, příkladem je např. to, že si nebudují bližší přátelské vztahy na pracovišti. Hodnoty vlastního i Hofstedeho výzkumu se pohybují na pomezí přibližně stejných hodnot, ačkoli obě země dosáhli opačných hodnot oproti druhému výzkumu a česká kultura je podle Hofstedeho výsledků o něco méně individualistická než německá.

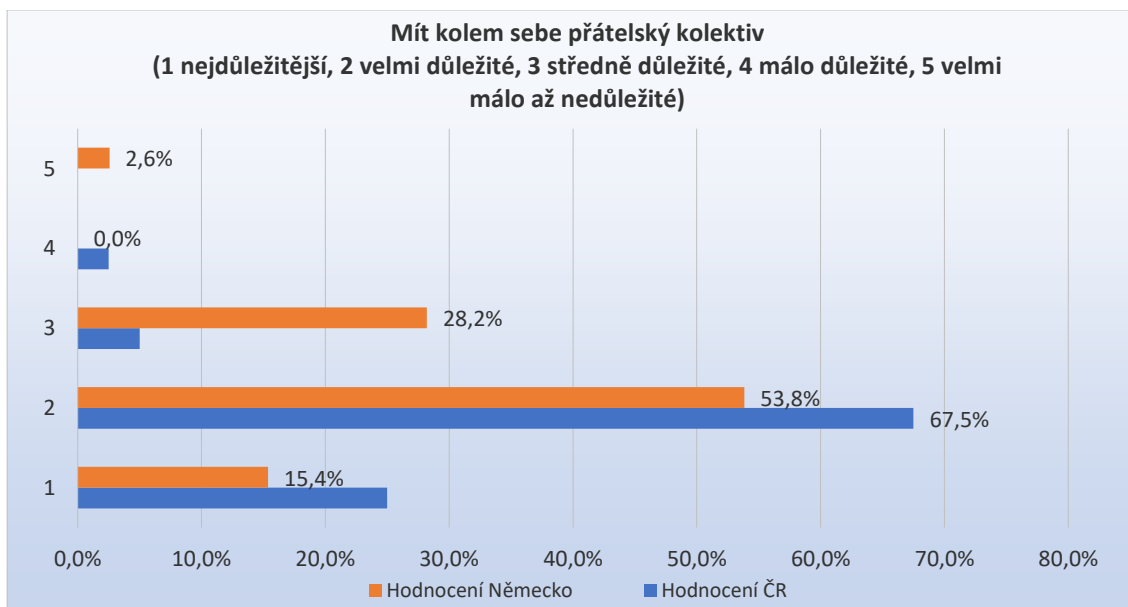
### **3.3.4. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (Index MAS)**

Výsledek pro tento index byl získán z průměrů odpovědí na tyto otázky:



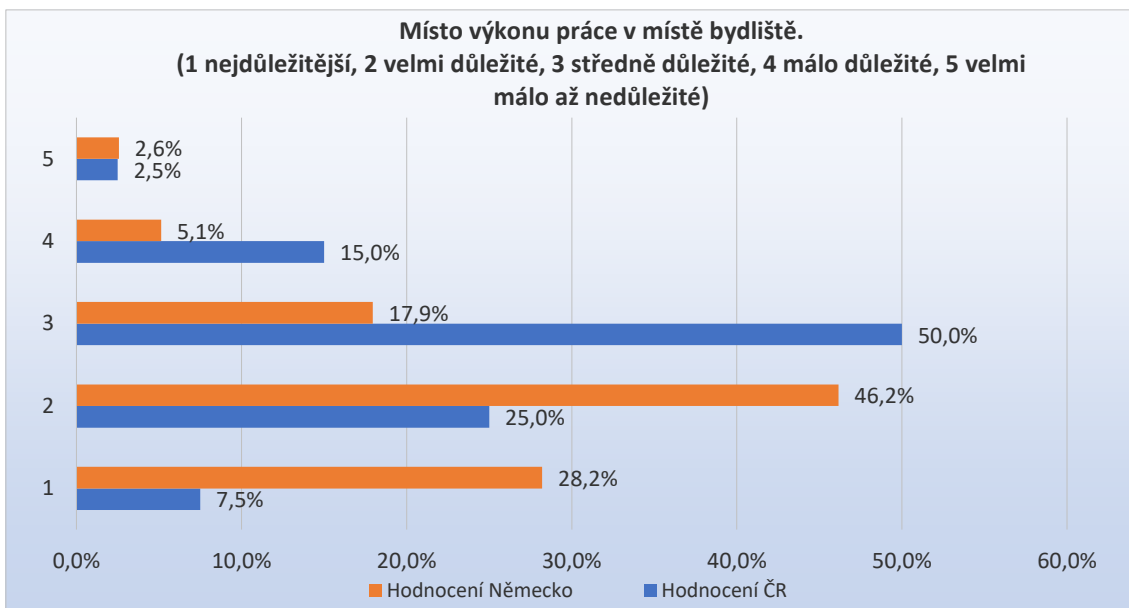
**Obrázek č. 20 – Získat uznání za svůj dobrý výkon.**

Zdroj: Vlastní zpracování



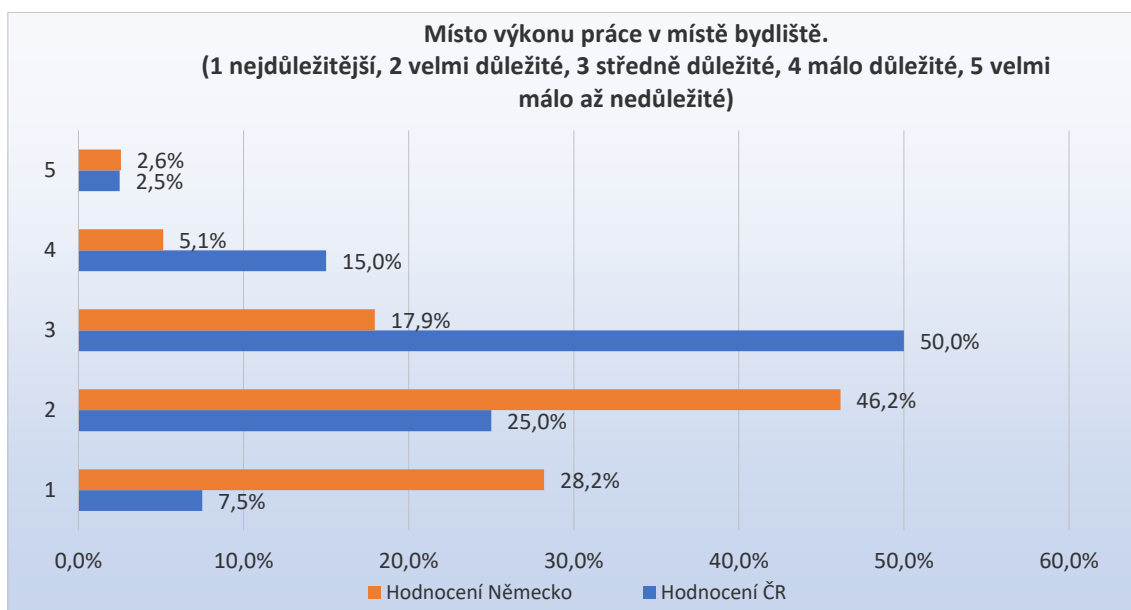
**Obrázek č. 21 – Mít kolem sebe přátelský kolektiv**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 22 – Místo výkonu práce v místě bydliště.**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 23 – Místo výkonu práce v místě bydliště.**

Zdroj: Vlastní zpracování

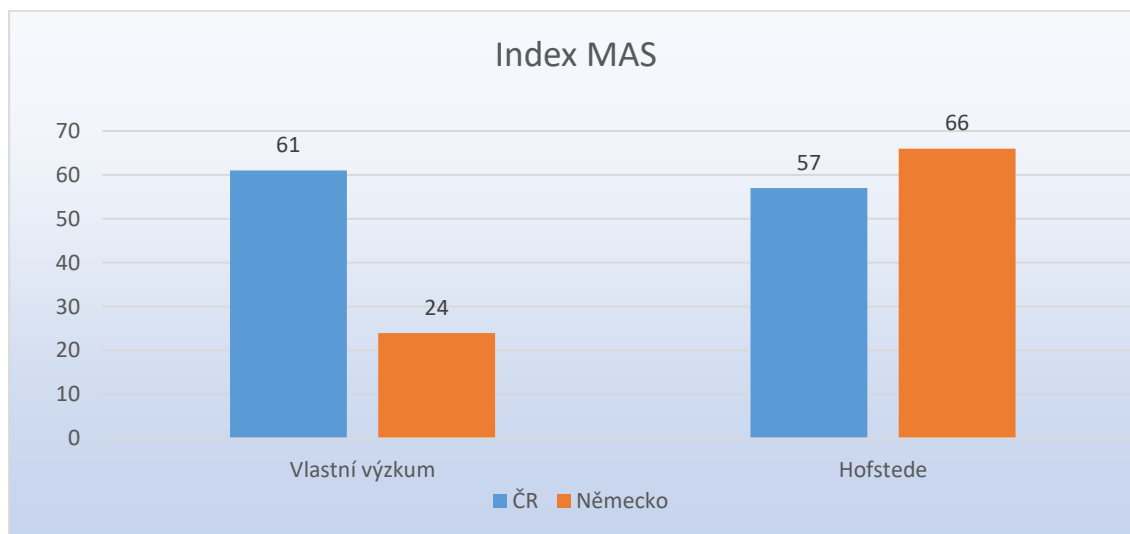
Na základě odpovědí získaných od českých a německých pracovníků byly vypočteny tyto hodnoty indexu MAS – převahy maskulinních, resp. femininních hodnot:



**Tabulka č. 10 – Hodnoty indexu MAS**

Země	Vlastní výzkum	Hofstede
ČR	61	57
Německo	24	66

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 24 – Hodnoty indexu MAS**

Zdroj: Vlastní zpracování

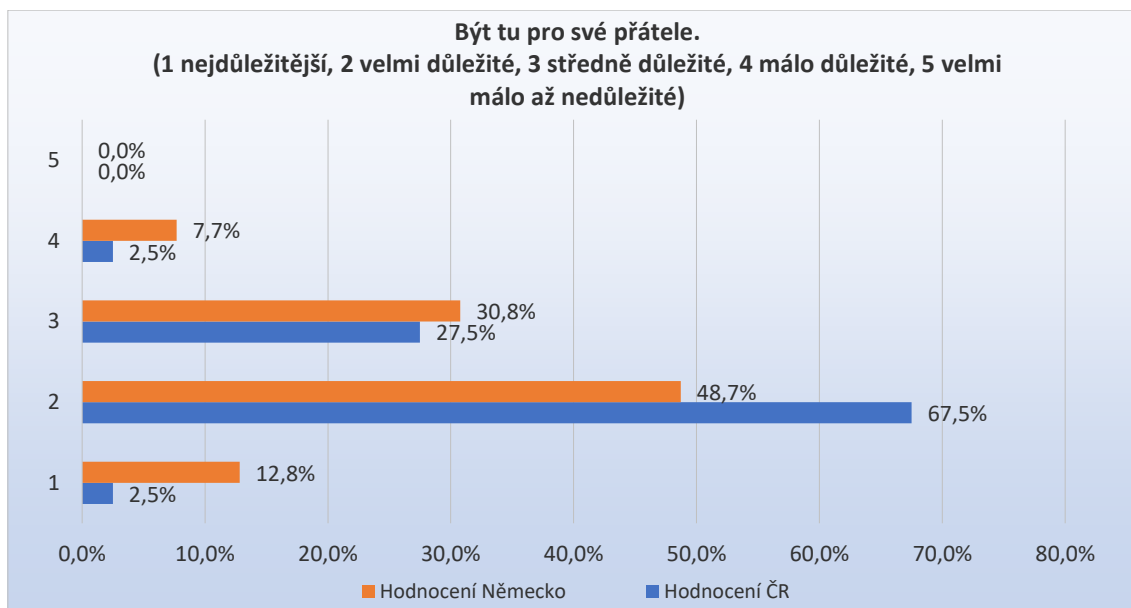
Hodnota indexu pro českou republiku znamená, že je zde převaha spíše maskulinních hodnot. Situace mezi muži a ženami není v ČR zcela vyrovnaná, je všeobecně známo vyšší finanční oceňování mužů na stejné pozici jako ženy. Stejně jako mezi ženami najdeme méně specialistů v různých profesích.

Velkým překvapením je výsledek tohoto indexu pro německou kulturu. Jak z literatury, tak z Hofstedeho výzkumu lze interpretovat výsledky pro německou kulturu jako spíše maskulinní společnost. Přesto vlastní výzkum označil německou kulturu jako vysoce femininní. Tento rozdíl ve výsledcích může být dán např. povahou vzorků. V Německu se preferuje tradiční role ženy, pro kterou je kariéra jednou z možností, nikoli povinností, což je typické pro maskulinní společnost, stejně jako pravidlo „žije se, aby se mohlo

pracovat“. Přesto, jak bylo řečeno již na počátku tohoto výzkumu, nelze brát konečné výsledky paušálně a aplikovat je na celou společnost.

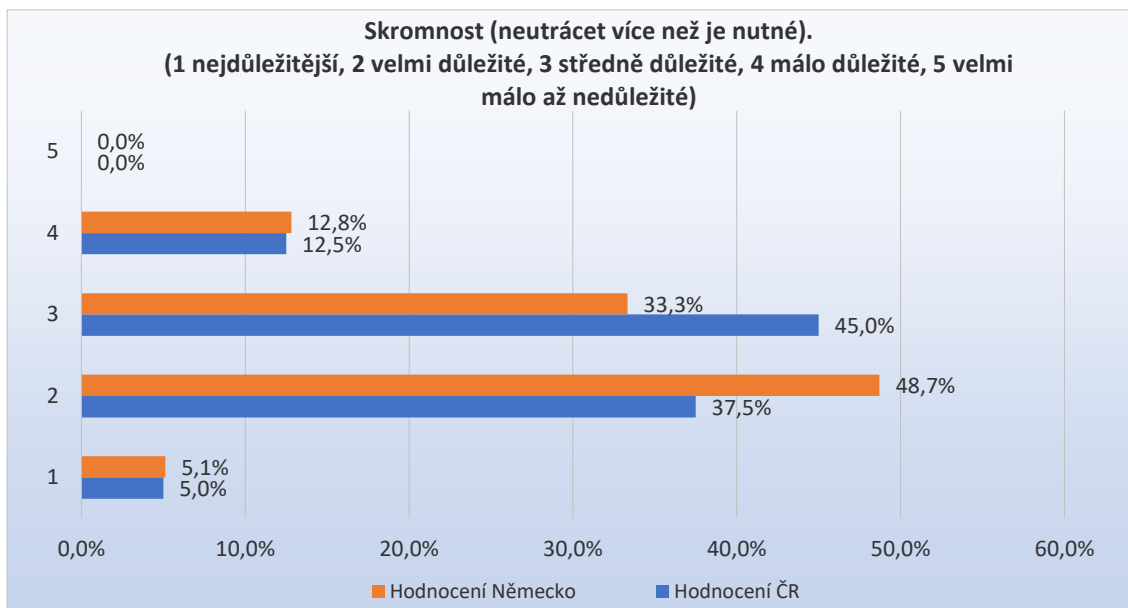
### 3.3.5. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (Index LTO)

Výsledek pro tento index byl získán z průměrů odpovědí na tyto otázky:



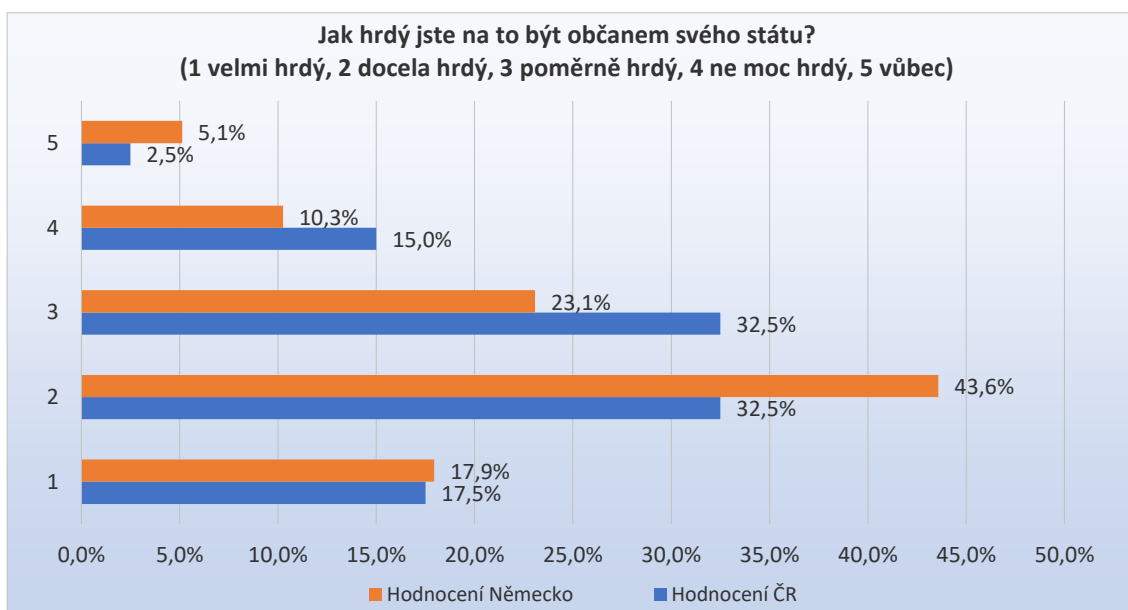
**Obrázek č. 25 – Být tu pro své přátele.**

Zdroj: Vlastní zpracování



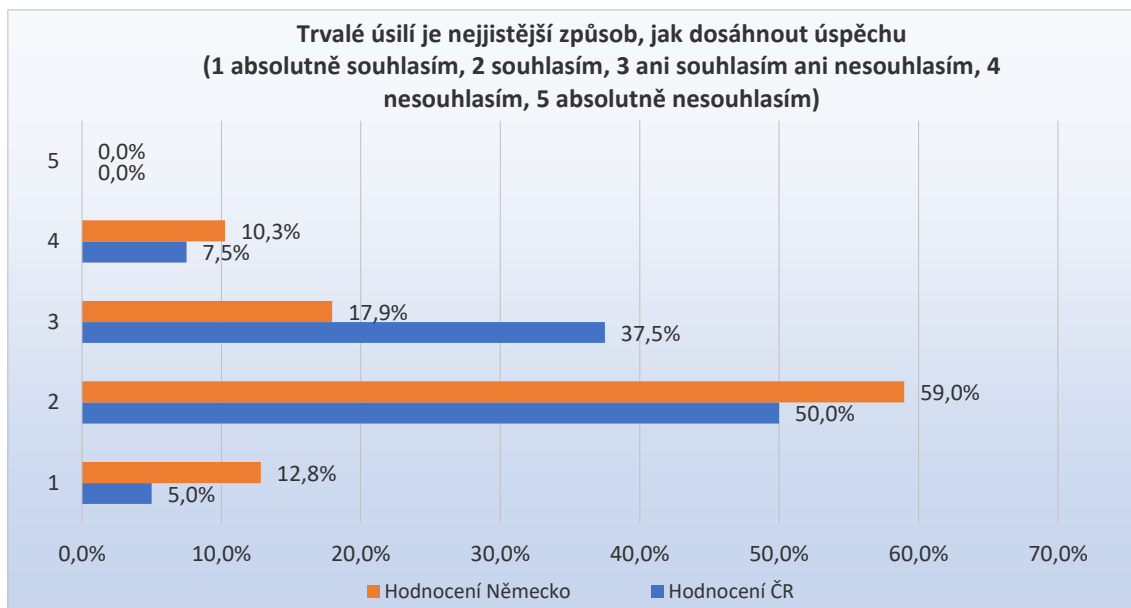
**Obrázek č. 26 – Skromnost (neutrácet více než je nutné).**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 27 – Jak hrdý jste na to být občanem svého státu?**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 28 – Trvalé úsilí je nejjistější způsob, jak dosáhnout úspěchu**

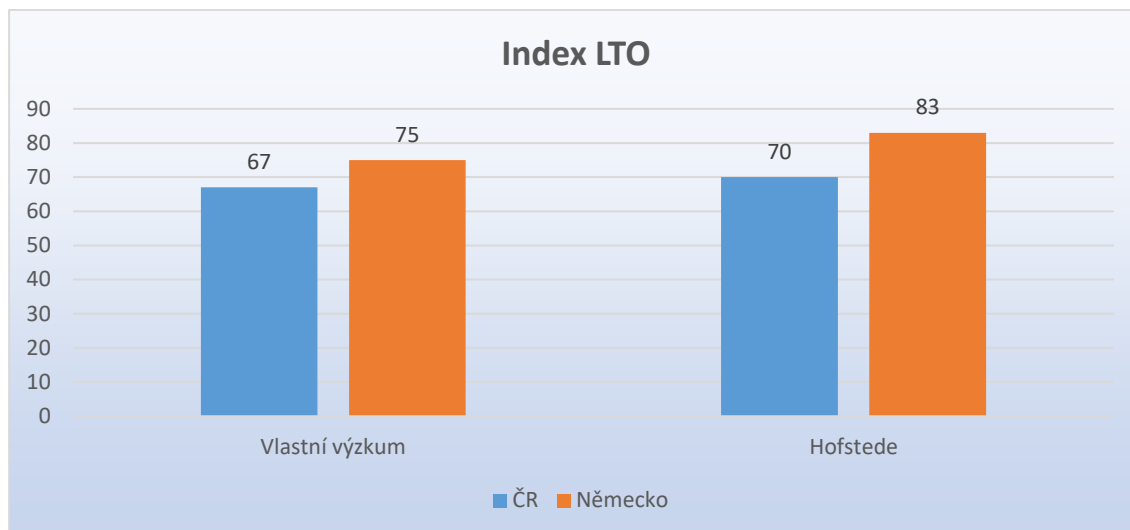
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě odpovědí získaných od českých a německých pracovníků byly vypočteny tyto hodnoty indexu LTO – krátkodobé, resp. dlouhodobé orientace:

**Tabulka č. 11 – Hodnoty indexu LTO**

Země	Vlastní výzkum	Hofstede
ČR	67	70
Německo	75	83

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 29 – Hodnoty indexu LTO**

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek tohoto výzkumu vyšel prakticky stejně jako Hofstedeho hodnoty. Mírný rozdíl ve výši indexu může být dán použitím rozdílné konstanty při výpočtu.

Obě kultury jsou dlouhodoběji orientovány, uvědomují si své dlouhodobé cíle a jejich důsledky a snaží se je naplnit. Na druhou stranu je však striktně neupřednostňují. Velmi ceněná je zde přizpůsobivost, což je např. pro českou kulturu typické.

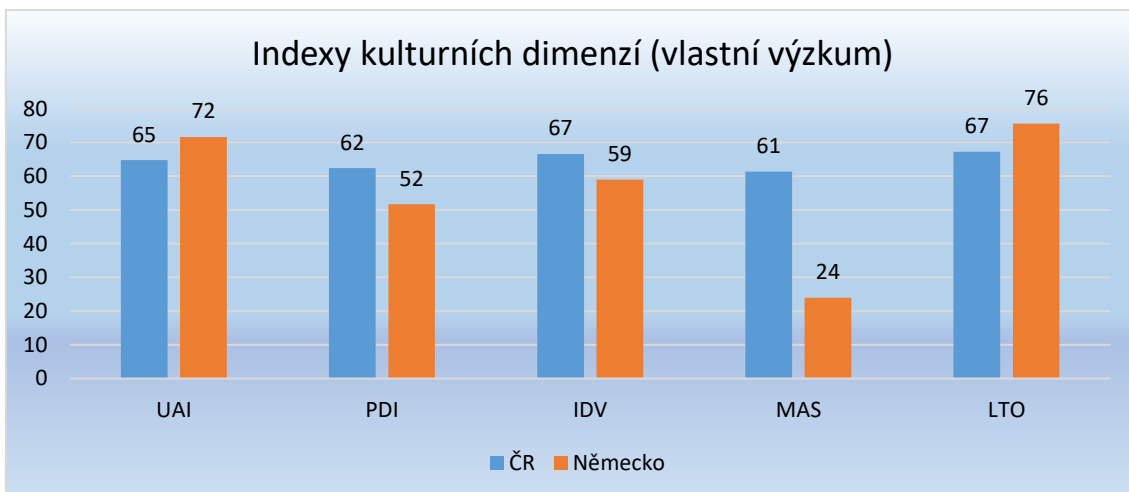
### 3.4. Shrnutí

V předchozích kapitolách byly představeny jednotlivé dimenze firemních kultur České republiky a Německa. Byly zde interpretovány hodnoty získané vlastním výzkumem i hodnoty z výzkumu Geerta Hofstede. Pro konečné shrnutí byly všechny hodnoty spojeny do jednoho grafu.

**Tabulka č. 12 – Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (vlastní výzkum)**

Země	UAI	PDI	IDV	MAS	LTO
ČR	65	62	67	61	67
Německo	72	52	59	24	76

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 30 – Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (vlastní výzkum)**

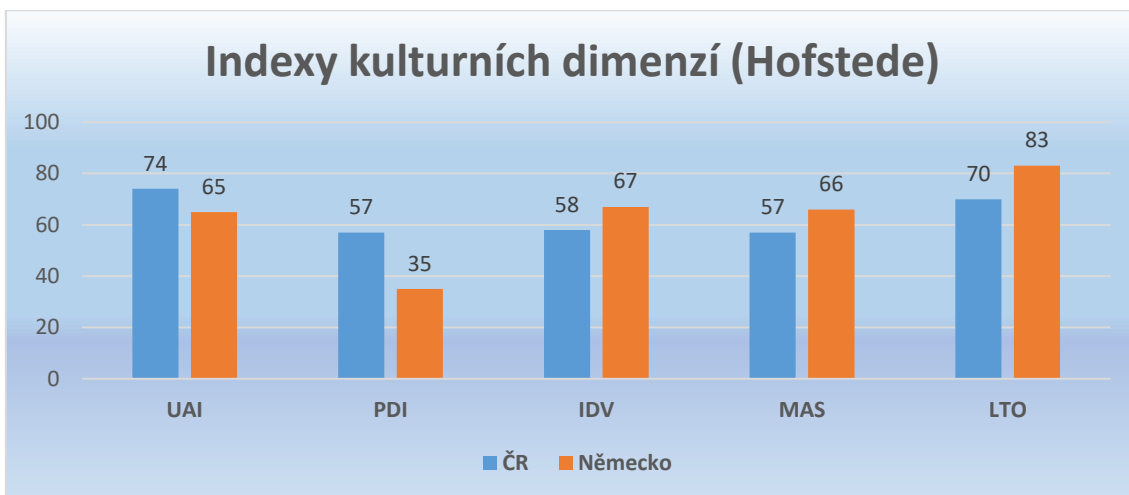
Zdroj: Vlastní zpracování

Hofstedeho výzkum přinesl tyto hodnoty indexů, přehledně zařazených do grafu:

**Tabulka č. 13 – Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (Hofstede)**

Země	UAI	PDI	IDV	MAS	LTO
<b>ČR</b>	74	57	58	57	70
<b>Německo</b>	65	35	67	66	83

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek č. 31 – Hodnoty indexů dimenzí národních kultur (Hofstede)**

Zdroj: Vlastní zpracování

# Závěr

Vzhledem k tomu, že Česká republika a Německo jsou země geograficky spolu sousedící a mají i společnou část historie, nejsou všeobecně očekávány výraznější rozdíly mezi oběma kulturami. Cílem této bakalářské práce proto bylo přiblížit problematiku kulturních rozdílů mezi Českou republikou a Německem a v případě nalezení kulturních odlišností je porovnat vzájemně mezi sebou. Komparace byla provedena metodou kulturní dimenzí Geerta Hofstede formou vlastního dotazníkového šetření a ze získaných hodnot byly vypočteny jednotlivé indexy pěti kulturních dimenzí. Součástí tohoto výzkumu bylo i porovnání s oficiálními hodnotami získanými z výzkumu samotného autora metody kulturních dimenzí, Geerta Hofstede.

Souběžně se snahou přiblížit tuto problematiku byly již v úvodu bakalářské práce položeny otázky, na které se autorka snažila při studiu doporučené literatury k tomuto tématu a aplikací vlastního výzkumu najít odpověď:

- 1) Je možné dokonalou znalostí cizí firemní kultury předcházet možným nedorozuměním a konfliktům?
- 2) Lze na základě tohoto výzkumu doporučit české i německé straně takové postupy, které nenaruší zvyklosti obou kultur?
- 3) Mohou tyto postupy eliminovat rozpory v řízení firmy?

Teoretická část byla zaměřena na výklad pojmů pro správné pochopení celé problematiky. Součástí je i nezbytná definice jednotlivých metodologických přístupů používaných pro identifikaci, zachycení a popsání možných odlišností mezi národními kulturami, kdy nejvíce prostoru bylo věnováno právě metodě kulturních dimenzí Geerta Hofstede. Zároveň zde došlo k prvnímu porovnání české a německé kultury na základě poznatků získaných z odborné literatury zaměřené právě na komparaci těchto dvou kultur. V této části byla získána odpověď na první otázku. Tam, kde je důležitá maximální úspora času, bezchybná vzájemná spolupráce a v neposlední řadě také snižování nákladů, je dokonalá znalost cizí firemní kultury nezbytná. Jedině tak budeme připraveni na případně odlišnosti a rozdíly způsobující možné nedorozumění a konflikty. To, co se může jednomu účastníkovi jednání jevit jako neprofesionální či neslušné, může být pro druhou stranu zcela

normální. V případě nepochopení celé situace, ale již může být výrazně narušena celá spolupráce.

Jednotlivé hodnoty kulturních dimenzí se pro obě země pohybovali přibližně (s rozdílem jednotek) na stejné úrovni pro všechny dimenze kromě jedné. Velký rozdíl byl zjištěn u dimenze prokazující převahu maskulinních, resp. femininních hodnot (Index MAS). Podobnost hodnot ostatních indexů poukazuje na nepříliš velké rozdíly mezi oběma kulturami. Ty nejsou a nemusí být nijak zásadní, ale budeme-li na ně připraveni, může to velmi usnadnit a ještě více zefektivnit vzájemnou spolupráci. Vysvětlení, a hlavně pochopení může zmírnit často jen obtížně překonatelné předsudky a stereotypy a může vést k přímějši a jednoznačnějši komunikaci a v konečném důsledku i úspěšnějši a příjemnějši spolupráci. Univerzálním doporučeným postupem pro obě strany je zejména tolerance a snaha o kompromis a minimalizaci předsudků. Obě strany musí podniknout určité vstřícné kroky vůči druhé straně. Aby se společný projekt obou kultur mohl úspěšně realizovat, je nutné brát zřetel na případná rizika, odhadovat je a preventivně jim předcházet. Budou-li obě strany takto postupovat, je zde velká šance vyhnout se značným problémům a zabránit nevratným škodám.

Diference dimenze maskulinity, resp. feminity může mít výrazný vliv na řízení firmy, neboť se ve velké míře liší především způsob řešení konfliktů, se kterými se firma setkává prakticky denně ve všech formách a podobách. Německá kultura vyšla z tohoto výzkumu jako vysoce femininní, na rozdíl od české, spíše maskulinní. Pro femininní společnosti je typické řešení konfliktů vyjednáváním a snahou dosáhnout kompromisu, na rozdíl od maskulinní společnosti typické řešením konfliktů „bojem“. Tento způsob řešení může velmi výrazně ovlivnit případné rozpory v řízení firmy, neboť obě kultury budou prosazovat právě ten svůj způsob jeho řešení. Budeme-li ale na tento případ připraveni, včas navrheme možné kompromisy, nemusí ke konečnému rozporu vůbec dojít.

Smyslem této bakalářské práce bylo odhalit a případně porovnat mezi sebou jednotlivé kulturní rozdíly německé a české firemní kultury. Aplikovaný výzkum prokázal, že mezi oběma kulturami jsou sice menší či větší rozdíly, ale všechny tyto rozdíly jsou řešitelné, budeme-li na ně připraveni a prokážeme dostatek ochoty ke společné práci a kompromisu.



# Seznam doporučené literatury

## Citace

- ANON., 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4164-1.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-717-5010-7.
- HOFSTEDE, Geert, 2013. *Value Survey Module 2013 Manual*. [online]. [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3170-X.
- HOFSTEDE, Jan Gert, 2017. *Geert Hofstede's Biography*. [online]. [cit. 2017-11-30]. Dostupné z: <http://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/geert-hofstede-cv/>
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- MICHALÍK, David, 2010. *Podniková kultura*. Brno: Vysoká škola Karla Engliš. ISBN 978-80-86710-23-5.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1009-0.
- NOVÝ, Ivan, 1996. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9260-3.
- SOUKUP, Václav, 2000. *Přehled antropologických teorií kultury*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8328-5.

TROMPENAARS, Frons, 1993. *Handbuch globales Managen: Wie kulturelle Interschiede im Geschäftsleben versteht*. Econ. ISBN: 10: 3430191351

## **Bibliografie**

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.

GULLOVÁ, Soňa a Františka MÜLLEROVÁ, 2006. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1021-9.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.

PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava, 2003. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1928-2.

# Seznam příloh

Dotazník VSM 2013 v české verzi

Dotazník VSM 2013 v německé verzi







# V S M 2013

## MODUL PRO PRŮZKUM HODNOT 2013 DOTAZNÍK Česká verze

MŮŽE BÝT BEZPLATNÉ POUŽIT PRO VÝZKUMNÉ ÚČELY  
KOMERČNÍ POUŽITÍ POUZE S POVOLENÍM AUTORA

Copyright © Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl); [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

## MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13)- Část 1

Při volbě odpovědi myslete prosím na svou vysněnou práci, nikoli na tu současnou (pokud to již není ta vysněná). Při výběru Vašeho ideálního zaměstnání, jak důležité pro Vás jsou aspekty uvedené v otázkách..... (v každé otázce zaokrouhlete prosím pouze JEDNU odpověď).

- 1 = nejdůležitější
- 2 = velmi důležité
- 3 = středně významné
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo až nedůležité

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1 . mít dostatek času pro svůj soukromý život        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 . mít přímého nadřízeného, kterého respektujete    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 . získat uznání za svůj dobrý výkon                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 . mít jistotu zaměstnání                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 . mít kolem sebe přátelský pracovní kolektiv       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 . mít zajímavovou práci                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 . spolurozhodování o Vaší práci s Vaším nadřízeným | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 . místo výkonu práce v místě Vašeho bydliště       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 . mít práci respektovanou Vaší rodinou a přáteli   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. možnost (budování) kariéry                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ve Vašem osobním životě, jak důležitá je pro Vás každá z následujících otázek? (Opět zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď u každé otázky):

- |                            |   |   |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. být tu pro své přátele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|---|---|---|---|---|



12. skromnost (neutrácet více než je nutné)

1 2 3 4 5

### MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) - Část 2

13. Jak často se cítíte nervozní či napjatý/á?

1. stále
2. většinou
3. někdy
4. zřídka
5. nikdy

14. Jak byste v současnosti popsali Váš zdravotní stav?

1. velmi dobrý
2. dobrý
3. průměrný
4. špatný
5. velmi špatný

15. Jak hrdý jste na to být občanem Vašeho státu?

1. velmi hrdý
2. docela hrdý
3. poměrně hrdý
4. ne moc hrdý
5. vůbec

16. Jak často (podle Vašich zkušeností) se zaměstnanci obávají, že jsou v rozporu se svým nadřízeným?

1. nikdy
2. zřídka
3. někdy
4. obvykle
5. vždy

### MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13)- Část 3

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (Pouze jedna odpověď ke každé otázce):

- 1 = absolutně souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím
- 4 = nesouhlasím
- 5 = absolutně nesouhlasím

17. Dobrým manažerem může být i ten, který nezná přesné odpovědi na všechny otázky svých podřízených

1 2 3 4 5

18. Trvalé úsilí je nejjistější způsob, jak dosáhnout úspěchu

1 2 3 4 5

19. Organizační struktura, ve které mají podřízené dva nadřízené, je třeba se vyhnout

1 2 3 4 5

20. Pravidla společnosti či organizace by neměla být porušována, ani za předpokladu domněnky, že je to v zájmu společnosti

1 2 3 4 5

## MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13)- Část 4

V této části prosím o vyplnění osobních údajů (při zachování Vaší anonymity samozřejmě).

21. Jste:

1. muž
2. žena

22. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

1. pod 20 let
2. 20 - 24
3. 25 - 29
4. 30 - 34
5. 35 - 39
6. 40 - 49
7. 50 - 59
8. 60 let a starší

23. Jak dlouho jste studovali vč. Základní školy?

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a déle

24. Pokud jste aktuálně zaměstnaný, o jaký druh práce se jedná?

1. Žádné zaměstnání (student)
2. Nekvalifikovaný nebo částečně kvalifikovaný dělník
3. Úředník/nice se všeobecným vzděláním
4. Odborný řemeslník, technik, IT-specialista, zdravotní sestra, umělec apod.
5. Vysokoškolské vzdělání (ne manažer)
6. Manažer s jedním nebo více podřízenými (ne manažery)
7. Manažer jednoho nebo více manažerů

25. Jaká je Vaše státní příslušnost?

---

26. Jaká je Vaše státní příslušnost při narození? (liší-li se od současné)

---

**Děkuji velmi za Vaši spolupráci při vyplnění dotazníku. :-)**

# V S M 2013

MODUL ZUR ERHEBUNG DER WERTE  
2013

FRAGEBOGEN  
Deutsche Version

FREI FÜR FORSCHUNGSZWECKE  
REPRODUKTION IN KOMMERZIELLEN VERÖFFENTLICHUNGEN  
NUR MIT SCHRIFTLICHER GENEHMIGUNG

Copyright © Geert Hofstede BV  
[hofstede@bart.nl](mailto:hofstede@bart.nl); [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl)

## INTERNATIONALER FRAGEBOGEN (VSM 13)- Seite 1

Bitte denken Sie an eine ideale berufliche Tätigkeit. Bitte lassen Sie Ihre gegenwärtige berufliche Tätigkeit, falls Sie berufstätig sind, außer Acht. Wie wichtig ist es bei der Auswahl einer beruflichen Tätigkeit für Sie (bitte bei jeder Aussage eine Antwort einkreisen):

- 1 = von höchster Wichtigkeit
- 2 = sehr wichtig
- 3 = ziemlich wichtig
- 4 = weniger wichtig
- 5 = gering wichtig oder unwichtig

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. genügend Zeit für sich persönlich oder für Ihr Privatleben zu haben                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. eine/n direkte/n Vorgesetzte/n zu haben, die/den Sie respektieren können                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Anerkennung für gute Arbeitsleistungen zu erhalten  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. einen sicheren Arbeitsplatz zu haben  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. mit netten Menschen zusammen zu arbeiten  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. eine interessante Tätigkeit auszuüben   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. von Ihrer/m direkten Vorgesetzten bei Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen, hinzugezogen zu werden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. in einer angenehmen Umgebung zu wohnen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Arbeit zu haben, die von Familie und Freunden respektiert wird   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Aufstiegsmöglichkeiten zu haben  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Wie wichtig ist in Ihrem Privatleben folgendes für Sie: (bitte bei jeder Aussage eine Antwort einkreisen):

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. für meine Freunde da zu sein                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Bescheidenheit (nicht mehr als nötig Geld ausgeben) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## INTERNATIONALER FRAGEBOGEN (VSM 13)- Seite 2

13. Wie oft fühlen Sie sich nervös oder angespannt?

1. immer
2. meistens
3. manchmal
4. selten
5. nie

14. Wie würden Sie Ihren momentanen Gesundheitszustand im Großen und Ganzen beschreiben?

1. sehr gut
2. gut
3. mittelmäßig
4. schlecht
5. sehr schlecht

15. Wie stolz sind Sie ein/e Staatsbürger/in Ihres Landes zu sein?

1. sehr stolz
2. ziemlich stolz
3. einigermaßen stolz
4. nicht sehr stolz
5. überhaupt nicht stolz

16. Wie oft, Ihrer Erfahrung nach, haben Mitarbeiter Angst davor, ihrer/m Vorgesetzten (bzw. Lehrer für Schüler/Studenten) zu widersprechen?

1. nie
2. selten
3. manchmal
4. gewöhnlich
5. immer

## INTERNATIONALER FRAGEBOGEN (VSM 13)- Seite 3

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu oder nicht zu? (bitte bei jeder Aussage eine Antwort einkreisen):

- 1 = stimme absolut zu
- 2 = stimme zu
- 3 = unentschieden
- 4 = stimme nicht zu
- 5 = stimme absolut nicht zu

17. Man kann ein gute/r Manager/in sein, auch ohne auf alle Fragen, die untergeordnete Mitarbeiter/innen bezüglich ihrer Arbeit haben, genaue Antworten geben zu können

1 2 3 4 5

18. Beständiges Bemühen ist der sicherste Weg zum Erfolg

1 2 3 4 5

19. Eine Organisationsstruktur, bei der bestimmte Beschäftigte zwei Vorgesetzte haben, sollte auf jeden Fall vermieden werden

1 2 3 4 5

20. Die Richtlinien des Unternehmens oder einer Organisation sollten nicht gebrochen werden, selbst wenn ein(e) Mitarbeiter(in) glaubt, es geschähe im Interesse des Unternehmens

1 2 3 4 5

## INTERNATIONALER FRAGEBOGEN (VSM 13)- Seite 4

Einige persönliche Angaben (für statistische Zwecke):

21. Sind Sie:
1. mann
  2. weiblich
22. Wie alt sind Sie?
1. unter 20 Jahren
  2. 20 - 24
  3. 25 - 29
  4. 30 - 34
  5. 35 - 39
  6. 40 - 49
  7. 50 - 59
  8. 60 Jahre oder älter
23. Wie viele Jahre hat Ihre Schulausbildung (oder Gleichwertiges) bis zu Ihrem Abschluss gedauert (beginnend von der Grundschule an)?
1. 10 Jahre oder weniger
  2. 11 Jahre
  3. 12 Jahre
  4. 13 Jahre
  5. 14 Jahre
  6. 15 Jahre
  7. 16 Jahre
  8. 17 Jahre
  9. 18 Jahre oder länger
24. Welche Art von beruflicher, bezahlter Tätigkeit haben Sie ausgeübt oder üben Sie aus?
1. Keine bezahlte Tätigkeit (schließt Vollzeitstudenten mit ein)
  2. Ungelernter oder angelernter Handwerker
  3. Bürokräft oder Sekretär(in) mit allgemeiner Ausbildung
  4. Handwerker/in mit Berufsausbildung, Techniker/in, Informatiker/in, Krankenpfleger/in, Künstler/in oder Gleichwertiges
  5. Akademische Ausbildung oder Gleichwertiges (aber keine Führungsaufgaben)
  6. Manager mit einem oder mehreren Untergebenen (die keine Manager sind)
  7. Manager von einem oder mehreren Managern
25. Welche Nationalität (Staatsangehörigkeit) haben Sie?
- \_\_\_\_\_
26. Welche Nationalität hatten Sie bei Ihrer Geburt (falls abweichend)?
- \_\_\_\_\_

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**