



Komparace německé a české firemní kultury

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Adéla Hlavová

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.

Katedra cizích jazyků





Zadání bakalářské práce

Komparace německé a české firemní kultury

Jméno a příjmení: **Adéla Hlavová**
Osobní číslo: E19000174
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulování výzkumných otázek,
2. Fundamentace odlišných firemních kultur v interkulturním managementu.
3. Detekce kritických odlišností německé a české firemní kultury.
4. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ČENĚK, Jiří, Josef SMOLIK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ, 2016. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5414-7.
- MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press: TC Business School. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NIX, Kelly, 2015. *Intercultural Communication in Business: how Context and Other Cultural Factors Affect Communication in Multicultural Organizations*. San Antonio, Texas: CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1-5061-4533-4.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2016. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- SCHEIN, Edgar H., 2017. *Organizational culture and leadership*. Fifth Edition. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-21205-8.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Stanislava Novotná, jednatelka společnosti EICHENAUER, s. r. o.

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.
Katedra cizích jazyků

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, 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 nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

18. dubna 2022

Adéla Hlavová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou střetu firemních kultur českých a německých obchodních společností. Vyvozuje doporučení pro minimalizaci negativních interakcí v pracovním prostředí. Teoretická část vysvětluje základní pojmy spojené s firemní kulturou včetně jejích principů a prvků. Praktická část ověřuje platnost obecných závěrů z teoretické části. Závěr stanovuje doporučení pro překonání těchto interkulturních rozdílů.

Klíčová slova

Firemní kultura, Komparace, Interkulturní komunikace, Kulturní standardy, Prvky firemní kultury, Principy firemní kultury, Německá firemní kultura, Česká firemní kultura

Annotation

The bachelor thesis deals with the issue of conflicts between company cultures in Czech and German corporations. Its aim is to try to propose recommendations to minimise negative interactions in work environment. In the theoretical part, basic terms connected with company culture, including its principles and elements, are explained. The validity of general conclusions from theoretical part is being verified in the practical part. In the final part, recommendations how to overcome these intercultural differences are proposed.

Key Words

Company culture, Comparison, Intercultural communication, Cultural standards, Elements of company culture, Principles of cultural standards, German company culture, Czech company culture

Poděkování

Chtěla bych moc poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Mgr. Markovi Skálovi, Ph.D. za pomoc a vstřícnost při jejím zpracování. Vždy jsem se na něho mohla obrátit s jakýmkoliv problémem týkajícím se bakalářské práce, za což jsem vděčná. Zároveň bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům obchodní společnosti Eichenauer s.r.o. za kooperaci v rámci vypracování praktické části. Především však patří poděkování jednatele této společnosti, Ing. Stanislavě Novotné za zprostředkování a poskytnutí veškerých potřebných informací.

Obsah

Seznam obrázků	10
Úvod	13
1. Firemní kultura	15
1.1 Principy firemní kultury	15
1.2 Prvky firemní kultury	16
1.2.1 Hodnoty	16
1.2.2 Základní přesvědčení.....	17
1.2.3 Artefakty.....	18
1.3 Kulturní dimenze a standardy	19
1.3.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho	20
1.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse	21
2. Interkulturní komunikace a rozdíly.....	23
2.1 Česká firemní kultura	23
2.1.1 Orientace na vztahy.....	23
2.1.2 Láska k improvizaci	24
2.1.3 Simultánnost	24
2.1.4 Prolínání různých oblastí života.....	24
2.1.5 Vyhýbání se konfliktům	25
2.1.6 Silný komunikační kontext	25
2.1.7 Kolísavá sebejistota.....	26
2.2 Německá firemní kultura	26
2.2.1 Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku	27
2.2.2 Věcná orientace.....	27
2.2.3 Oddělování jednotlivých sfér života.....	28
2.2.4 Slabý komunikační kontext	28
2.2.5 Trvalá sebejistota	29
2.2.6 Monochronie času	30
3. Představení firmy Eichenauer.....	31
3.1 Koncepce dotazníkového šetření	31
3.2 Výsledky dotazníku	32
3.2.1 Identifikace	32
3.2.2 Integrace	34
3.2.3 Komunikace.....	39
3.2.4 Improvizace / Koordinace.....	42

3.2.5 Polychronie času	46
3.2.6 Sebevědomí / Sebejistota	52
3.2.7 Styl vedení	56
3.2.8 Týmová práce.....	62
3.2.9 Zaměření na detail.....	68
Závěr	71
Seznam použité literatury	73

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Image a hodnocení firmy okolím je pro mne důležité	32
Obrázek 2 - Zním logo společnosti.....	33
Obrázek 3 - Umím si představit pracovat pro společnost dalších 5 let	33
Obrázek 4 - Příjemný pracovní kolektiv je pro mne důležitý	34
Obrázek 5 - V práci je pro mne důležitější pracovní náplň, než osobní vztahy.....	34
Obrázek 6 - Opustil/a bych pracovní místo z důvodu neuspokojivých vztahů s kolegou / kolegyní	35
Obrázek 7 - Věnuji čas udržování osobních vztahů s kolegy	35
Obrázek 8 - Práci prokládám neformálními rozhovory s kolegy	36
Obrázek 9 - V práci s kolegy probírám své osobní problémy ze života.....	36
Obrázek 10 - Sociální / osobní vztahy nejsou při jednání důležité	37
Obrázek 11 - Striktně odděluji práci a soukromí / volný čas.....	37
Obrázek 12 - Ke stejnému člověku se chovám jinak v práci, a jinak ve svém volném čase	38
Obrázek 13 - Zním cíle společnosti	39
Obrázek 14 - Zním své nadřízené a vedení společnosti.....	39
Obrázek 15 - Nadřízený mne pravidelně informuje o dění ve společnosti.....	40
Obrázek 16 - Vyhýbám se přímé a věcné výměně názorů	41
Obrázek 17 - Při přijímání úkolu si dokážu určité souvislosti sám / sama domyslet.....	41
Obrázek 18 - Zpanikařím, pokud nejdou věci přesně podle plánu.....	42
Obrázek 19 - V situaci, kdy nemohu při práci postupovat obvyklým způsobem, najdu jiný způsob řešení.....	43
Obrázek 20 - Při práci improvizuji.....	43
Obrázek 21 - Pro práci mám jasně dané postupy	44
Obrázek 22 - Dosažení stanoveného cíle je pro mne důležité	45
Obrázek 23 - Cesta k cíli je pro mne důležitější, než dosažení cíle	45
Obrázek 24 - Dodržuji časový rozvrh a stanovenou délku jednotlivých činností.....	46
Obrázek 25 - Nejprve ukončím jednu činnost, až pak přecházím ke druhé	47
Obrázek 26 - Cítím se komfortně, když je každý úkol/práce časově rozvržen/a.....	47
Obrázek 27 - Zabývám se problémem až v momentě jeho maximální naléhavosti.....	48

Obrázek 28 - U úkolu, který byl splněn podstatně dříve, důkladněji prověřuji kvalitu provedení.....	49
Obrázek 29 - Pokud někdo naruší mou práci, považuji to za neslušnost.....	50
Obrázek 30 - Jednání jsou vždy přesně časově naplánována dle jednotlivých témat.....	51
Obrázek 31 - Dokážu před ostatními pochválit svoje schopnosti	52
Obrázek 32 - Záměrně podceňuji své schopnosti v očekávání následné pochvaly	52
Obrázek 33 - Často se omlouvám za drobné nedokonalosti své práce	53
Obrázek 34 - Říkám svůj názor jasně a jednoznačně i bez vyzvání	54
Obrázek 35 - Snažím se ostatní přesvědčit o svém mínění	55
Obrázek 36 - Můj nadřízený oceňuje moji práci	56
Obrázek 37 - Zpětná vazba / hodnocení mé práce nadřízeným je dostatečná.....	56
Obrázek 38 - Kritika mé práce nadřízeným je konstruktivní	57
Obrázek 39 - Jsem závislý na svém nadřízeném	57
Obrázek 40 - Důvěřuji svému nadřízenému.....	58
Obrázek 41 - Respektuji svého nadřízeného	58
Obrázek 42 - Můj nadřízený je dostatečně kompetentní.....	59
Obrázek 43 - Můj nadřízený dodržuje firemní pravidla, jde příkladem	59
Obrázek 44 - Se svým nadřízeným mohu otevřeně komunikovat o svých problémech, neúspěších	60
Obrázek 45 - Jsou mi přidělovány úkoly, které nejsou v mém popisu práce.....	60
Obrázek 46 - Výběr lidí do firmy je ovlivněn více sympatiemi než odbornou kvalifikací .	61
Obrázek 47 - Vždy informuji své kolegy / nadřízeného, když nemohu splnit úkol včas	62
Obrázek 48 - Vždy pomohu kolegovi / kolegyni, když mne požádá.....	63
Obrázek 49 - Ochota ke spolupráci / k pomoci je ovlivněna vzájemnou sympatií/antipatií	63
Obrázek 50 - Těší mě, když mohu pomoci svému spolupracovníkovi.....	64
Obrázek 51 - Na své kolegy se mohu spolehnout.....	64
Obrázek 52 - Nechám se ovlivnit špatnou náladou spolupracovníka	65
Obrázek 53 - Vyhýbám se řešení konfliktu s kolegou.....	65
Obrázek 54 - Očekávám od svých spolupracovníků zpětnou vazbu/hodnocení činnosti - pozitivní i negativní	66
Obrázek 55 - Většinou nejsem schopen přiznat vlastní chybu.....	67
Obrázek 56 - Pracovní dobu prokládám krátkým odreagováním a odpočinkem	67
Obrázek 57 - Vše musí být projednáno do nejmenšího detailu.....	68

Obrázek 58 - Řešení detailů způsobuje vkládání energie do nepodstatných a vedlejších věcí	69
Obrázek 59 - Pracovní jednání jsou příliš zdlouhavá.....	69
Obrázek 60 - Pracovní jednání jsou příliš zaměřená na detaily	70

Úvod

Mezinárodní obchod je nedílnou součástí světové ekonomiky a je zcela nezbytný při expanzi a rozvoji samotných obchodních společností. Následně, kulturní střet odhaluje nesčetné překážky způsobené odlišnými kulturními rozdíly. V každé národnosti existují určité zvyklosti typické pouze pro dané etnikum. Případná neznalost těchto norem může mít razantní vliv na budoucí spolupráci se zahraničními účastníky jednání.

Příprava na osobní setkání vyžaduje důkladnou rešerši a studium společenských pravidel daného státu. Jednat se může o styl oblékání, způsob pozdravu, dokonce i zvyklosti ohledně předávání darů při pracovním jednání. Existuje mnoho studií a výzkumů zaměřujících se na kulturní rozdíly, kterými se zaměstnanci cestující pracovní do zahraničí mohou řídit.

Odlišnosti lze pozorovat i u geograficky si blízkých národností. Bakalářská práce se touto problematikou zabývá. Zahraniční obchod České republiky s Německem představuje nedílnou součást exportu u obou zemí. V závislosti na tom jsou jednotlivé strany nepřetržitě v kontaktu a vyžaduje se od nich vzájemná spolupráce. Ačkoliv tato kooperace funguje již řadu let, stále je možné sledovat určité rozdíly v přístupu k pracovním aktivitám, ale i k mezilidským, nejen pracovním, jednáním.

Bakalářská práce se zabývá kulturními rozdíly těchto dvou. **Cílem práce je interpretace a zmapování společenských zvyklostí v německé a české pracovní sféře v rámci jedné společnosti.**

Zároveň jsou stanoveny tři **výzkumné otázky**.

- 1. Dochází v rámci nadnárodní organizace k překrývání kulturních rozdílů, či určitá specifika zůstávají pro danou kulturu nedotčena?*
- 2. Je možné uchovat stávající firemní zvyklosti i za předpokladu, že se daný subjekt stane součástí mezinárodní organizace?*
- 3. Jsou kulturní rozdíly natolik závažné, že zamezují bezproblémové vzájemné spolupráci mezi kolegy.*

Výzkumný předpoklad této bakalářské práce je založen na geografické a historické blízkosti, interkulturní rozdíly tak nebudou výrazné a nebudou vyvolávat kolize.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy související s firemní kulturou jako takovou, jejími prvky a principy. V návaznosti budou dále zmíněny kulturní standardy dle předních sociologů zabývajících se touto problematikou.

Druhá kapitola již interpretuje jednotlivé kulturní rozdíly typické pro české a německé obchodní společnosti. Popisuje odlišnosti interkulturní komunikace mezi těmito dvěma státy, které slouží jako základ pro vypracování poslední části bakalářské práce.

Ve třetí kapitole jsou již zjištěné teoretické poznatky převedeny do praxe. Zkoumaný podnik nese název Eichenauer. Jedná se o nadnárodní společnost se sídlem v Německu, ale s výrobní pobočkou v České republice. V této organizaci jsou porovnávány jednotlivé kulturní rozdíly dle lokace jednotlivých poboček. Postupně bude zjištěno, zda je firemní kultura nastavena stejně napříč celou společností, či zda určité rozdíly a zvyklosti zůstávají zachovány.

V závěru práce jsou zhodnoceny informace jak z teoretické části, tak především poznatky z výzkumu v praktické části.

1. Firemní kultura

Zpravidla dlouhodobý a náročný proces stojí za vybudováním stabilní a úspěšné firemní kultury jednotlivých společností, kdy všichni pracovníci i zaměstnavatelé dobrovolně dodržují příslušné standardy a principy.

Firemní kultura může být chápána jako soubor představ, které jsou zaměstnanci přijaty a označeny samovolně jako všeobecně platné uvnitř podniku. Je žádoucí, aby s danými pravidly byli všichni pracovníci ztotožnění. (Michalík 2010)

1.1 Principy firemní kultury

Firemní kultura má obrovský dopad na atmosféru na pracovišti, na situace vzniklé interakcí mezi zaměstnanci i na přístupy jednotlivých pracovníků k zavedeným pravidlům či standardům.

Ovlivňuje myšlení každého jedince jak z hlediska pracovního, tak z hlediska osobního života a jedinec se může automaticky, bez vnitřního uvědomění, zavedenými standardy řídit. V souvislosti s tím, že kultura je nehmotný prvek, nelze ani tuto skutečnost přesně vyjádřit či kvantifikovat, respektive změřit její podobu. Neznamena to však, že jednotlivé prvky kultury nelze poznat a řídit se jimi, ale není možné následování hodnot a standardů mezi pracovníky vynutit, nebo vymáhat. Dodržování sdílených principů a pravidel ve firemní kultuře je založeno na dobrovolném zapojení každého zaměstnance. Pokud se podaří sjednotit tyto postoje napříč celou firmou, napomůže to zdravějšímu fungování firmy jako celku jak uvnitř, tak navenek vůči celé společnosti.

Rozsah firemní kultury se projevuje v několika dalších odvětvích, kdy ovlivňuje chod celé společnosti a zasahuje do nejrůznějších oblastí od etiky, přes psychologii až do řízení samotného podniku vrcholovým managementem. Součástí je například otázka správné informovanosti mezi úrovněmi z hlediska pracovních pozic, stylem sdělení jednotlivých informací, či konkrétnost, na opačné straně stručnost daného popisu. Vztah k nejistotě je důležitý aspekt firemní kultury, v různých společnostech jsou postoje nastavené odlišně. Úzce s tím souvisí schopnost improvizace, v opačném případě potřeba mít vše zajištěné do posledního detailu a při sebemenším kolísání plánu nemožnost problém vyřešit.

Nejdůležitější charakteristika firemní kultury je samotné ztotožnění jednotlivých zaměstnanců se zavedenými principy a standardy, jak již bylo zmíněno. Shoda v oblasti zájmů a přístupů vede k příjemné atmosféře na pracovišti a prosperitě celé firmy. Na druhé straně nízké ztotožnění s hodnotami podniku zpomaluje chod celé firmy a narušuje celkovou morálku zaměstnanců, která má za následek snížení výkonu a rozcházení v názorech i na všední otázky všeho druhu. (Pfeifer a Umlaufová 1993)

1.2 Prvky firemní kultury

Vymezení prvků firemní kultury se může v různých publikacích lišit, nicméně základ bývá vždy stejný, nebo alespoň významem se přibližující. Jak uvádí Lukášová (2010) a Pfeifer (1993), za prvky se považují sdílené hodnoty, přístupy, postoje, normy a představy. Všechny tyto elementy a mnohé další zde neuvedené potvrzují fakt, že firemní kultura je opravdu obsáhlé téma každého podniku a neměla by se ve společnosti považovat za podřadnou či nepodstatnou záležitost. Dle známého psychologa Edgara Scheina (1992) lze vymezit tři základní prvky firemní kultury – hodnoty, základní přesvědčení a artefakty.

1.2.1 Hodnoty

Hodnoty představují nedílnou součást každého podniku a jejich stanovení musí být v souladu s představami každého zaměstnance, v případě neshod nebude firma maximálně prosperovat a ubírat se správným směrem. Za definici hodnot lze označit pro firmu důležitá a významná stanoviska, kdy se od zaměstnanců očekává jejich dodržování. Hodnoty se formulují jak uvnitř firmy prostřednictvím etických kodexů, tak i navenek pro vytvoření představy v očích široké veřejnosti a potenciálních zákazníků. V dnešním světě, kde jsou populární témata ohledně životního prostředí a udržitelnosti rozvoje, mohou podnikatelské subjekty zvolit za své hodnoty snížení emisí či šetrnost k přírodě pro zlepšení image firmy navenek. Samotné ztotožnění zaměstnanců se stanovenými hodnotami podniku je nutností pro správné fungování. (Lukášová 2010)

Jedinec je ovlivňován od svého narození a v průběhu života potká stovky osobností, od kterých přebírá zkušenosti a postoje k situacím každodenního života a utváří si smysl

pro interakci s ostatními lidmi. Základy chování ve společnosti zajisté získá od své rodiny, ve fázi zrání a vývoje se dostává do různých zájmových kroužků a sportovních týmů, kde potká vrstevníky s podobným smýšlením a podobným záměrem v dané věci. Působení všech těchto faktorů je nepopíratelné a vše má dopad na to, jakým způsobem se jedinec ztotožní s hodnotami podniku, kterého se stane součástí, a zda se dokáže přizpůsobit zavedeným hodnotám. Zaměstnání člověku poskytuje prostředky pro život, jaký si ho představuje, a proto se většina snaží adaptovat do firemní kultury a zavedené hodnoty si osvojit. V případě, že jsou v naprostém nesouladu s nastavením myslí dotyčného a postoji k daným věcem, dochází k odchodu ze zaměstnání či rozloučení se ze strany zaměstnavatele. (Müller et al. 2013)

1.2.2 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení představuje pro zaměstnance nezpochybnitelné myšlenky ohledně dění v organizaci, které je možné jen stěží vyvrátit zavedením jakékoliv změny. Pokud by došlo k ohrožení tohoto mínění, může to pracovníka vyvést z míry a vyvolat psychické rozpoložení. Základní přesvědčení vzniká především ověřenými postupy při různých aktivitách, které se staly automatickými, a není tedy potřeba je měnit, inovovat, ani o nich diskutovat. Způsob řešení rozličných záležitostí vedoucí k opakovanému úspěchu se následně stane akceptovaným napříč celým podnikem, nebo jen části v rámci jednoho oddělení. V souvislosti s potřebou řídit se zafixovanými postupy můžeme předčasně zavrhnout jiné řešení, které by potenciálně mohlo být užitečnější, ale naše přesvědčení o dokonalosti ověřeného řešení a úzkost z neznámé změny nám nedovolí změnit náš postoj k problému. (Lukášová 2010)

Edgar Schein (1992) vymezuje tři oblasti, ve kterých se nejčastěji přesvědčení projevuje. Jedná se o přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí, přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů a přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů. (Schein 1992)

1.2.3 Artefakty

Artefakty vyjadřují jakýsi projev podniku navenek. Existují dvě kategorie – materiální a nemateriální povahy.

Do oblasti materiální povahy lze zahrnout architekturu budov, materiální vybavení firem či výroční zprávy, která je veřejně dostupná a předá nám bližší informace o finančním stavu podniku. Firemní architektura utváří image firmy jak navenek, tak uvnitř podniku na základě vzhledu a celkové vybavenosti interiéru.

Do artefaktů nemateriální povahy řadíme především organizační mluvu, historiky a mýty, hrdiny, zvyky a rituály. Všechny tyto oblasti odrážejí hodnoty sdílené v podniku, jeho historii, nebo udržované způsoby chování.

Organizační mluva nám dokáže určit spjatost či uvolněnost mezilidských vztahů na pracovišti, sjednocenost názorů či celkové porozumění při vzájemné spolupráci. Reciproční pochopení usnadňuje činnosti jednotlivým zaměstnancům a vytváří příjemnou atmosféru, která vede ke zvýšení výkonu. Na druhé straně neshody v postojích a přístupech mohou způsobit konflikty blokující správný chod společnosti a vytvořit nepříjemné vztahy mezi pracovníky.

Historie sdělovaná napříč podnikem odráží situace, které nastaly v minulosti a ovlivňují současné dění ve společnosti. Jedná se tedy o skutečné příběhy utvářející hodnoty a normy v organizaci společně s následky, ke kterým dojde při porušení těchto zásad. Naproti tomu mýty vznikají na základě fiktivních příběhů a slouží k tomu, aby lidé ve společnosti měli v něco víru, ačkoliv se nejedná o podložené informace.

Zvyky, rituály a ceremoniály představují stálou strukturu pravidel chování ve firmě, jejíž dodržování umožňuje vytvářet příjemnou atmosféru na pracovišti a podporuje vývoj podniku správným směrem. Za zvyky lze považovat například vánoční večírky, společné snídane nebo obdarování kolegů ve významné dny. Je možné sem zařadit cokoli, co je ve společnosti ustálené a není třeba o uskutečnění dané aktivity pochybovat. Nedodržení může ostatní vyvést z míry a spekulovat o vzájemných vztazích, ačkoliv provinilý mohl opravdu jen zapomenout. Na druhou stranu řízení se těmito praktikami posiluje vazby mezi zaměstnanci a usnadňuje následnou spolupráci. Rituály představují totéž, co zvyky,

s tím rozdílem, že navíc obsahují symbolický prvek. Jako vhodný příklad lze uvést styl zdravení na pracovišti. Hrdinové mohou být světoznámí a jejich vize či samotná idea je často předávána po několik generací. Druhou kategorií jsou dočasní hrdinové voleni kompetentními pracovníky a určují nám, kdo je svým výkonem práce hoděn tohoto ocenění. Příkladá se tomu velká důležitost z pohledu správné motivace zaměstnanců, například při vyhlášení nejlepšího pracovníka měsíce. Na druhou stranu se může stát, že tato forma soutěže odradí zbylé zaměstnance od práce a vyvolá v nich pochybnosti, proč na tom místě nestojí oni. (Lukášová 2010)

1.3 Kulturní dimenze a standardy

Kulturní standardy lze označit jako určité vzorce chování, které jsou pro danou kulturu typické a akceptovatelné. Jedná se o způsob smýšlení, chování a jednání, jak vůči druhým lidem, tak vůči své práci nebo svému volnému času. Činnosti prováděné v rozporu s obvyklým chováním je společností odmítáno a postihováno. I velmi blízké státy často zastávají zcela odlišné přístupy k životu či chování. Čínský konfucianismus je orientován na seniory a bez ohledu na to, v jaké sociální třídě se nacházejí, by k nim vždy měla být chována ze strany ostatních úcta. To nelze říct o indické filozofii ve védském období. Společnost byla rozdělena na takzvané kasty, a tento systém přesně vymezoval postavení jednotlivých občanů. Přejchod z jednotlivých kast byl téměř nemožný, tudíž pokud jste se člověk narodil do spodní úrovně, byl předurčen k těžkému a náročnému životu. Vždy je nutné chápat kulturní standardy v časovém kontextu mající historický podtext a dlouhodobě utvářené až do současné podoby. Zároveň s tím je potřeba si uvědomit, že se jednotlivé standardy vždy zaměřují na jednu oblast jednání, ať už řízení firmy, či motivace zaměstnanců. (Nový a Schroll-Machl 2005)

Vedle Geerta Hofstedeho a Fonsa Trompenaarse (2003) se lze řídit i výzkumem Alexandra Thomase, který stanovil dalších pět kulturních dimenzí, dle kterých je možné určit rozdíly mezi jednotlivými firemními kulturami. (Thomas et al. 2003)

1.3.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Holandřan Geert Hofstede (1991, 2001) vytvořil v rámci zjišťování rozdílů mezi národními kulturami dotazník, který poté vyplnilo 116 000 zaměstnanců velké nadnárodní společnosti, a dle výsledků dokázal vyhodnotit čtyři základní kulturní dimenze. Jedná se o rozpětí moci v hierarchii, individualismus/kolektivismus, vyhýbání se nejistotě a maskulinita/feminita. Později byla přidána i další a poslední dimenze, kterou je krátkodobá/dlouhodobá orientace.

Ve státech, kde převažuje větší rozpětí moci, lze očekávat, že podřízení a nadřízení budou zastávat zcela odlišné pozice a vzdálenost mezi nimi bude dle očekávání velká. Nadřízení mají v tomto případě určité výhody, může se jednat o vlastnictví firemního telefonu či auta, flexibilnější pracovní dobu, nebo vlastní parkovací místo před firmou. Často se stává, že plat u podřízených je výrazně nižší, než u výše postavených. Princip funguje na bázi sdělení podřízenému nadřízeným přesné instrukce o tom, co musí udělat. Malé rozpětí moci se vyznačuje rovností mezi těmito dvěma úrovněmi, neexistují rozdíly v oblasti platového ohodnocení, možnosti privilegovaného parkování či stravování.

V individualistických kulturách převažuje sebestřednější přístup a zaměření se spíše na sebe, nebo na svou nejbližší rodinu. Relaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem lze pochopit jako vzájemný obchod přinášející užitek pro obě strany. Zároveň zde existuje volnost v oblasti změny zaměstnání, a stejně tak v oblasti propouštění. Pokud se pracovníkovi naskytne možnost lepší pracovní pozice, lze to považovat za relevantní změnu pro odchod ze zaměstnání. V kolektivistických kulturách se od zaměstnance očekává být plně součástí skupiny a jednat v jejím zájmu, přestože se nemusí shodovat se smýšlením samotného pracovníka. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na vzájemné důvěře a dochází k vyvarování se diskuze o výkonu, jelikož negativní zpětná vazba by mohla loajalitu poškodit.

V kulturách, kde převažuje maskulinita, je hranice mezi muži a ženami jasně oddělena. Silným projevem takového prostředí je pak u mužů orientace na materiální úspěch a kariérní růst, u žen zaměření na kvalitu života. Spor mezi zaměstnanci je řešen bojem a očekává se, že vyhraje ten lepší a ambicióznější. Femininní kultury se vyznačují stíráním rozdílů mezi rolími mužů a žen, děti jsou vedeny ke skromnosti a vzájemné spolupráci. Hledání

kompromisů je typickým řešením při vytvoření konfliktu, s tím souvisí i vyšší ochota vůči druhým a smysl pro spolupráci.

Vyhýbání se nejistotě lze chápat jako určitou připravenost vůči nečekaným změnám, které mohou v prostředí podniku nastat. V kulturách s vysokou mírou lpění zaměstnanci na jasně daných pravidlech a uzákoněních, které mají potřebu dodržovat, přestože mnoho z nich nemusí být zcela výhodná, či dokonce funkční. Nutnost mít vše pod kontrolou má za následek konzervativní přístup k zavedenému systému a neochotu ho měnit. Tento pocit plyne ze strachu z neznáma, respektive v takových situacích, kdy zaměstnanci nevědí, co od daného stavu očekávat. Proto i chvíle, které sice způsobují dotyčnému pocit nejistoty, ale zároveň je vnímá jako známý risk, jím jsou akceptovatelné, jelikož se nejedná o neznámý stav. V kulturách s malou mírou vyhýbání se nejistotě necítí lidé potřebu být neustále zaneprázdnění a aktivní a nepřipadají si provinile, pokud jen relaxují a nevydávají žádnou energii. Na změny nijak nereagují a akceptují je tak, jak přijdou. Pravidla vnímají převážně negativně a jsou vytvářena jen v případě, že je to opravdu nutné. (Hofstede 1991; 2001)

1.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Fons Trompenaars (1993) identifikoval celkem 7 dimenzí a rozdělil je podle vztahu k lidem, vztahu k přírodě a vztahu k času. Prvních pět spadá do kategorie vztah k lidem a jedná se o univerzalizmus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutralita versus emocionalita, specifická versus difuznost, a poslední dimenzí v této oblasti je orientace na přisuzování versus orientace na dosahování. Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost patří ke vztahu k času a poslední dimenze interní orientace versus externí orientace ke vztahu k přírodě.

V univerzalistických kulturách je zapotřebí, aby vše bylo zakotveno v normách a zákonech a obchodní vztahy podloženy smlouvami. Partikularisté jsou naproti první skupině zaměřeni spíše na osobní vztahy, s tím spojená i ochota pomoci příteli v situacích, kdy to normy nedovolují.

Lidé v individualistických kulturách jsou soustředěni sami na sebe, úspěch je vnímán z pohledu jedince a způsob motivace by měl být směřován k samotnému zaměstnanci.

Naproti tomu kolektivistické kultury se vyznačují zaměřením na skupinu pracovníků a její zájmy. Přestože by ve skupině byl jeden ze zaměstnanců výkonnější a nadanější než ostatní, úspěch je vždy sdílen napříč celou skupinou.

V neutrálních kulturách není obvyklé projevování emocí, dokonce se vyhýbají i gestikulaci či výrazné mimice. V emocionálně založených kulturách se lze setkat se sdělováním osobních pocitů či slovním a mimoslovním vyjadřováním názorů, myšlenek.

Vystupování členů ve specifických kulturách se často vyznačuje přesností při předávání informací a strohostí, zároveň dochází ke striktnímu oddělování vztahů v pracovní sféře od ostatních vztahů. U příslušníků difúzních kultur lze nalézt přesný opak. Informace jsou sdělovány nejasně a dochází k prolínání oblasti pracovní a osobní.

V dimenzi „orientace na přisuzování versus orientace na dosahování“ existují dva různé pohledy na přidělení statusu. U dosahování je od zaměstnance vyžadováno prokázání znalostí, respektive si to musí dotyčný zasloužit svou výkonností. Na druhou stranu u přisuzování je získání statusu určeno například věkem, původem, nebo vzděláním.

Při vztahu k času je tedy možné uvést jednu dimenzi, kterou je „orientace na minulost, přítomnost či budoucnost“. v kulturách zaměřených na minulost se respektuje tradice a původ samotného podniku či národa. Orientace na přítomnost neodmítá plánování, nicméně důležitější je nynější stav a jeho vývoj. Poslední částí je orientace na budoucnost, zde se lze setkat s častým plánováním a vytvářením strategie pro budoucí činy.

Interní orientace v kultuře dává příslušníkům pocit, že vše musejí mít pod kontrolou a pokud by je něco z okolního prostředí vyvedlo z míry, rozruší je to. S opačným názorem se lze setkat v kulturách s externí orientací, které tvrdí, že je třeba žít v souladu s přírodou a okolním světem. (Trompenaars 1993)

2. Interkulturní komunikace a rozdíly

V rámci interkulturní psychologie je nutné představit problematiku předsudků a stereotypů vyskytujících se téměř při každém střetu dvou kultur. Na základě dlouhodobého výzkumu a sledování si lidé vytvářejí vlastní mínění o jiných etnických či národních skupinách. Skupiny mající tyto předsudky lze jen stěží následně přesvědčit o opaku, a tím změnit jejich postoj. Problém spočívá v tom, že model určitého chování vyskytující se u jen omezeného počtu jedinců je zobecňován a aplikován na celou společnost. Češi například tvrdí o Italech, že jsou veselí, ale nespolehliví, o Rusech, že jsou pohostinní a srdeční. Často dochází k tomu, že se jedinec získáváním těchto informací předem psychicky připraví na jednání s tamějšími lidmi, ale ve výsledku je předčasnou analýzou příliš ovlivněn a není ochoten změnit postoj a ustálený názor. Tím je myšleno, že si člověk navštěvující Itálii vyhledá tamější zvyky, a zároveň zjistí, jací tam jsou lidé dle obecných stereotypů, a ačkoliv se Ital, se kterým se setká, bude chovat velice zodpovědně, Čech bude stále přesvědčen o jeho nespolehlivosti. (Průcha 2007)

V následujících kapitolách budou porovnávány firemní kultury v českých a německých společnostech. Nejvíce se tímto tématem zabývají autoři Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl (2005), jejichž poznatky budou zmíněny v dalších odstavcích.

2.1 Česká firemní kultura

Na základě empirických výzkumů, tedy pozorování sociálních jevů a událostí, byly zjištěny následující kulturní standardy typické jak pro Čechy, tak pro Němce. Nelze s jistotou tvrdit, že tyto zvyklosti je možné uplatnit ve všech firmách a u každého člověka, nicméně v základu přemýšlení každého jedince dané země jsou tyto vzory chování ukotveny a následovány. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.1.1 Orientace na vztahy

Vytváření příjemné atmosféry, ať už při styku s váženou osobou nebo neformálním dialogu, je pro Čechy důležitým aspektem při vzájemné interakci s ostatními subjekty. Často jim jsou sympatie druhých přednější, než věcná stránka jednání. To se následně odráží

v poskytnutí pomoci pouze v případě, že máme s dotyčným již vytvořené dobré vztahy a tento čin má spolupráci jen utužit. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.1.2 Láska k improvizaci

Češi vnímají plánování a detailní struktury práce jako omezování osobního potenciálu a vlastního prosazení. Mezi charakteristické vlastnosti lze zahrnout flexibilitu a vynalézavost, díky čemuž raději improvizují. Často se zaměstnanci uchylují k obcházení a nedodržování norem a předpisů, jelikož zamezují svobodnému přemýšlení a přímo určují proces postupu při práci. Není tedy prostor pro realizaci vlastní iniciativy, následkem čehož je jedinci prakticky znemožněn osobní růst z toho důvodu, že pouze slepě následuje dané kroky. Láska k improvizaci je považována za užitečný nástroj zejména při výskytu problémů v jakékoliv oblasti. Ve většině případech jedinec neztrácí tvář a záležitost sám vyřeší právě díky svým schopnostem poradit si i v nesnázích. Naproti tomu jedinec lpící na strukturách se v takové situaci lehce dostane do nesnází a nebude schopen vydávat adekvátní výkon vůči svému zaměstnání. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.1.3 Simultánnost

Simultánnost je schopnost člověka provádět více věcí najednou. Češi rádi své povinnosti a úkoly prolínají, a situace, že by byl jejich čas věnován pouze jednomu úkonu, je velice nepravděpodobná. Přestože často dochází v jejich způsobu jednání ke změnám priorit a pořadí zadaných úkolů, stále dodržují stanovené termíny pro dokončení společně s dodáním požadovaných výsledků práce. Podobný kulturní standard lze najít i v indických společnostech. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.1.4 Prolínání různých oblastí života

Jak již bylo zmíněno, dle Fonse Trompenaarse (1993) lze identifikovat dva typy kultur – specifickou a difúzní. Ve specifických kulturách jsou vztahy v osobní a pracovní sféře striktně oddělovány. Češi jsou ve většině případech příslušníky druhé skupiny, a tedy

typu difúzní kultury. Znamená to, že dochází k propustnosti obou oblastí života a k jejich častému prolínání. Odráží se to v komunikaci s ostatními účastníky jednání, kdy u Čechů lze očekávat stejný přístup jak v pracovní sféře, tak ve volném čase, zatímco u Němců je možné, že se při těchto dvou setkáních, tedy v různých oblastech života, nebude jeden způsob chování shodovat s druhým. (Nový a Schroll-Machl 2005)

V předchozí kapitole byla zmíněna důležitost utváření příjemných sociálních vztahů. Přestože v práci se od zaměstnance očekává, že veškerou svou energii věnuje náležitému úkolu, často dochází k neformálním dialogům s kolegy ve snaze udržovat a rozvíjet vzájemné vztahy. Neznamená to však, že prokládání pracovní doby těmito rozhovory celkově snižuje produktivitu práce, nicméně intenzita úsilí se může výrazně měnit. Tento kulturní standard lze aplikovat i z opačné strany, a tedy při setkání se s kolegou či jinou osobou ve svém volném čase. Často s člověkem, který není součástí pracovní sféry, je běžné probírat zaměstnanecké problémy či špatné kolegiální vztahy. (Nový a Schroll-Machl 2015)

2.1.5 Vyhýbání se konfliktům

V českých firemních kulturách není příliš obvyklá přímá a věcná výměna názorů mezi zaměstnanci. V rámci udržování příjemné atmosféry a přátelských osobních vztahů na pracovišti dochází k vyhýbání se konfliktům a přímému střetu názorů. Souvisí to i s již zmíněnou neschopností Čechů hovořit otevřeně o svých problémech. Ve chvíli, kdy již není možné se konfliktu vyhnout, je v první řadě označení konfliktu oddalováno tak dlouho, jak je to jen možné. V podstatě je v určité míře zachován původní stav a je předstíráno, jako by žádný rozpor neexistoval. Situace může v konečné fázi vyústit v nezvratný konflikt vedoucí k ukončení vztahu mezi subjekty. V opačném případě se lze setkat i s tichým odchodem jednoho z účastníků od problému včetně vzájemného odpuštění. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.1.6 Silný komunikační kontext

Tento kulturní standard vyjadřuje schopnost Čechů domýšlet si v komunikaci určité úkony, které nebyly přímo sděleny. Slouží to především ke zjednodušení vzájemné interakce,

a to z důvodu, že není nutné vše dopodrobna vysvětlovat, nýbrž jen okrajově interpretovat svůj požadavek s tím, že si druhý subjekt dokáže vlastní iniciativou uvědomit potřebné souvislosti k pochopení daného problému. Tento styl komunikace výrazně urychluje jednání a zároveň je zaměstnancům poskytován prostor pro vlastní smýšlení a nápady. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.1.7 Kolísavá sebejistota

Pro Čechy je typická neschopnost rozeznání adekvátní úrovně sebejistoty. Jen v krajních případech nastane situace, kdy má jedinec přiměřené sebevědomí odpovídající jeho způsobilostem. Často se lze setkat na jedné straně s nadměrným podceňováním, na straně druhé s přílišným přeceňováním vlastních schopností. Může se stát, že se zaměstnanci do těchto pozic staví záměrně, například, v případě podceňování sebe sama, očekávají následnou pochvalu od ostatních kolegů. (Nový a Schroll-Machl 2005)

2.2 Německá firemní kultura

Pro Němce je typické vytváření podrobných plánů s cílem zamezit vzniku jakéhokoli problému, který by mohl celý proces ohrožit. S tím související improvizace je považována za neprofesionalitu a nedostatečnou odbornost. Vše musí být připraveno tak, že není potřeba vkládat do práce vlastní iniciativu či vlastní myšlenky.

Dle Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl (2015) byly vymezeny následující německé kulturní standardy:

- Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku
- Věcná orientace
- Oddělování jednotlivých sfér života
- Slabý komunikační kontext
- Trvalá sebejistota
- Monochronie času

2.2.1 Maximální snaha vyhnout se nejistotě a riziku

Způsob, který se využívá v německé firemní kultuře pro maximální ochranu před vznikem rizika, je vytvoření podrobného plánu pro každý úkol. Detailní rozvrh projektu slouží k přesnému časovému rozlišení jednotlivých aktivit. Pro případ výskytu nežádoucí události je vždy připraven vedlejší plán řešící tuto situaci. Němci jsou tedy připraveni na jakýkoliv problém a téměř nic je v budoucnosti nemůže překvapit. Díky tomuto přístupu je vždy dosaženo cíle ve stanoveném termínu s požadovanými výsledky. Lze v tomto kulturním standardu sledovat i určité nevýhody. Jednou z nich je neschopnost přizpůsobit se nepříznivému stavu, ke kterému není vytvořen příslušný manuál pro vyřešení. Improvizace z hlediska německé kultury přichází v úvahu jen v krajních případech, kdy opravdu není možné najít jiné řešení, jelikož je považována za neprofesionální přístup k práci. Použije se jí v situaci, kdy nastala nepředvídatelná okolnost, ačkoliv už vznik takové události je vnímán jako obrovská chyba v organizaci. Další nevýhodu lze v porovnání s českou firemní kulturou sledovat ve vkládání vlastní iniciativy do práce. Přesný a detailní plán znemožňuje jedinci přidat k dílu vlastní myšlenky a zapojit vlastní způsoby, jelikož vše je precizně připravené a postup je jasně stanovený. V takovém případě se zaměstnanec nemůže sám rozvíjet a sám hledat vlastní způsoby řešení při výskytu problému. (Nový a Schroll-Machl 2015)

2.2.2 Věcná orientace

V německých kulturách se převážně dává přednost věcné stránce jednání před společenskou. Mnohem důležitější než sociální schopnosti a příznivá interakce se spolupracovníky je odbornost a dostatečná kompetence. Navzdory tomu, pokud na pracovišti panují příjemné vztahy, je to bráno jako dodatečný bonus. Nevzniká tedy úplné odstranění lidskosti, jen není považována za stěžejní aspekt jednání. Není typické hledat přátele v pracovní sféře, nýbrž přes zájmy, které oba jedince spojují, a převážně ve volném čase. Orientace na věcnou stránku má díky omezení emocí vyšší předpoklady k pracovnímu úspěchu, a to z toho důvodu, že citové výlevy většinou nevykazují pozitivní smýšlení a spíše brání bezproblémového chodu společnosti. Naproti tomu tento způsob může působit příliš tvrdě, navíc často dochází k úplnému přehlížení lidskosti, což následně může negativně ovlivnit vzájemnou spolupráci. (Nový a Schroll-Machl 2015)

2.2.3 Oddělování jednotlivých sfér života

Striktní oddělování oblastí života se nejvíce odráží ve stylu chování k ostatním lidem. Největší rozdíl lze vnímat při porovnání pracovní sféry a volného času věnovaného zálibám. Často totiž člověk, kterého potkáváte denně v práci, může mít jiný přístup jak k určitým věcem, tak k vám při večerním posezení, nebo na zájmovém kroužku. Je to způsobeno právě tím, že se jednotlivé oblasti neprolínají. V zaměstnání je veškerá energie věnována práci a na krátké odreagování formou neformálních rozhovorů není čas, jako je tomu v české firemní kultuře. V práci tedy není běžné udržovat či rozvíjet vzájemné vztahy s kolegy, nýbrž věnovat se naplno danému úkolu, aby byl dokončen ve stanoveném termínu. Až ve volném čase je dán prostor k řešení rodinných problémů či k pečování o sociální vztahy.

Nejen práce a volný čas jsou oblasti, které jsou striktně oddělovány. V souvislosti s předchozím rozdělením lze zmínit i racionalitu a emocionalitu. Racionalita je znakem převážně pracovní sféry, emocionalita by měla být nejlépe v zaměstnání úplně odstraněna a přenesena do svého volného času. Často totiž překážejí při řešení problému, jelikož je jedinec negativně ovlivněn svým dojmem a současnou náladou.

V mnohém je tento kulturní standard rozumnější a užitečnější, než přílišná emocionalita aplikovaná v české firemní kultuře. Výhodou je, že je možné veškerou svou energii soustředit na práci a zamezit tomu, aby byl celý proces narušen lidskou stránkou osobnosti, která často není založena na racionální bázi. Není tedy pravděpodobné, že by nepříznivé kolegiální vztahy znemožnily vzájemnou spolupráci a zapříčinily pád celého projektu. Nevýhodou tohoto standardu lze vnímat v náročnosti vystupování jednotlivých subjektů. Jedinec musí být schopen chovat se určitým způsobem v pracovní sféře života, následně přenastavit své hodnoty a chovat se odlišným způsobem ve svém volném čase. Vytrácí se tím důvěryhodnost člověka a dochází k pochybnostem ohledně autenticity jednání. (Nový a Schroll-Machl 2015)

2.2.4 Slabý komunikační kontext

V německé firemní kultuře se na rozdíl od české vše vysvětluje dopodrobna, byť běžné a nenáročné úkony. Nepočítá se s tím, že by si druhá strana dokázala určité

souvislosti odvodit, nýbrž je vše jasně a zřetelně sděleno. Proto Němci při jednání s kulturami, ve kterých je zvykem neztrácet čas s detailními formulacemi požadavku, vnímají pouze tu část, která byla přímo oznámena, ale dodatečné, nezmíněné informace, si nedokáží odvodit. Souvisí to s již zmíněným kulturním standardem v německých společnostech, kterým je maximální snaha vyhnout se riziku. Informování o veškerých aktivitách spojených s daným úkolem má zajistit správný postup při práci se snahou o odvrácení možného vzniku problému. Zároveň to zdůrazňuje dostatečné kompetence a maximální odbornost jedince.

Podstatnou výhodou v tomto způsobu sdělování informací lze vnímat v přesném pochopení zadání úkolu. Jelikož je popsána každá část požadavku, zaměstnanec ihned bez zbytečného přemýšlení pochopí, co je potřeba provést pro jeho splnění. Naproti tomu nadměrná detailnost může být pochopena jako podceňování druhé strany jednání. Zároveň jsou často sdělovány banální informace ve spojení se samozřejmostmi, které se dají lehce odvodit. (Nový a Schroll-Machl 2015)

2.2.5 Trvalá sebejistota

Trvalou sebejistotou se Němci snaží ujistit okolí o své odborné kompetenci, profesionalitě a o tom že se opravdu vyznají ve své práci. Je pro ně typické sdělovat své názory i bez vyzvání, upozornit na chyby, nebo v případě nutnosti i vytvořit konflikt. Pevně si stojí za svým názorem a je jen velmi malá nepravděpodobnost, že by akceptovali jiný. Zároveň se ostatní snaží o svém mínění přesvědčit. Trvalá sebejistota je aplikována i v prezentování jak produktů firmy, tak sebe sama. Zvyšuje to atraktivitu jedince a dodává ostatním pocit, že se jedná o kompetentního a znalého pracovníka ve svém oboru.

Pro sebeprosazení je sebevědomí zajisté aspektem potřebným pro vytvoření silného dojmu na ostatní. Dopomáhá to jedinci snadněji splnit své cíle a postavit se do pozice člověka, který svým vystupováním dokáže ovlivnit další účastníky jednání. Na druhou stranu je tento přístup vnímán v různých kulturách jiným způsobem. V české firemní kultuře je nadměrné sebevědomí považováno za takzvané měření sil, následkem čehož se jednotliví zaměstnanci mohou v porovnání s Němci cítit podřadně či ne tak významně. (Nový a Schroll-Machl 2015)

2.2.6 Monochronie času

Tento kulturní standard v praxi znamená, že je v německé firemní kultuře plná pozornost vždy věnována pouze jedné činnosti, nikoliv několika aktivitám současně. Dokazuje to precizní a kvalitní práci, jelikož je soustředěnost zaměřena jen na jeden cíl a nedochází ke zbytečnému rozptýlení následkem prolínání více úkonů najednou. V německé kultuře je vždy nutné řídit se vytvořeným plánem a pro každý úkol stanovit přesný časový rozvrh, který jednotlivé činnosti odděluje a dodává jim určitý systém.

Němci si potrpí na dodržování stanovených termínů i od svých kolegů či spolupracovníků. Porušení dohodnutého času je považováno za nespolehlivost. S takovým člověkem s Němci jen velmi těžko následně spolupracuje.

Souvislost lze nalézt i s kulturním standardem, který tvrdí, že věcná stránka jednání je mnohdy přednější, než sociální vztahy s ostatními kolegy. Časový rozvrh zároveň totiž zahrnuje pravidlo, že při provádění určitého úkonu není žádoucí, aby byl čas věnován i jiné aktivitě, například udržování vzájemných vztahů s ostatními spolupracovníky. Veškeré úkony mají svůj vlastní důvod a jen málokdy nastane situace, že by byl čas věnován nepodstatným věcem, nebo že by setkání s druhou osobou proběhlo bez hlubšího významu. Z toho důvodu je považováno za neslušnost, pokud dojde k narušení časového harmonogramu jiného člověka. Práce je v mnohých případech stavěna na první místo, až po ní následují ostatní záležitosti.

Výhodu lze vnímat v kvalitě dosaženého výsledku, která bude mnohdy vyšší než v situaci, kdy je provozováno více aktivit najednou. Na druhou stranu tento kulturní standard značně ovlivňuje neschopnost jedince reagovat na změny a nepříznivé stavy, které mohou v průběhu práce nastat. (Nový a Schroll-Machl 2015)

3. Představení firmy Eichenauer

Společnost Eichenauer se zaměřuje na výrobu a prodej elektrických topných systémů, mimo jiné i na samotný vývoj produktů. Firma se stala dodavatelem pro podniky z celého světa zabývajících se automobilovým průmyslem, nebo produkcí domácích spotřebičů. Mezi nejvýznamnější odběratele lze zařadit značky Bosch, Siemens, Whirlpool nebo Samsung.

Byla založena v roce 1925 Fritzem Eichenauerem v německém městě Kandel, tehdy pod názvem Fritz Eichenauer. Rodina se vždy podílela na chodu společnosti a následovníci stále zaujímají významné vedoucí pozice. Vedení se vždy předává z generace na generaci, dnes již třetí generace od původního zakladatele stojí za veškerým děním uvnitř podniku.

Dceřiná společnost na území České republiky byla založena v roce 1993, nejprve byla umístěna do města Dolní Čermná. Objem produkce se rychle zvyšoval, a výroba byla přesunuta do Přelouče, následně do Nového Bydžova. Společnost se v průběhu vlastnictví výrobní jednotky v České republice rozhodla v roce 2015 věnovat dostatek finančních prostředků na výstavbu zcela nového výrobního komplexu vyhovujícího současným potřebám pro produkci. Od roku 2017 je tento areál umístěn právě v Novém Bydžově plně v provozu a je nyní označen jako sídlo společnosti na našem území. (Skalický 2017)

3.1 Koncepce dotazníkového šetření

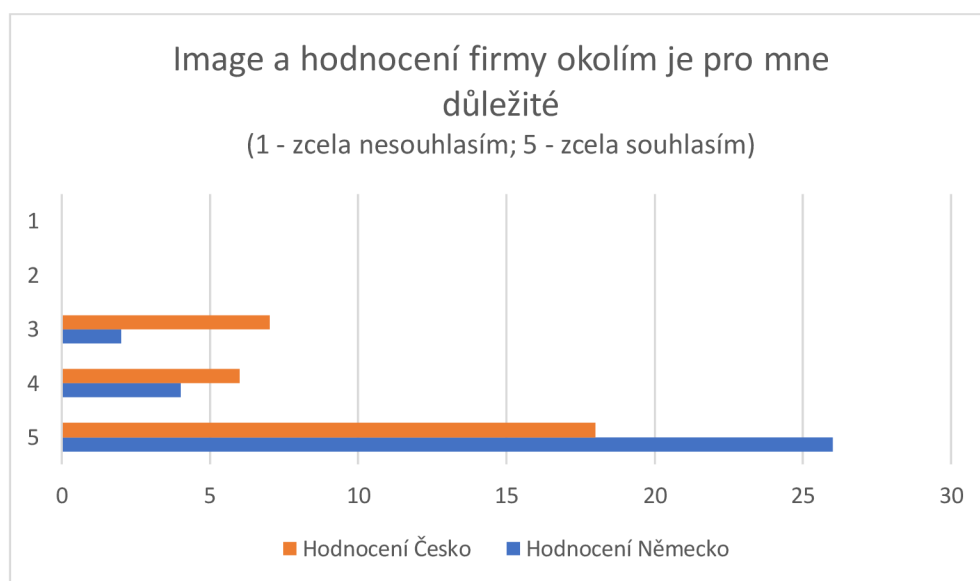
Pro účely verifikování teoretických očekávání byl vytvořen dotazník zasláný do vybrané firmy Eichenauer respondenti byli zaměstnanci jak ze sídla společnosti přímo v Německu, tak z výrobní pobočky téže firmy umístěné v České republice. Dotazník byl složen z 60 otázek souvisejících s kulturními standardy obou sledovaných států. U každého z nich byl dotazovaný člověk veden k určení, do jaké míry se s danou situací ztotožňuje, či zda je jeho přístup v rozporu s uvedeným hlediskem.

Oblasti byly strukturovány dle jednotlivých témat popsaných v knize od autorů Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl (2005), ve které jsou již zmíněné kulturní standardy interpretovány a podrobně vysvětleny. Zaznamenané odpovědi budou vyhodnoceny a možné shody či neshody s teoretickými poznatky budou náležitě objasněny.

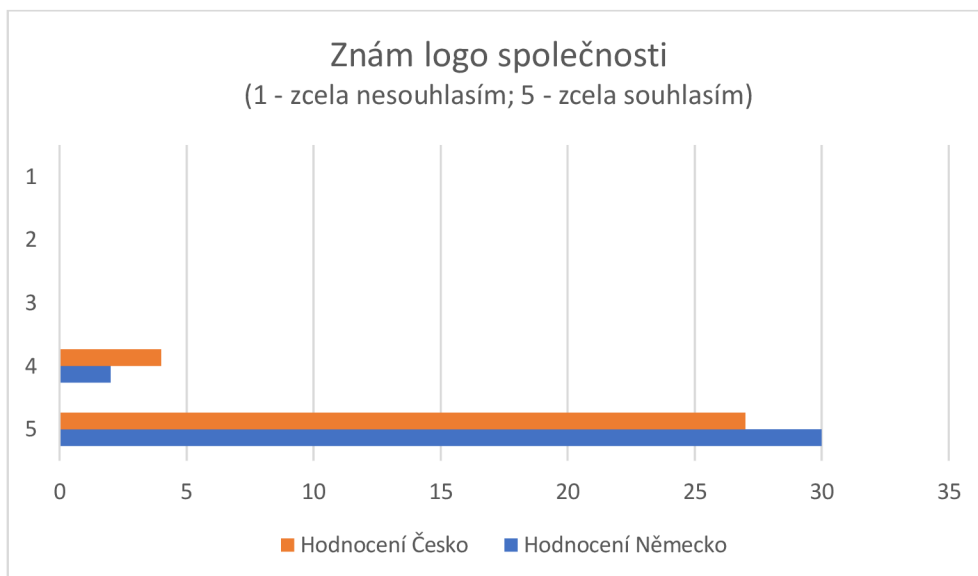
3.2 Výsledky dotazníku

Dotazník zodpovědělo celkem 63 respondentů, z toho 32 Němců a 31 Čechů. V rámci jednotlivých otázek budou vždy uvedeny oba výsledné grafy včetně následujícího vyhodnocení. Možné neshody budou vysvětleny dle subjektivního názoru v kombinaci s konzultací s top managementem přímo uvnitř obchodní společnosti.

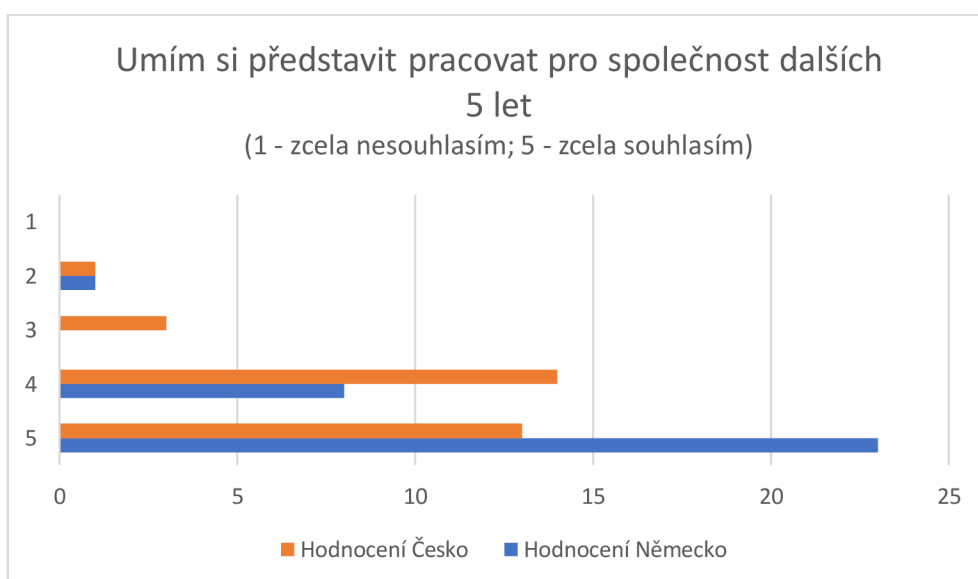
3.2.1 Identifikace



Obrázek 1 – Image a hodnocení firmy okolím je pro mne důležité
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 2 - Znám logo společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

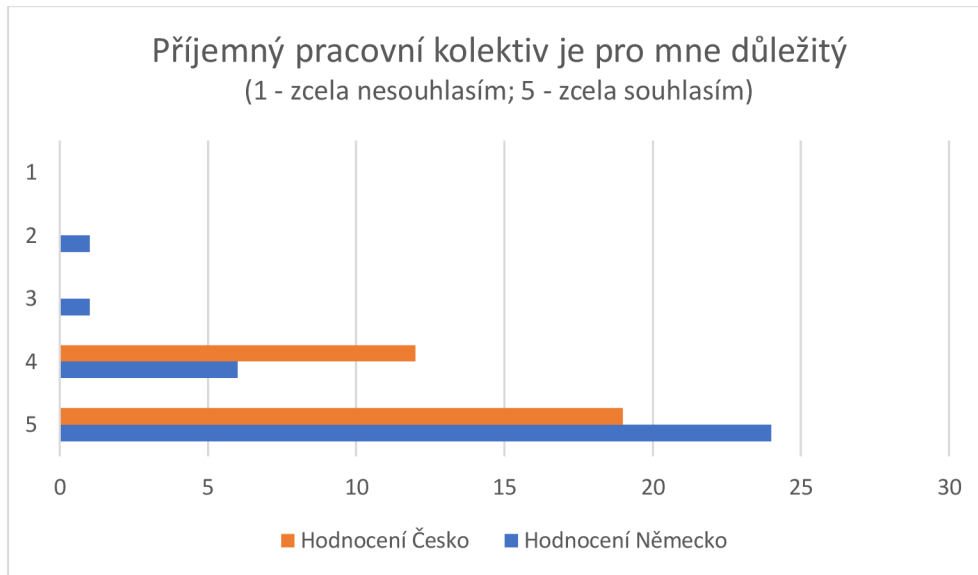


Obrázek 3 - Umím si představit pracovat pro společnost dalších 5 let
Zdroj: Vlastní zpracování

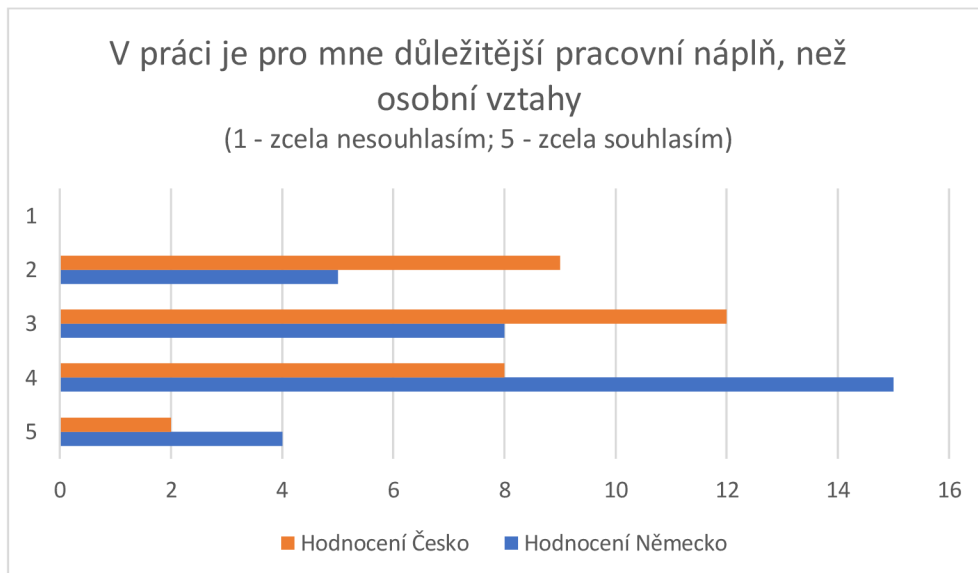
Dle teoretických očekávání Němci pracují přímo pro danou společnost či značku, naproti tomu Čechy zajímají především lidské vztahy, více tedy pracují pro své kolegy, či nadřízené. Společnost Eichenauer je rodinná firma a uvnitř panují převážně příznivé vazby mezi zaměstnanci, což se následně odráží i v celkovém vnímání podniku z pohledu jednotlivých pracovníků. Na rozdíl od různých koncernů, kde zaměstnanci vnímají pracovní

místo jako přechodné, ve firmě Eichenauer většina uvedla, že si dokáží představit pracovat pro společnost dalších pět let.

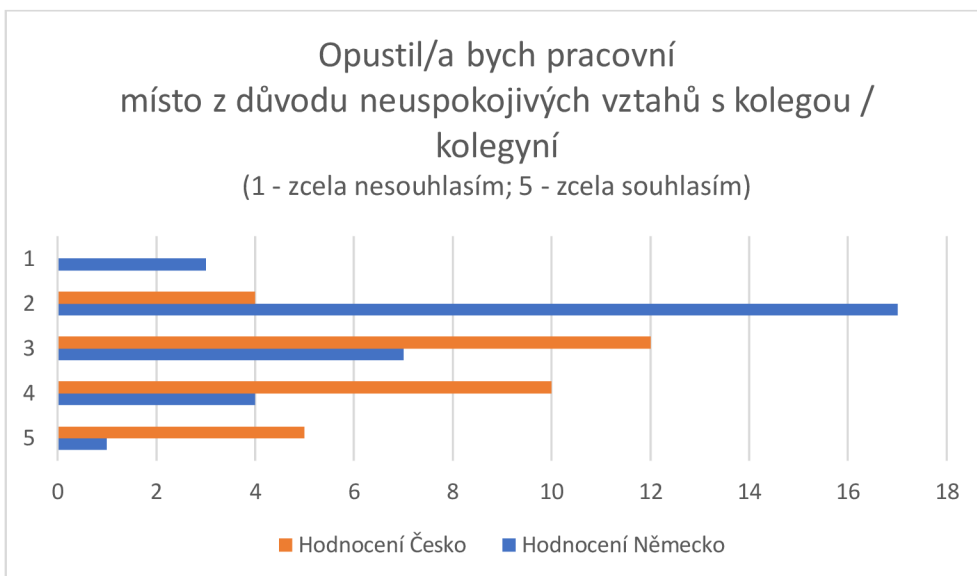
3.2.2 Integrace



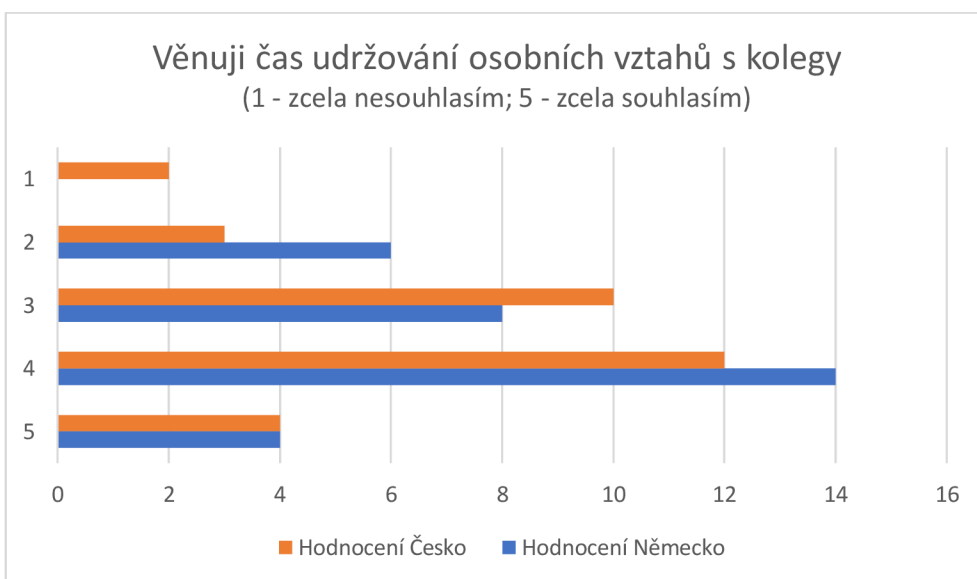
Obrázek 4 - Příjemný pracovní kolektiv je pro mne důležitý
Zdroj: Vlastní zpracování



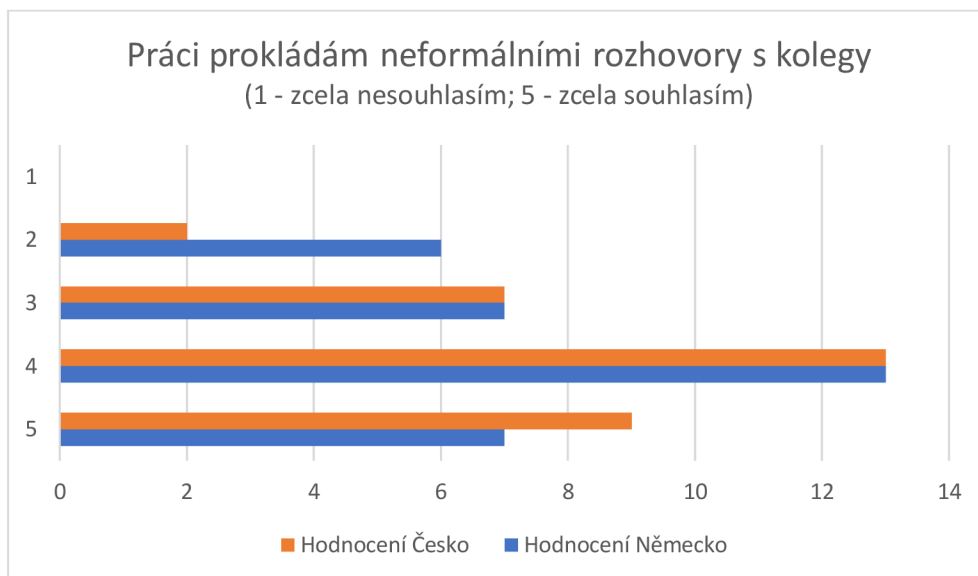
Obrázek 5 - V práci je pro mne důležitější pracovní náplň, než osobní vztahy
Zdroj: Vlastní zpracování



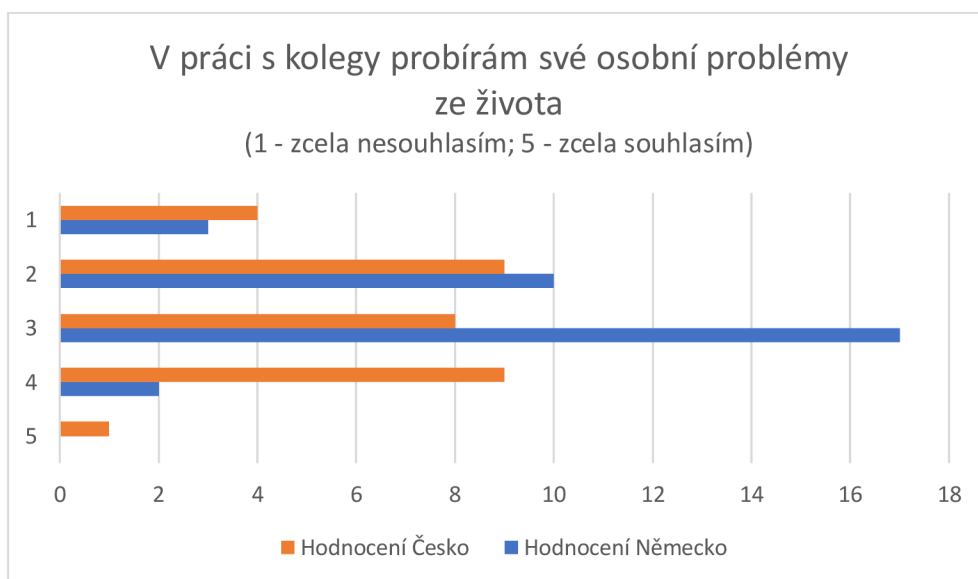
Obrázek 6 - *Opustil/a bych pracovní místo z důvodu neuspokojivých vztahů s kolegou / kolegyní*
Zdroj: Vlastní zpracování



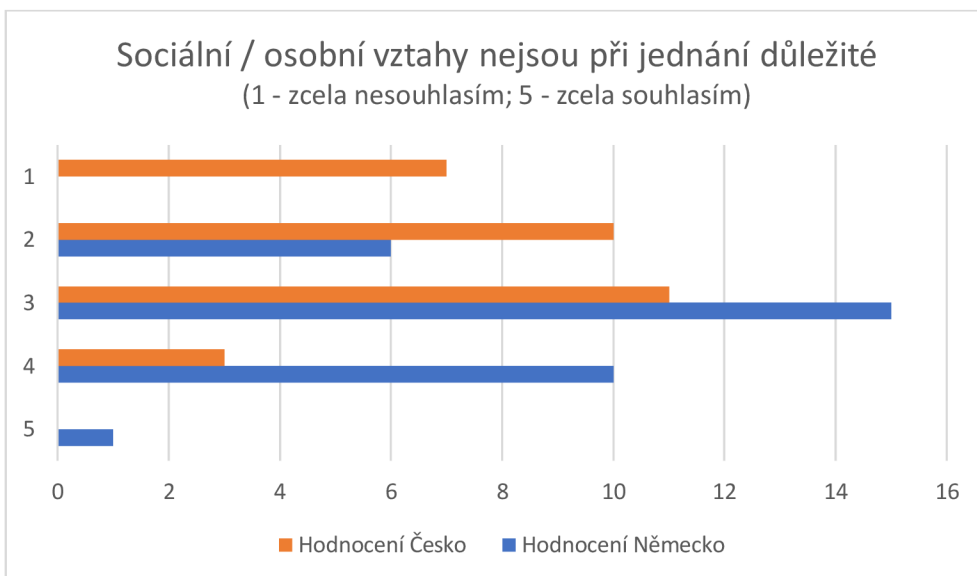
Obrázek 7 - *Věnuji čas udržování osobních vztahů s kolegy*
Zdroj: Vlastní zpracování



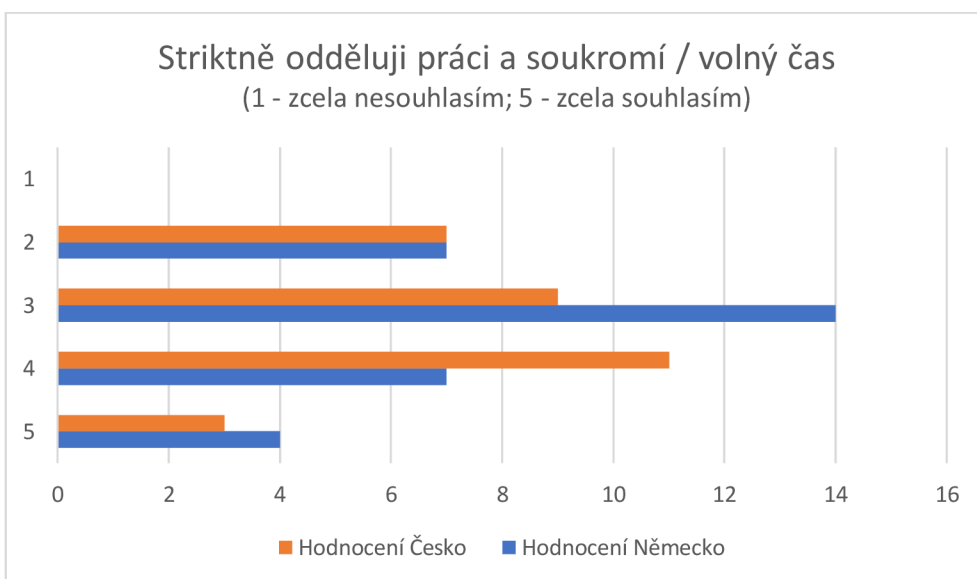
Obrázek 8 - Práci prokládám neformálními rozhovory s kolegy
Zdroj: Vlastní zpracování



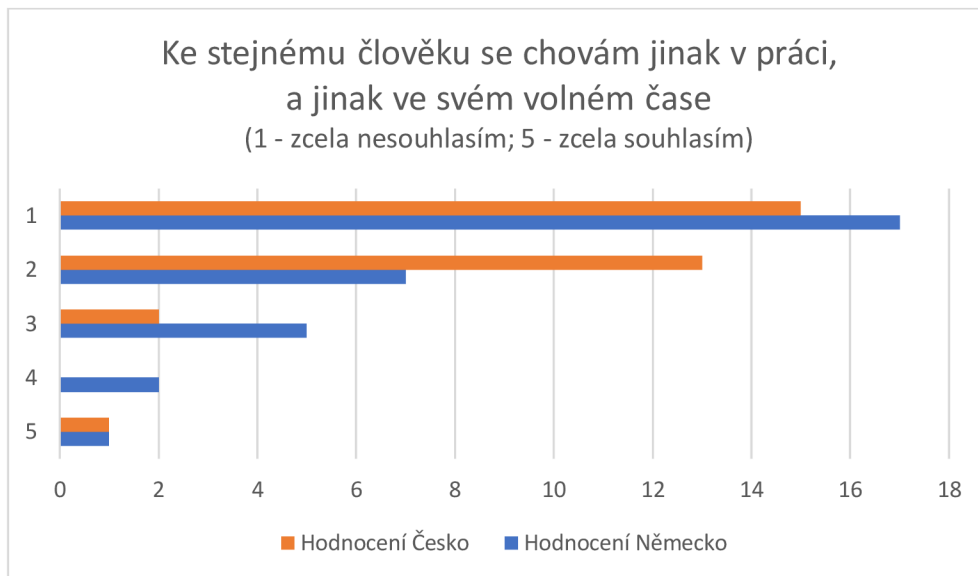
Obrázek 9 - V práci s kolegy probírám své osobní problémy ze života
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 10 - Sociální / osobní vztahy nejsou při jednání důležité
Zdroj: Vlastní zpracování



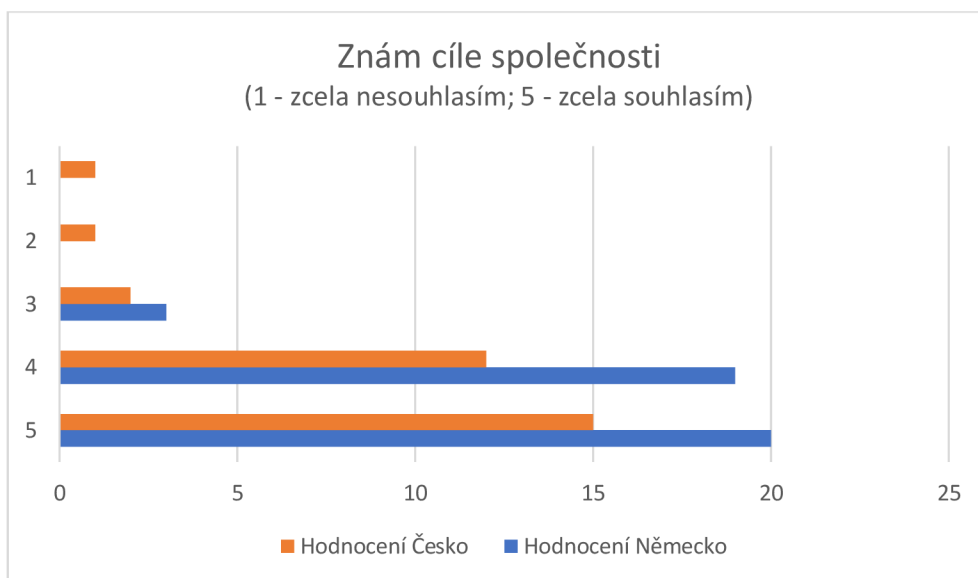
Obrázek 11 - Striktně oddělují práci a soukromí / volný čas
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 12 - Ke stejnému člověku se chovám jinak v práci, a jinak ve svém volném čase
Zdroj: Vlastní zpracování

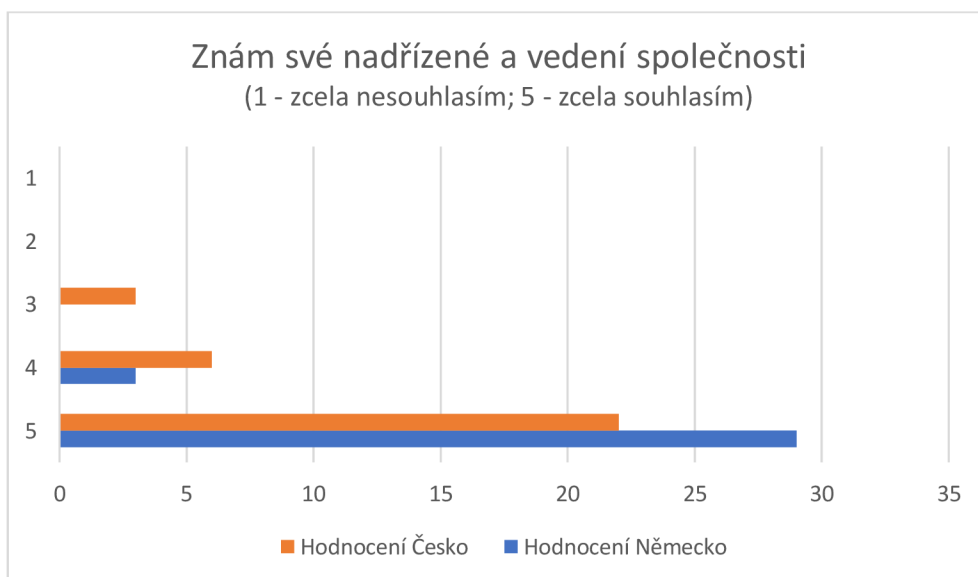
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro Němce je stále důležitější pracovní náplň, než osobní vztahy s kolegy, ale zároveň jim vzájemné vazby nejsou úplně lhostejné. V případě, že si s někým již vyvinuly příznivé vztahy, věnují čas pro udržování daného přátelství ve formě nenucených rozhovorů. Odůvodnit to lze již vytvořenou rodinnou atmosférou napříč celou společností. Stejný princip je možné uplatnit i v případě oddělování jednotlivých oblastí života. Přátelské vztahy se přenáší i do sféry volného času, a není tedy potřeba zaujímat vůči kolegům jiné postavení v případě setkání mimo zaměstnání.

3.2.3 Komunikace



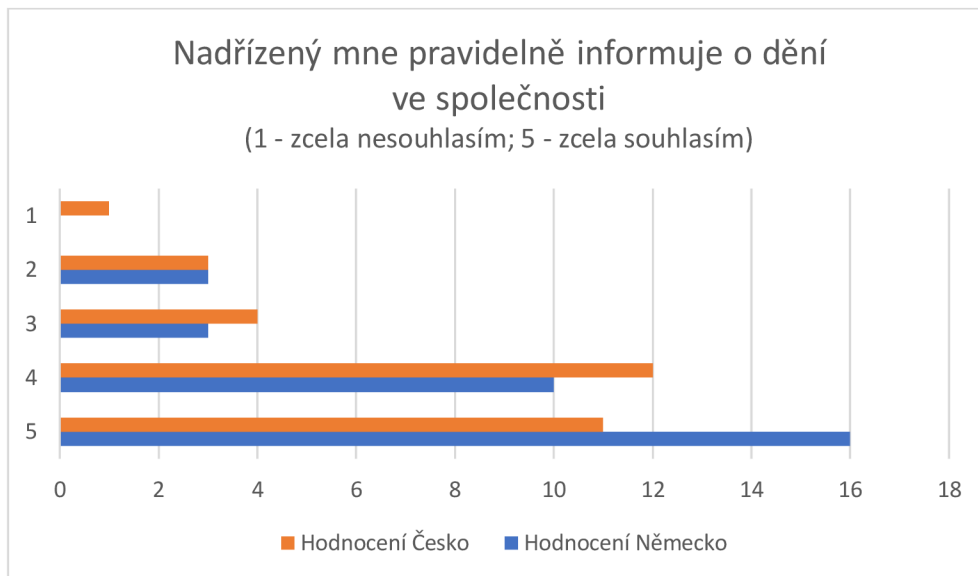
Obrázek 13 - Znám cíle společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



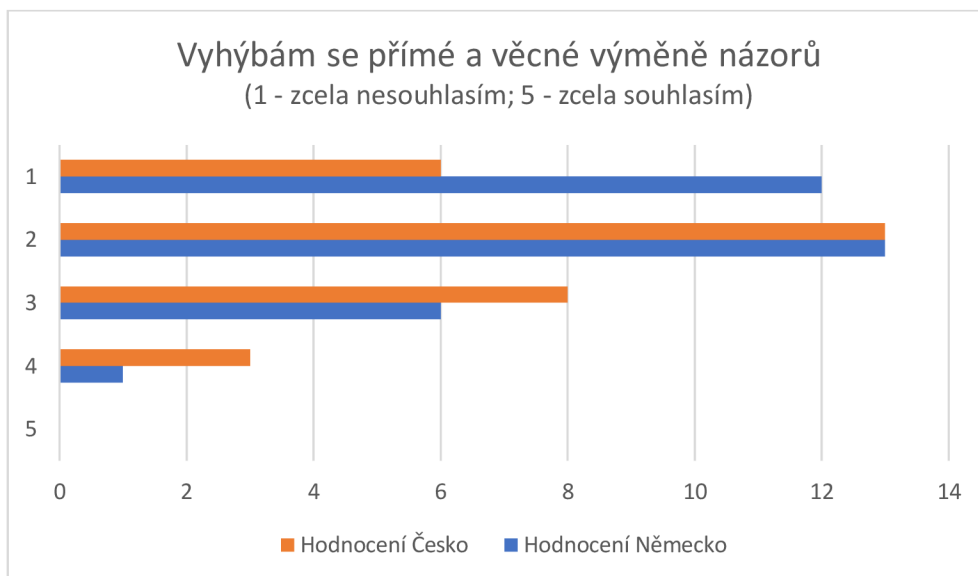
Obrázek 14 - Znám své nadřízené a vedení společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování



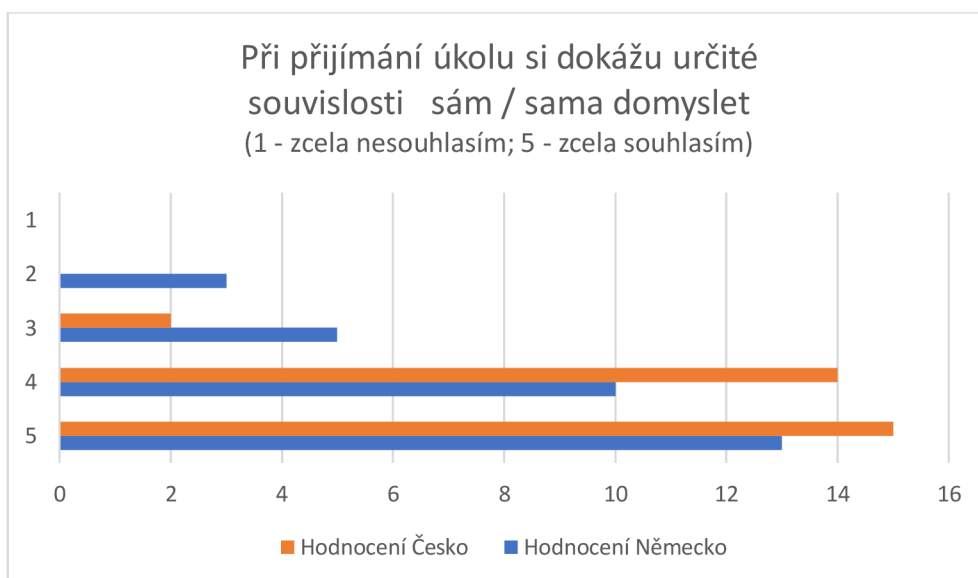
Obrázek 15 - Nadřízený mne pravidelně informuje o dění ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tři tvrzení opět slučují pravidla nastavená napříč celou společností a pravidelná informovanost svých podřízených je jejím základem. Jednatelka firmy pro českou dceřinou společnost je pravidelně v přímém styku s výrobou a konzultují výkonnost firmy, které jsou následně zaznamenávány a interpretovány. To je důvod, proč i zaměstnanci na nejnižších pozicích znají vedení podniku včetně jeho cílů. Stejný princip je uplatňován i v sídle společnosti v Německu.



Obrázek 16 - Vyhýbám se přímé a věcné výměně názorů
Zdroj: Vlastní zpracování

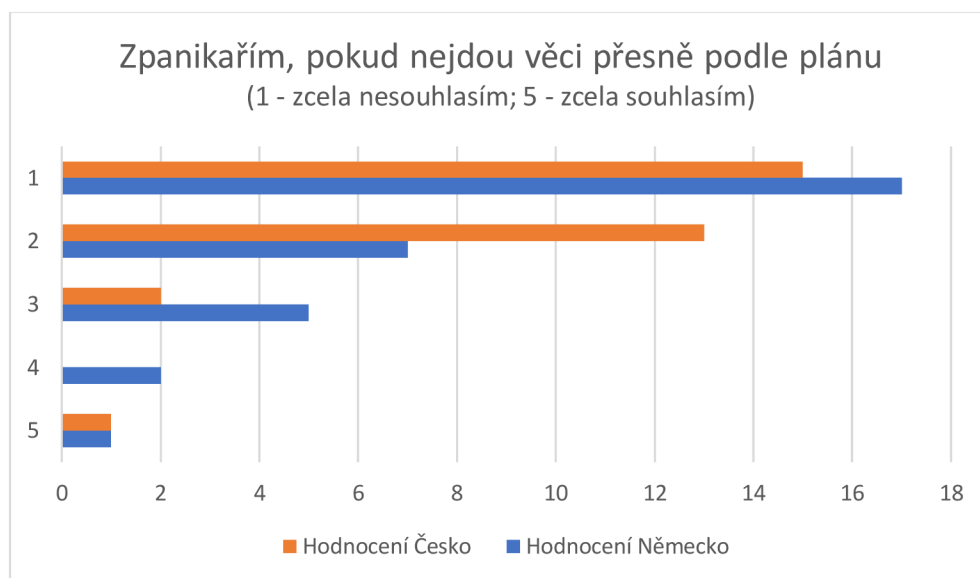
Díky příznivým společným vztahům na pracovišti se jednotliví zaměstnanci neobávají následků při přímé konfrontaci spolupracovníka v případě ohrožení vzájemné interakce. Vazby mezi kolegy to nijak neovlivní, po výměně názorů je tedy možné vrátit se do původního vztahu a dále bez újmy spolupracovat.



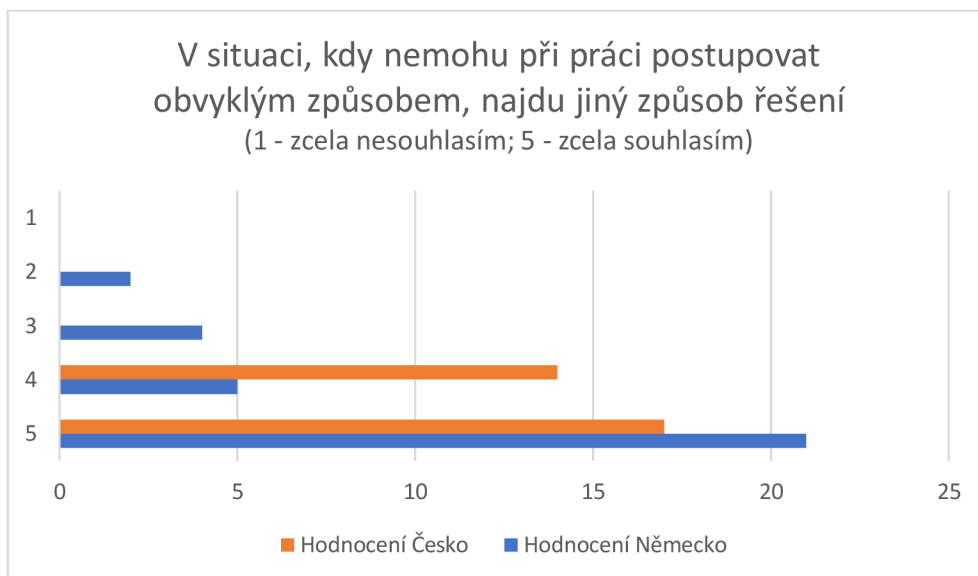
Obrázek 17 - Při přijímání úkolu si dokážu určité souvislosti sám / sama domyslet
Zdroj: Vlastní zpracování

V závislosti na tom, že se jedná o menší společnost, jsou zaměstnanci nuceni reagovat nad rámec svých pracovních povinností. V koncernech existují pracovníci specializovaní přímo na balení výrobků, a v podstatě v jejich kompetenci není nic jiného. To ve společnostech o značně nižším počtu zaměstnanců není možné, a proto i přes sdělení ne příliš konkrétního postupu při zadání úkolu je pracovník veden k vlastní iniciativě a vlastnímu domyšlení si určitých úkonů.

3.2.4 Improvizace / Koordinace

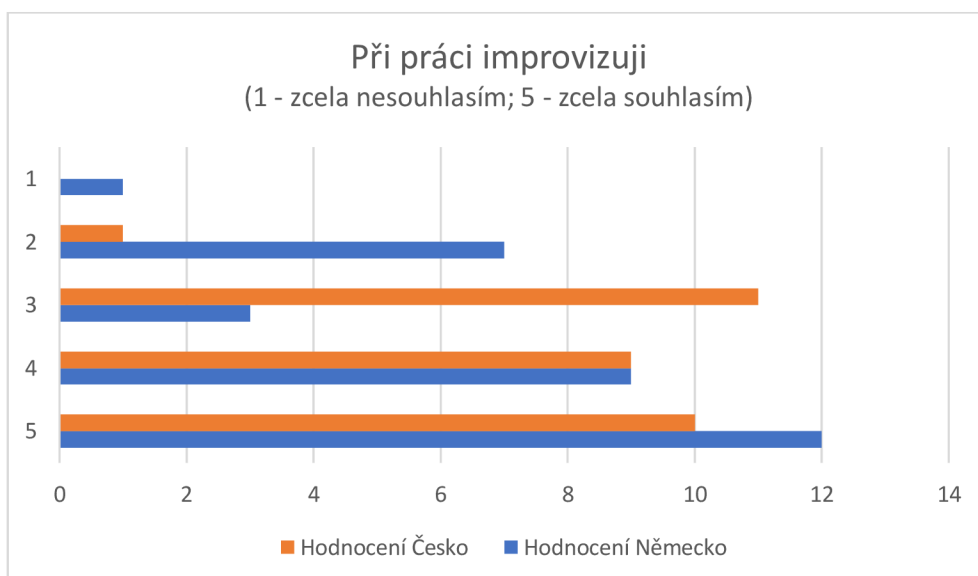


Obrázek 18 - Zpanikařím, pokud nejdou věci přesně podle plánu
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 19 - V situaci, kdy nemohu při práci postupovat obvyklým způsobem, najdu jiný způsob řešení

Zdroj: Vlastní zpracování



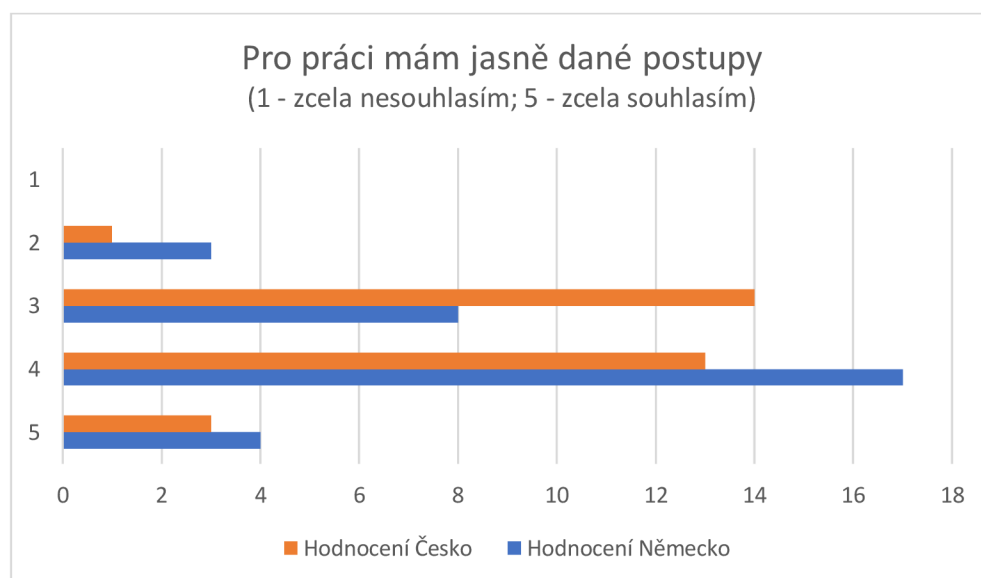
Obrázek 20 - Při práci improvizuji

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Ivana Nového a Sylvia Schroll-Machl (2015) mají Němci vyšší předpoklady ke stanovení určitého plánu, který je následně všemi dodržován. V případě nemožnosti postupování dle vytvořeného návrhu dochází k panice, jelikož je improvizace silně považována za neprofesionalitu. Uvedené odpovědi dokazují fakt, že v české firemní kultuře je typické neztrácet při vzniklých nesnázích hlavu, a vyřešit problém jiným,

nestanoveným způsobem. Překvapivě stejným směrem se ubíraly i myšlenky zaměstnanců z Německa. Jak již bylo zmíněno, Eichenauer je rodinná firma po několik generací, což silně může ovlivňovat celkový chod společnosti. Při vzniku jakéhokoliv problému se zaměstnanci nemusí obávat přímé konfrontace nadřízeného, jelikož v pracovním prostředí panuje přátelská rodinná atmosféra, a kolegové si často vyjdou vstříc.

Při nutnosti nalézt vlastní řešení jsou ve značně výhodnější pozici příslušníci české firemní kultury, kteří jsou zvyklí při práci improvizovat, a k formalizovaným postupům mají naopak jistou averzi. I v německé kultuře se drtivá většina držela nečekaně v dolní části grafu, a tedy ve ztotožnění se s improvizací během práce a hledání vlastního řešení. Vyplývá to pravděpodobně ze samostatnosti zaměstnanců německé společnosti.

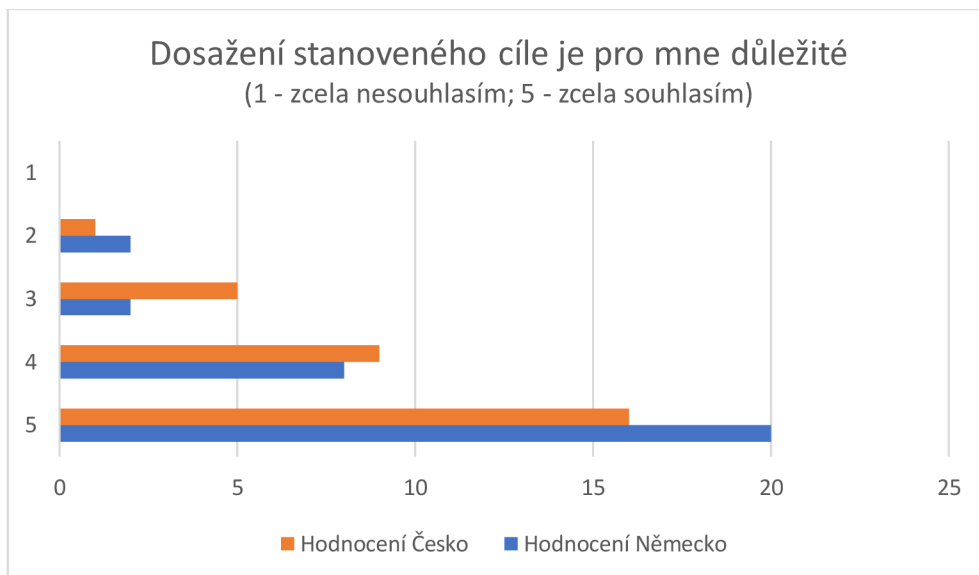


Obrázek 21 - Pro práci mám jasně dané postupy

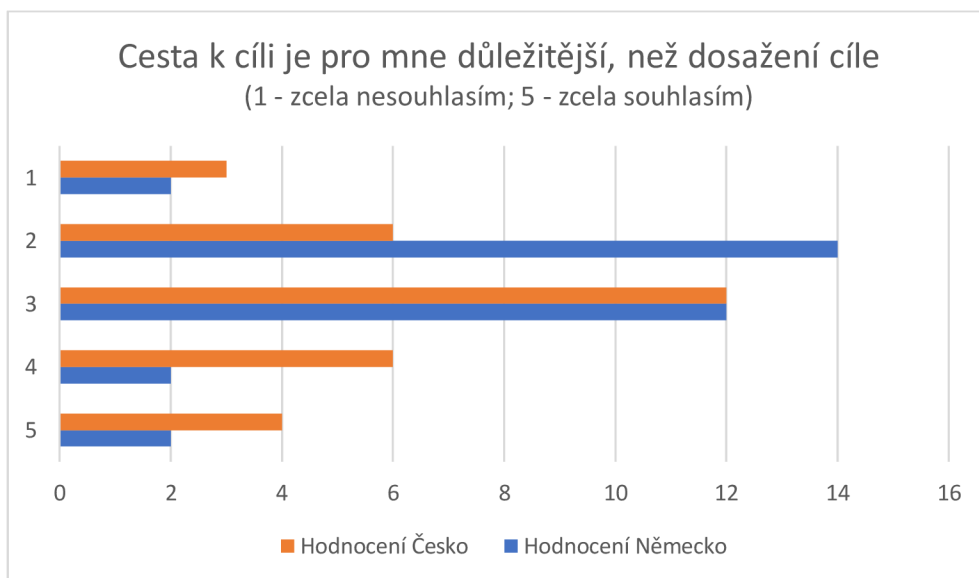
Zdroj: Vlastní zpracování

Vytváření postupů a detailních plánů je typické pro německé společnosti, v českých naopak panuje jistý odpor k zavedeným metodám pro provádění určitých úkonů, a přiklání se k možnosti prosadit si vlastní iniciativu a vlastní nápady. Odpovědi u tohoto tvrzení dokazují skutečnost, že v německé firemní kultuře opravdu dochází ke stanovení jasných postupů pro práci. Jen o pár respondentů méně z české firemní kultury s výrokem taktéž souhlasilo. Pravděpodobně to je způsobeno tím, že se stále jedná o stejnou firmu, jen s pobočkou v jiných státech, tudíž metody využívané při práci jsou povětšinou stejné. Navíc tvrzení jen dokazuje fakt, že takto vytvořená pravidla v obou společnostech existují, ale

nezohledňuje přístup jednotlivých zaměstnanců k danému hledisku. Smýšlení českých pracovníků tedy stále může být v rozporu s touto skutečností, ale z daného prohlášení to lze jen těžko rozpoznat.



Obrázek 22 - Dosažení stanoveného cíle je pro mne důležité
Zdroj: Vlastní zpracování



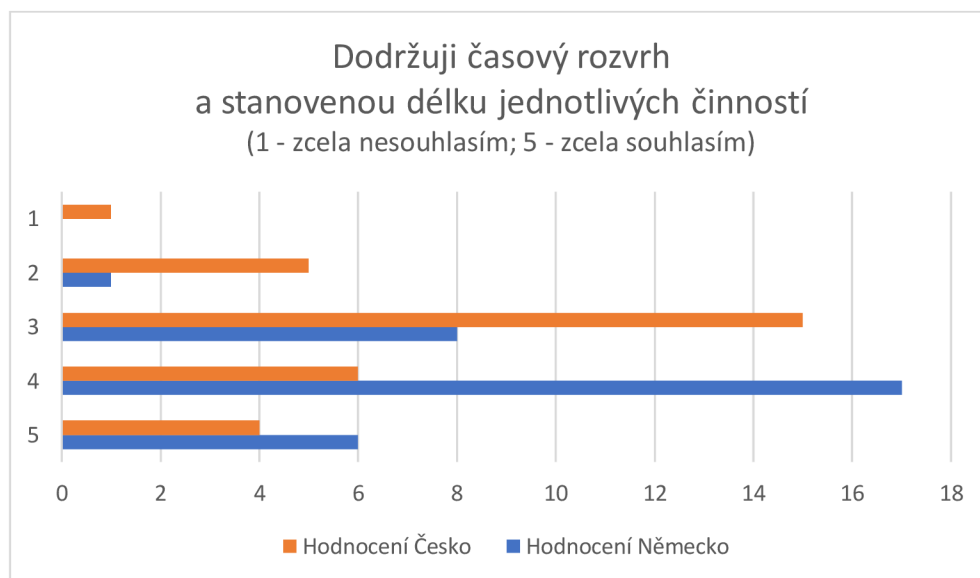
Obrázek 23 - Cesta k cíli je pro mne důležitější, než dosažení cíle
Zdroj: Vlastní zpracování

V této oblasti již lze zhodnotit metodologii pro dosažení cíle, zároveň však lze vyčíst i vztah zaměstnanců k zavedeným normám pro dokončení jednotlivých úkonů. Ivan Nový
45

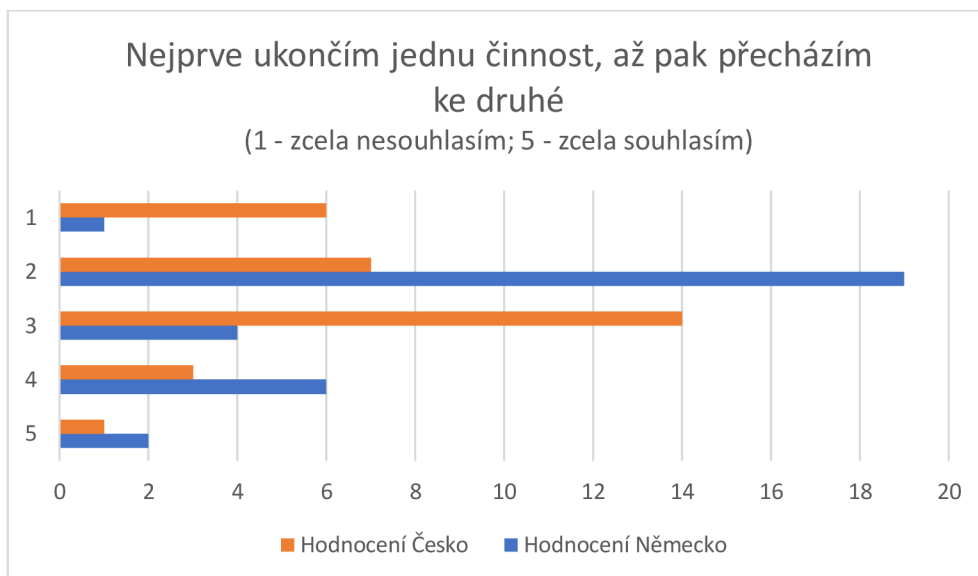
a Sylvia Schroll-Machl (2015) uvádí ve své publikaci, že pro Čechy je podstatné úkol především dokončit i přes drobné zpoždění, ale cesta k samotnému dosažení cíle není příliš důležitá. Většinou zaměstnanci v českých společnostech vyhledávají nejjednodušší a nejrychlejší řešení. Dosažení stanoveného cíle by zajisté mělo být důležité pro obě firemní kultury. Klíčový je spíše způsob zvolený pro vypracování daného úkolu.

3.2.5 Polychronie času

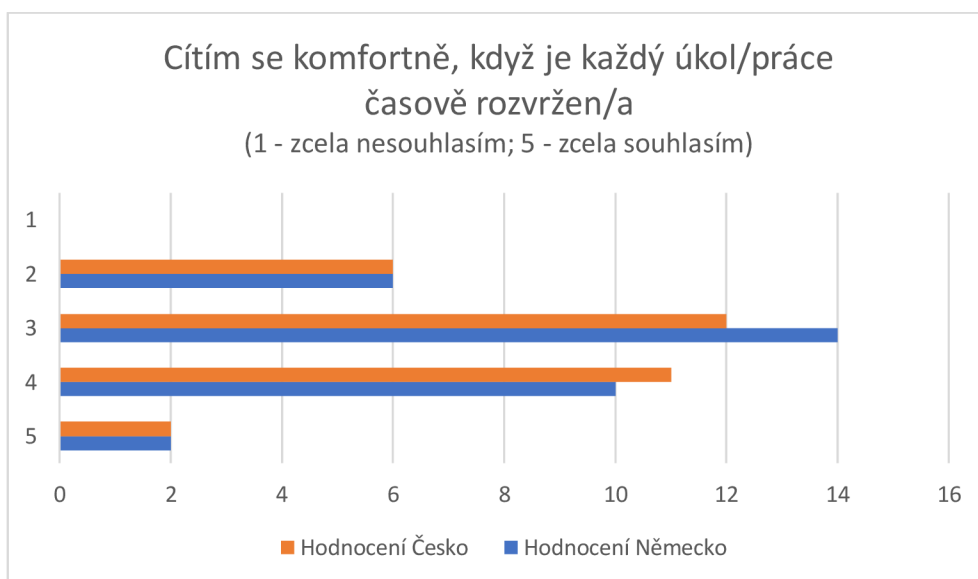
Pro českou firemní kulturu je typické nedodržování stanoveného časového rozvrhu a v mnohých případech dochází k provádění několika aktivit současně, aby se alespoň částečně předešlo situaci, kdy je zaměstnanec detailním plánem kompletně svázán. Následující otázky sledují konkrétní stavy, které v pracovním prostředí mohou nastat, a které interpretují jednotlivé rozdíly obou kultur.



Obrázek 24 - Dodržuji časový rozvrh a stanovenou délku jednotlivých činností
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 25 - Nejprve ukončím jednu činnost, až pak přecházím ke druhé
Zdroj: Vlastní zpracování

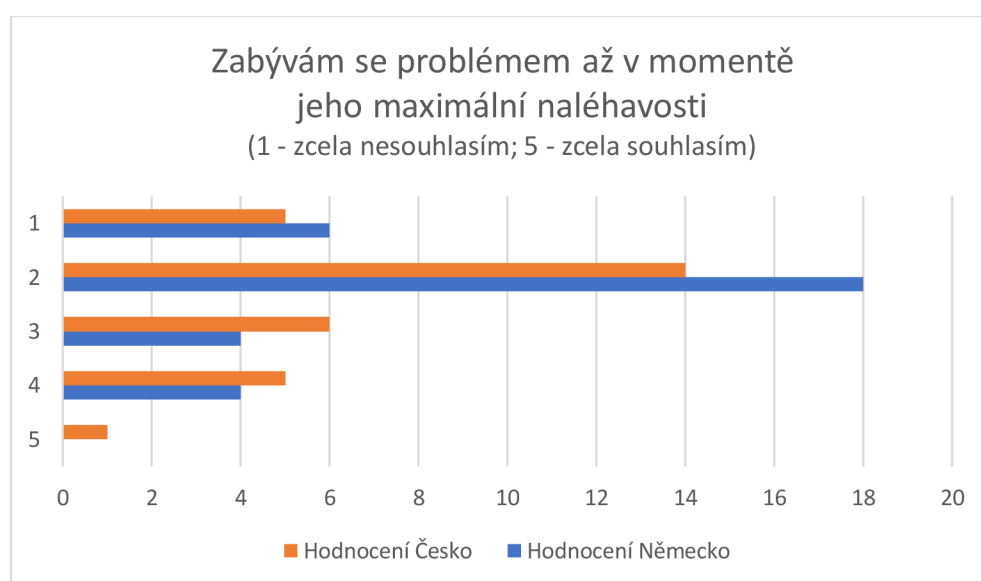


Obrázek 26 - Cítím se komfortně, když je každý úkol/práce časově rozvržen/a
Zdroj: Vlastní zpracování

Získané odpovědi lze označit za korespondující s teoretickými zjištěními. Většina Němců souhlasila s tím, že pečlivě dodržují určený časový rozvrh a stanovenou délku jednotlivých činností. Naopak v české firemní kultuře převládá část setrvala v možnosti, že s tvrzením jen částečně souhlasí a zvolili tedy zlatou střední cestu.

Pracovníci v české firemní kultuře se naopak pyšní tím, že jsou schopni provádět více aktivit najednou a dokazují tím, že jejich celková soustředěnost může být směřována více směry a zároveň nedojde ke snížení konečné kvality jednotlivých úkonů.

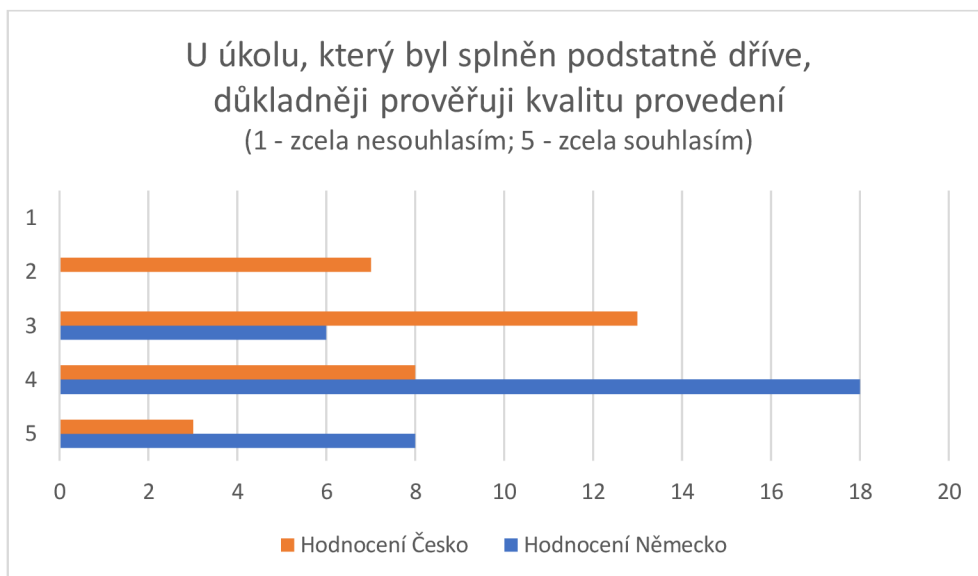
Zároveň z dotazníkového šetření je patrné, že příslušníci obou firemních kultur se cítí komfortně, když je každý úkol nebo práce časově rozvržena. Odpovědi jsou téměř identické, pravděpodobně je to způsobeno tím, že napříč celou společností, a tedy v německé i české pobočce, jsou pravidla ohledně této problematiky sjednocená.



Obrázek 27 - Zabývám se problémem až v momentě jeho maximální naléhavosti
Zdroj: Vlastní zpracování

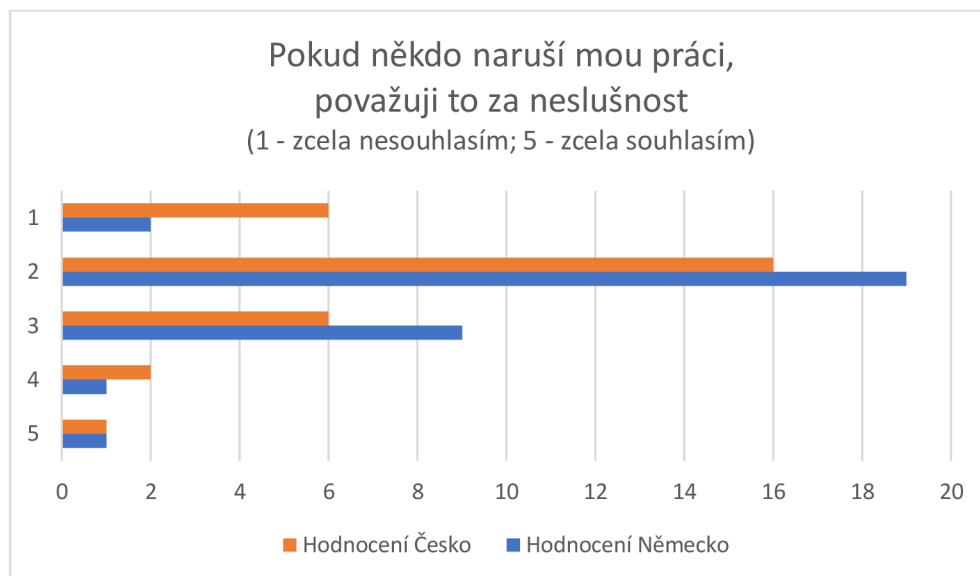
Následující otázka úzce souvisí se schopností improvizovat. Jakmile při práci dojde ke vzniku určitého problému, většina Čechů vyčká tak dlouho, jak to jen situace dovolí, než je opravdu potřeba zasáhnout a zabývat se jím. Naopak v německé firemní kultuře je v rámci precizní a profesionální pracovní náplně problém řešen již v zárodku, aby následně nemohlo dojít k jeho zhoršení.

Dle odpovědí v dotazníku nelze s jistotou určit, že by Češi pouze souhlasili, a Němci pouze nesouhlasili s daným výrokem, avšak při srovnání reakcí v jednotlivých možnostech, vždy korespondují s teoretickými poznatky.



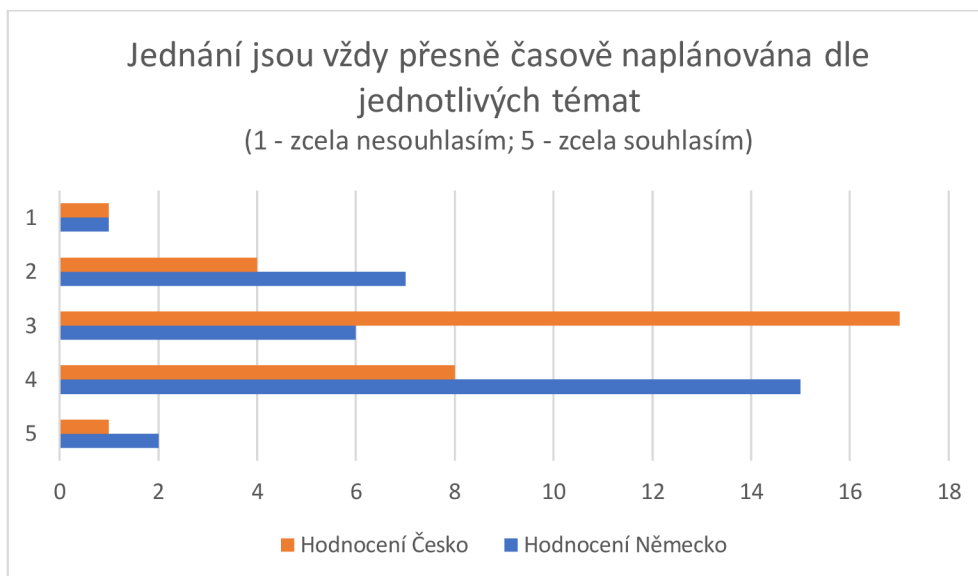
Obrázek 28 - U úkolu, který byl splněn podstatně dříve, důkladněji prověřuji kvalitu provedení
Zdroj: Vlastní zpracování

Toto tvrzení vzniklo ve spojení se schopností příslušníků české firemní kultury zvládnout zadané úkoly do tří dnů, přičemž časová lhůta byla naplánována až následující týden. Nedůvěřiví Němci v takovém případě důkladněji kontrolují, zda se tento urychlený proces neprojevil na konečné kvalitě. V tomto případě je teorie aplikovatelná i do praxe. Všichni zaměstnanci z německé společnosti zvolili, že s daným výrokem souhlasí. Sedm Čechů označilo, že s daným stanoviskem spíše nesouhlasí. Samozřejmě si lze povšimnout, že i značná část s tvrzením souhlasila. Může to být následek mírného sloučení obou kultur v tom smyslu, že se stále jedná o tutéž společnost, jen s pobočkami v různých státech.



Obrázek 29 - Pokud někdo naruší mou práci, považuji to za neslušnost
Zdroj: Vlastní zpracování

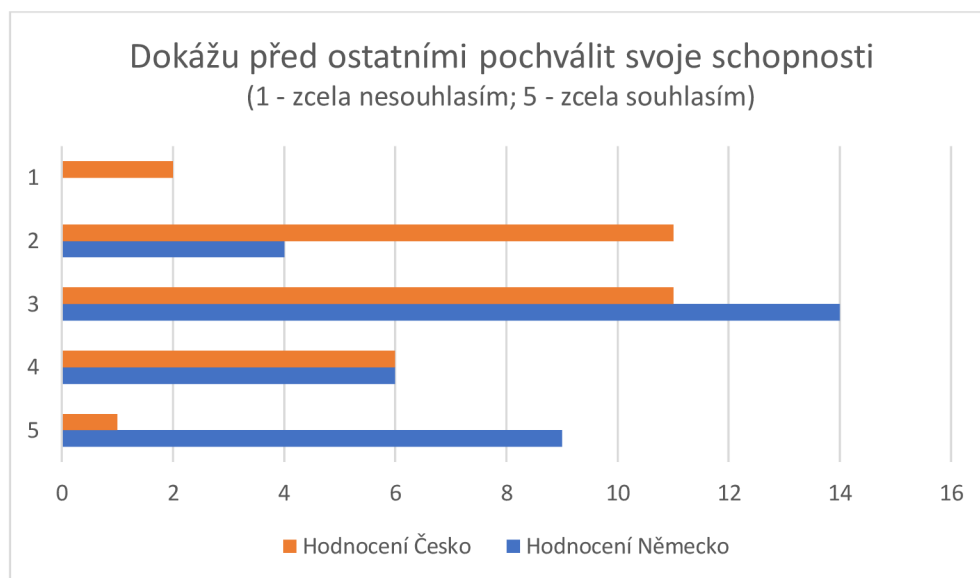
V rámci přesně nastaveného plánu a časového rozvrhu ze strany německých pracovníků je dle teoretických poznatků absolutně nežádoucí jakýkoliv zásah do programu jiným zaměstnancem. Výzkum však prokázal, že přístup k této problematice je u příslušníků obou kultur téměř totožný, jen značně více Čechů zcela s výrokem nesouhlasí. Identita odpovědi může být způsobena konkrétností uvedené situace. Jedná se o krajní případ, který navíc nezaznamenává délku vyrušení, která by pro přesnější určení rozdílu mohla být stěžejní.



Obrázek 30 - *Jednání jsou vždy přesně časově naplánována dle jednotlivých témat*
Zdroj: Vlastní zpracování

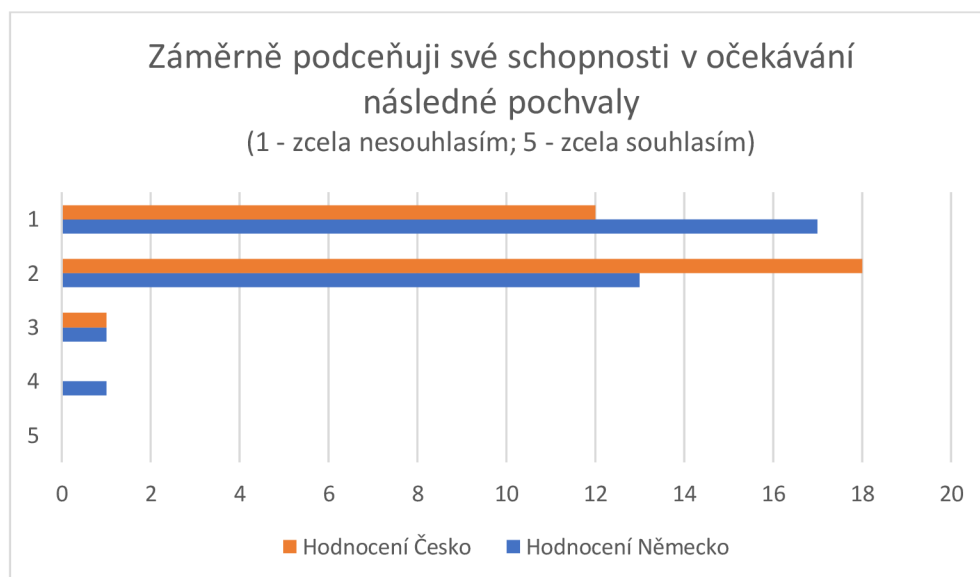
V posledním tvrzení se potvrdila záliba Němců ve vytváření detailních plánů. Většina z nich zastává názor, že agenda jednotlivých jednání je vždy přesně časově naplánována. Příslušníci české firemní kultury si spíše zachovali neutrální postoj k tvrzení a v podstatě se nepřikláněli ani k jedné straně.

3.2.6 Sebevědomí / Sebejistota



Obrázek 31 - Dokážu před ostatními pochválit svoje schopnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

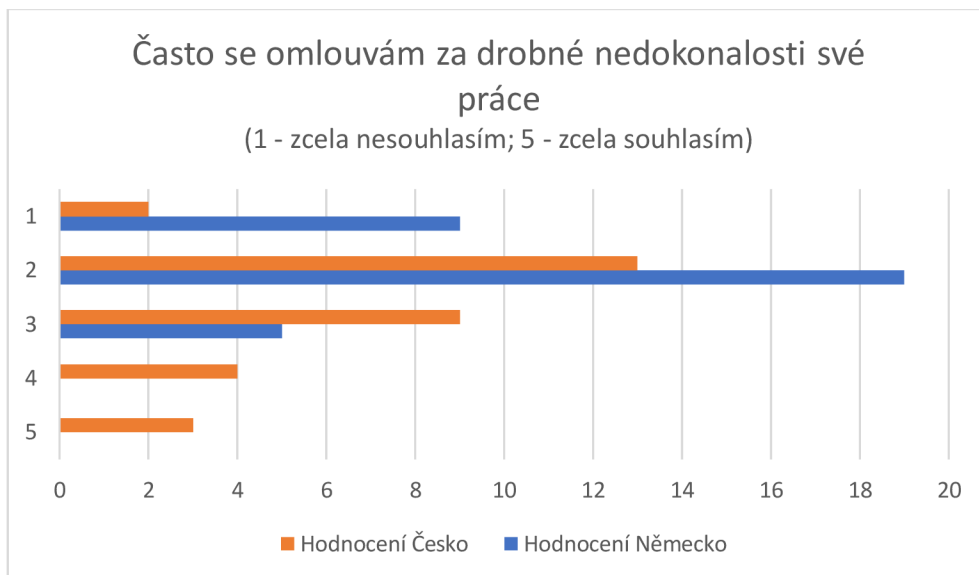


Obrázek 32 - Záměrně podceňuji své schopnosti v očekávání následné pochvaly

Zdroj: Vlastní zpracování

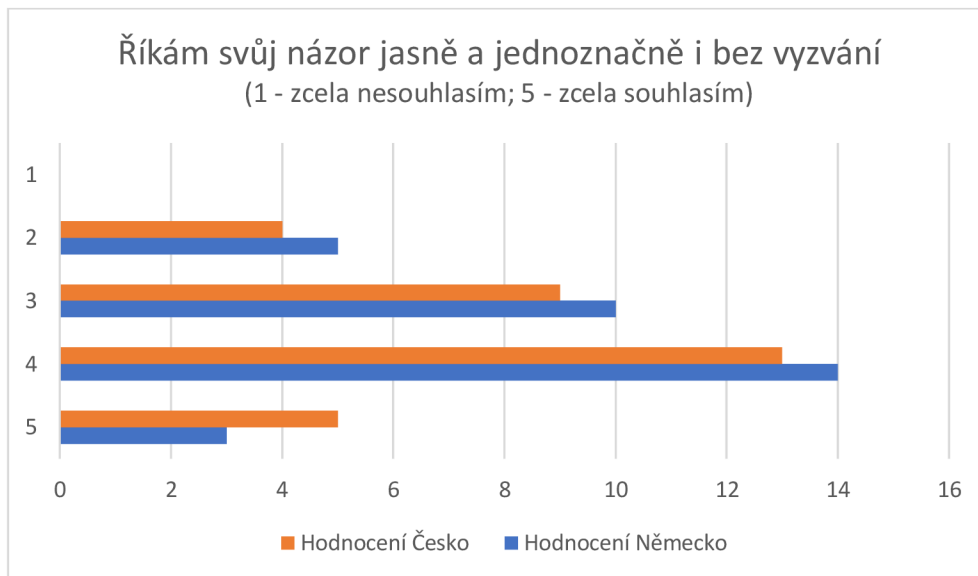
Trvalá sebejistota je z pohledu českých zaměstnanců typickým znakem pro pracovníky z německé kultury. Naopak příslušníci české firemní kultury mají kolísavé sebevědomí, na jedné straně dochází k nadměrnému podceňování, na straně druhé ke značnému vyzdvihování svých schopností.

V prvním případě potvrdily výsledky dotazníku teoretická očekávání. Druhá situace představuje jakýsi extrém, který může nastat, z toho důvodu příslušníci obou kultur uvedli, že s daným výrokiem spíše, nebo zcela nesouhlasí.



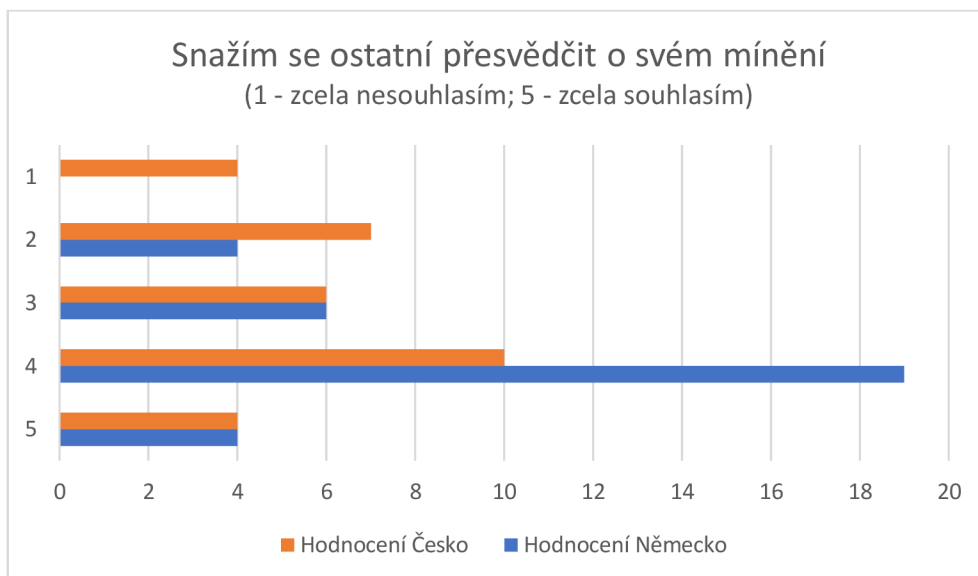
Obrázek 33 - Často se omlouvám za drobné nedokonalosti své práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Češi jen málokdy působí na ostatní kolegy sebejistě, následující tvrzení tento fakt jen potvrdilo. Ačkoliv většina Čechů uvedla, že s daným stanoviskem nesouhlasí, v porovnání s německými zaměstnanci je u nás stále běžnější sdělování často zbytečných omluv za drobné nedokonalosti, které jen mají sloužit k vyjádření pokory a skromnosti.



Obrázek 34 - Říkám svůj názor jasně a jednoznačně i bez vyzvání
Zdroj: Vlastní zpracování

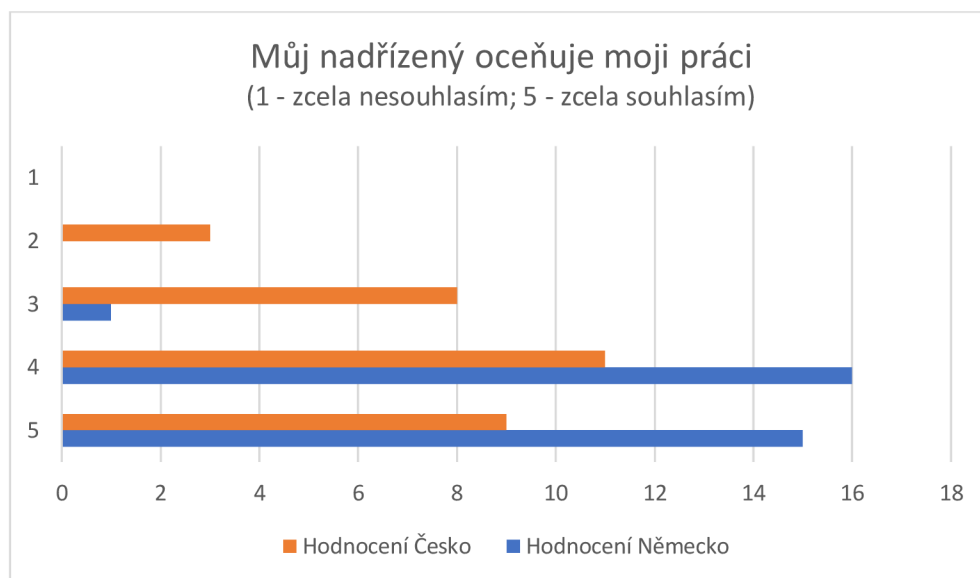
Pro Němce je typické, že sdělují svůj názor jasně a jednoznačně i bez vyzvání, u Čechů lze sledovat naprostý opak. To ale platí pouze v rámci teoretických očekávání. V praxi bylo příslušníky obou kultur uvedeno, že v realitě je přístup z pohledu německých i českých zaměstnanců téměř totožný. Zřejmě je kultura ve firmě Eichenauer nastavena tak, aby se jednotliví zaměstnanci nebáli ozvat v případě, že se jim něco nelíbí, nebo s něčím nesouhlasí.



Obrázek 35 - Snažím se ostatní přesvědčit o svém mínění
Zdroj: Vlastní zpracování

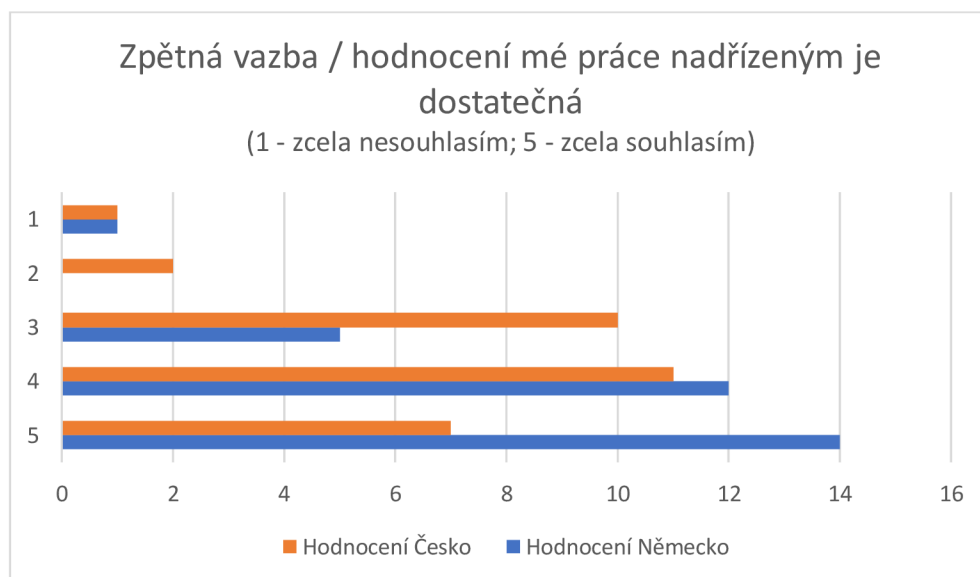
Němci se často až nadmíru snaží přesvědčit ostatní o svém mínění. Výsledky dotazníku teorii jen potvrzují. Lze si povšimnout, že s tvrzením většina německých zaměstnanců souhlasila a jen čtyři z nich označili možnost „spíše nesouhlasím“. Rozmanitost odpovědí příslušníků české firemní kultury je zřejmě způsobena již zmíněnou nestálostí jejich sebejistoty.

3.2.7 Styl vedení



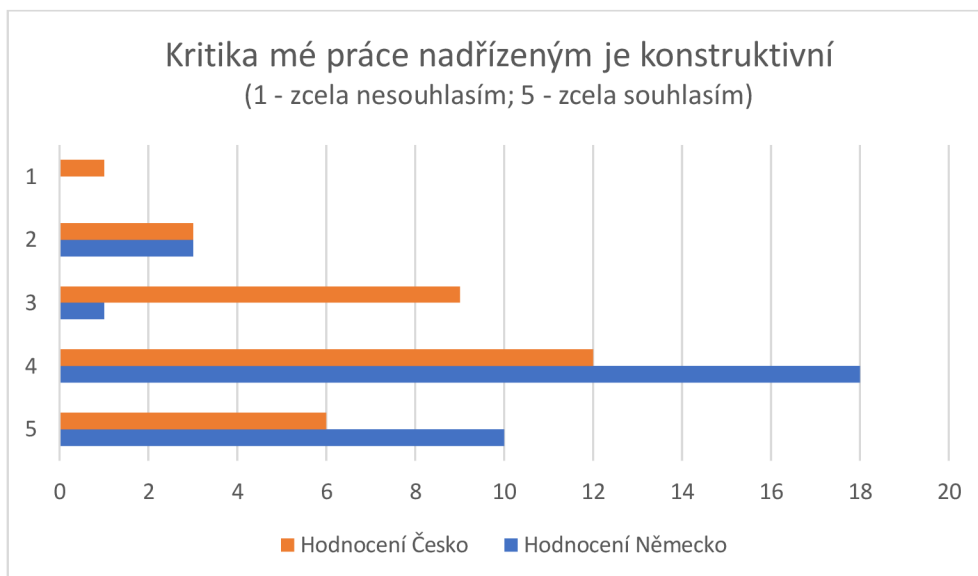
Obrázek 36 - Můj nadřízený oceňuje moji práci

Zdroj: Vlastní zpracování

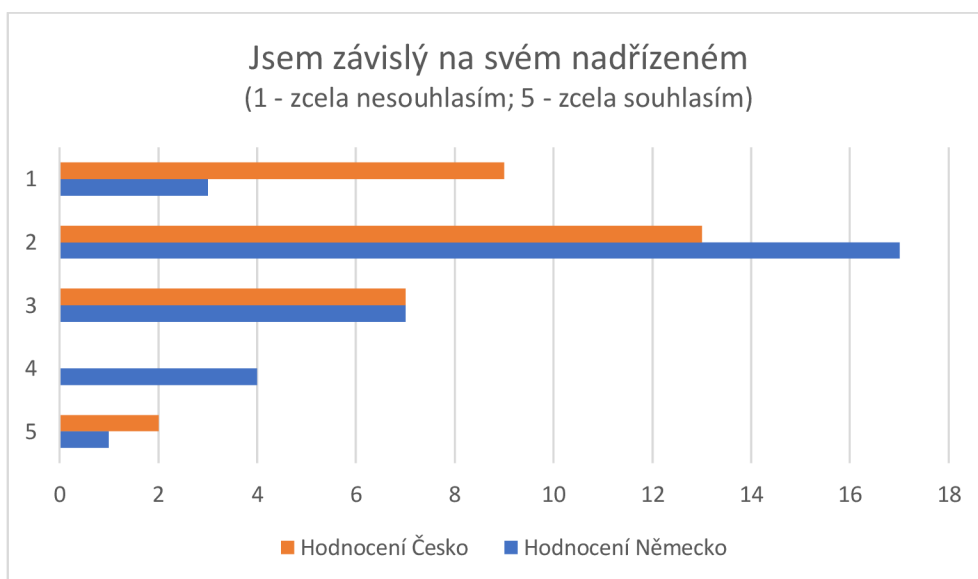


Obrázek 37 - Zpětná vazba / hodnocení mé práce nadřízeným je dostatečná

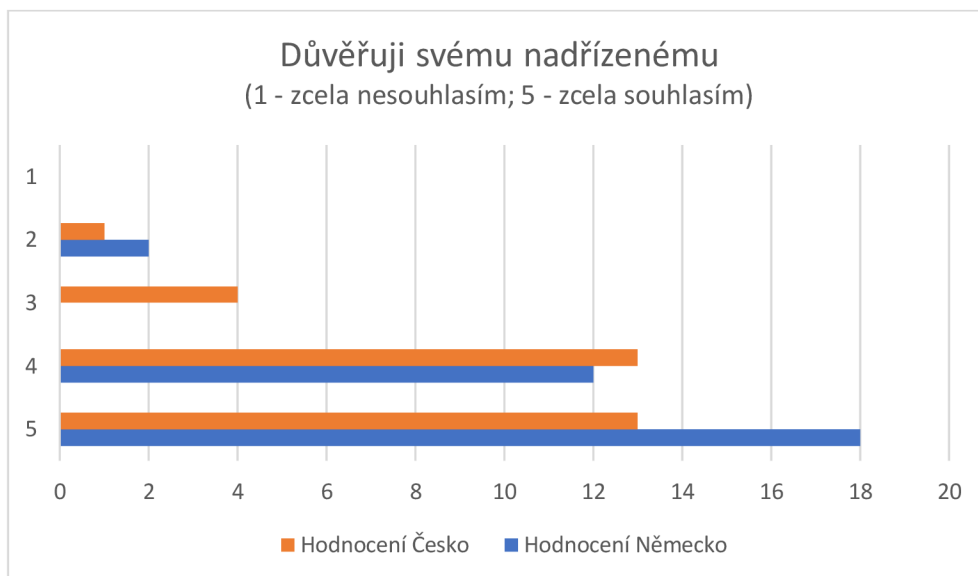
Zdroj: Vlastní zpracování



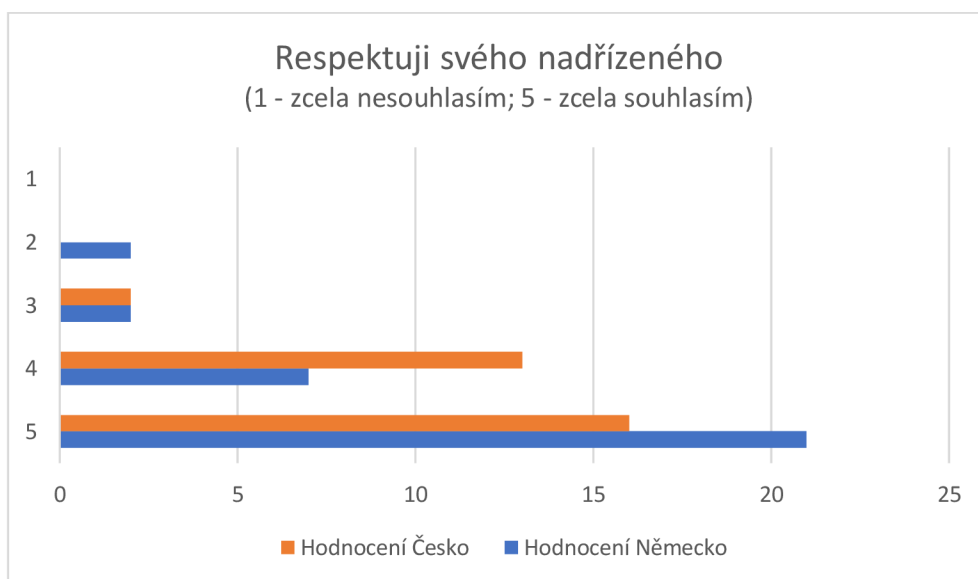
Obrázek 38 - Kritika mé práce nadřízeným je konstruktivní
Zdroj: Vlastní zpracování



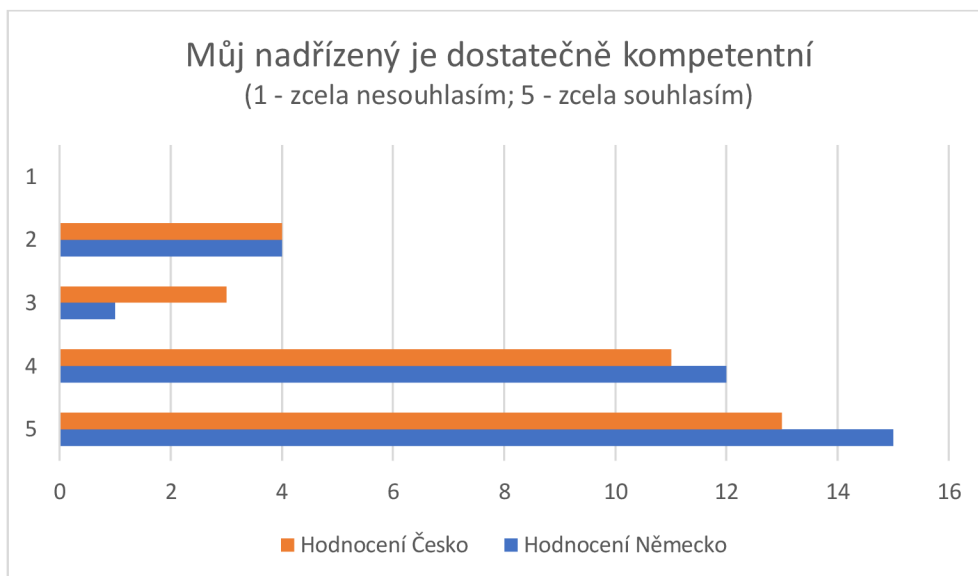
Obrázek 39 - Jsem závislý na svém nadřízeném
Zdroj: Vlastní zpracování



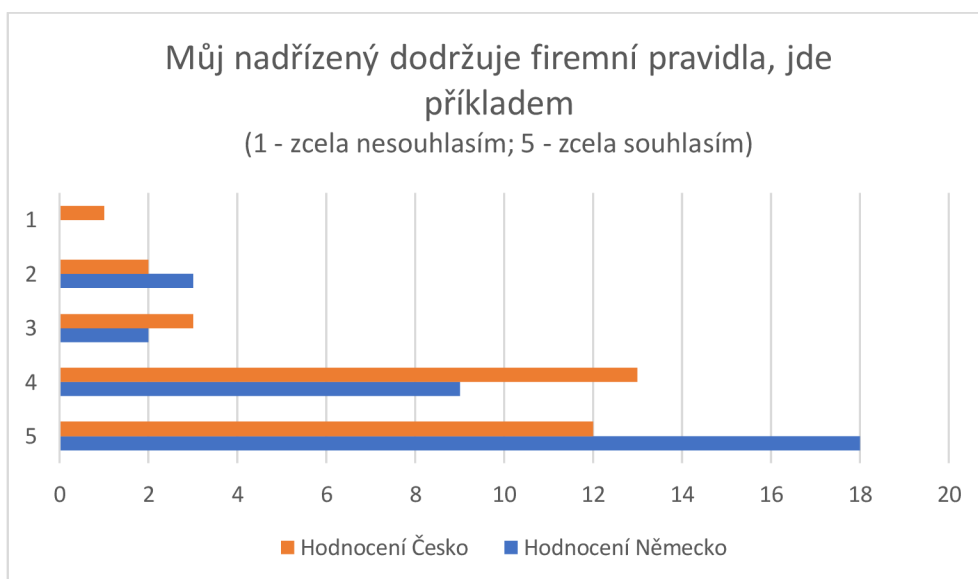
Obrázek 40 - Důvěřuji svému nadřízenému
Zdroj: Vlastní zpracování



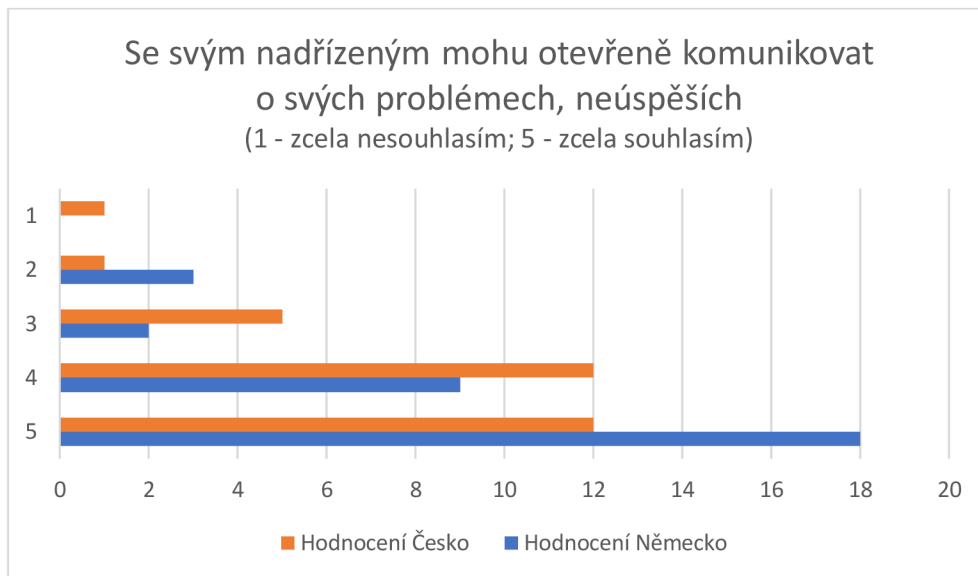
Obrázek 41 - Respektuji svého nadřízeného
Zdroj: Vlastní zpracování



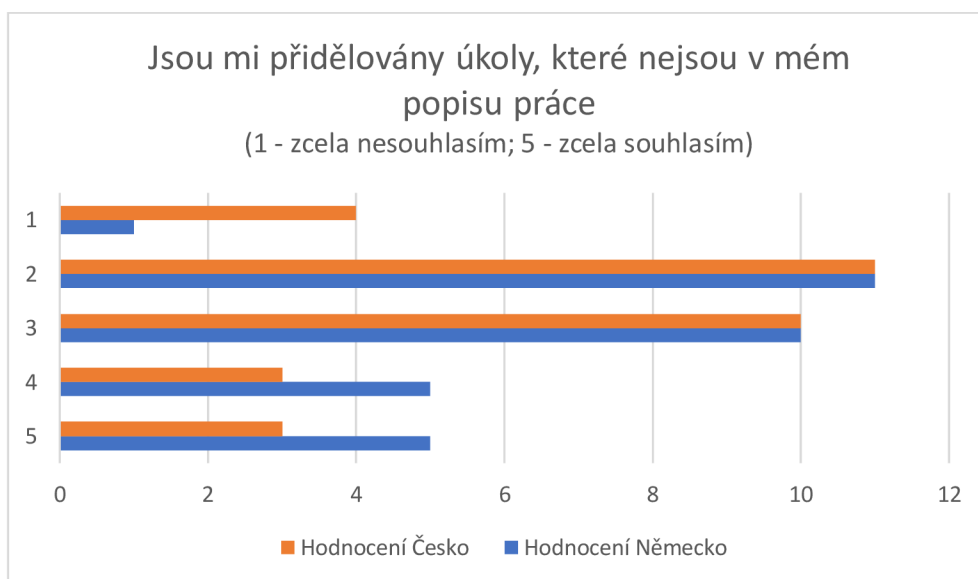
Obrázek 42 - *Můj nadřízený je dostatečně kompetentní*
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 43 - *Můj nadřízený dodržuje firemní pravidla, jde příkladem*
Zdroj: Vlastní zpracování



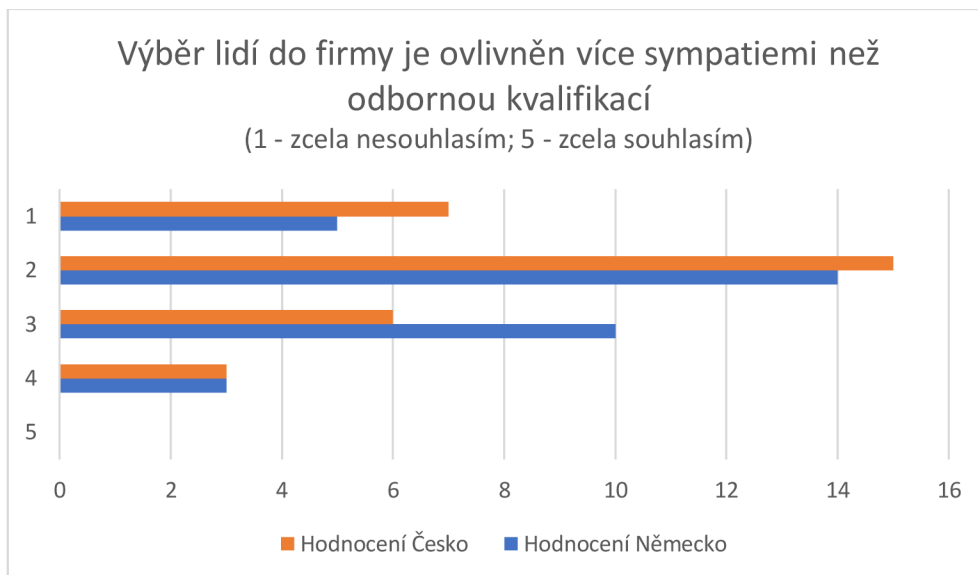
Obrázek 44 - Se svým nadřízeným mohu otevřeně komunikovat o svých problémech, neúspěších
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 45 - Jsou mi přidělovány úkoly, které nejsou v mém popisu práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah podřízených s nadřízenými je napříč celou společností nesen v pozitivním světle. Dle většiny respondentů je výše postavený pracovník plně kompetentní, je možné s ním kdykoliv diskutovat o svých problémech. Díky všem těmto aspektům panuje na pracovišti vzájemná důvěra a respekt. Rozdíl lze sledovat v ohledu ocenění práce nadřízeným. V německé společnosti je dle odpovědí z dotazníku pozitivní zpětná

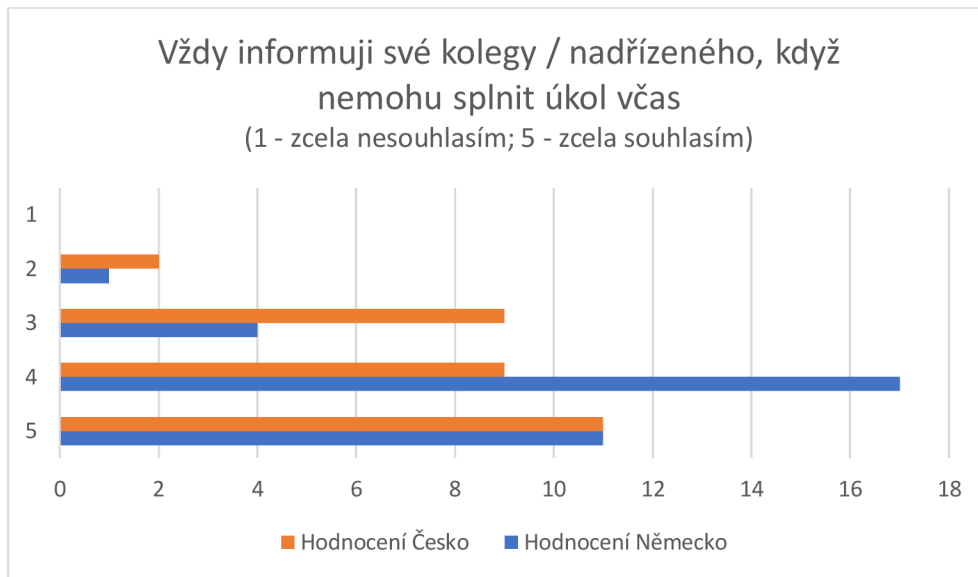
vazba doprovázená pochvalou častější, než v české výrobní pobočce. Dle subjektivního názoru po osobní návštěvě dceřiné společnosti je zpětná vazba ze strany nadřízených adekvátní a dostatečná.



Obrázek 46 - Výběr lidí do firmy je ovlivněn více sympatiemi než odbornou kvalifikací
Zdroj: Vlastní zpracování

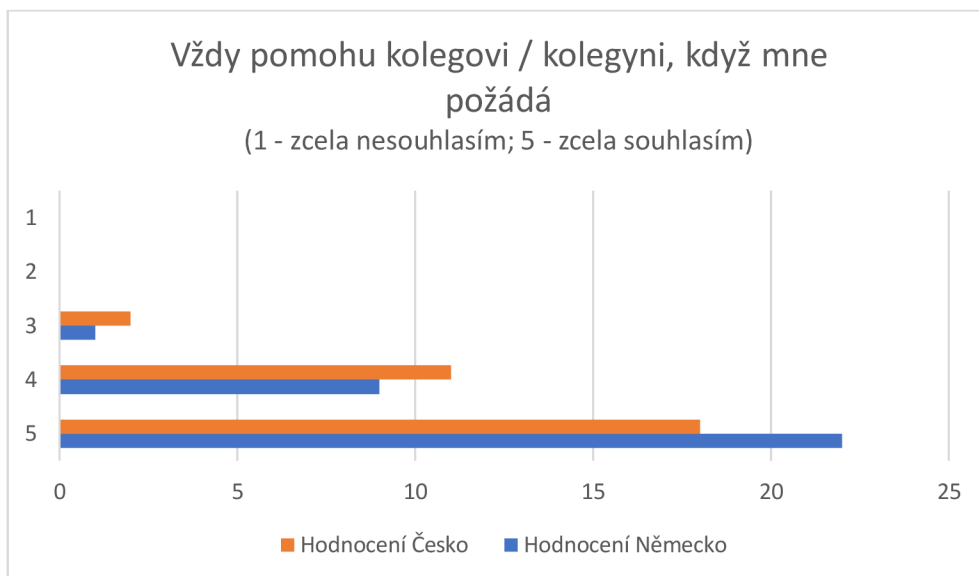
V současné době stále častěji nastává situace, kdy přijímání lidí do firmy je značně ovlivněn vzájemným vztahem jednotlivých účastníků jednání. V případě, že již dříve došlo ke kontaktu obou osob, vzniká vyšší šance pro navázání vzájemné spolupráce. Pouhá menšina respondentů vnímá přítomnost tohoto problému i ve společnosti Eichenauer. Převážná většina však zastává opačný názor, a stále je pro podnik důležitější najmout plně kompetentní a schopné zaměstnance.

3.2.8 Týmová práce

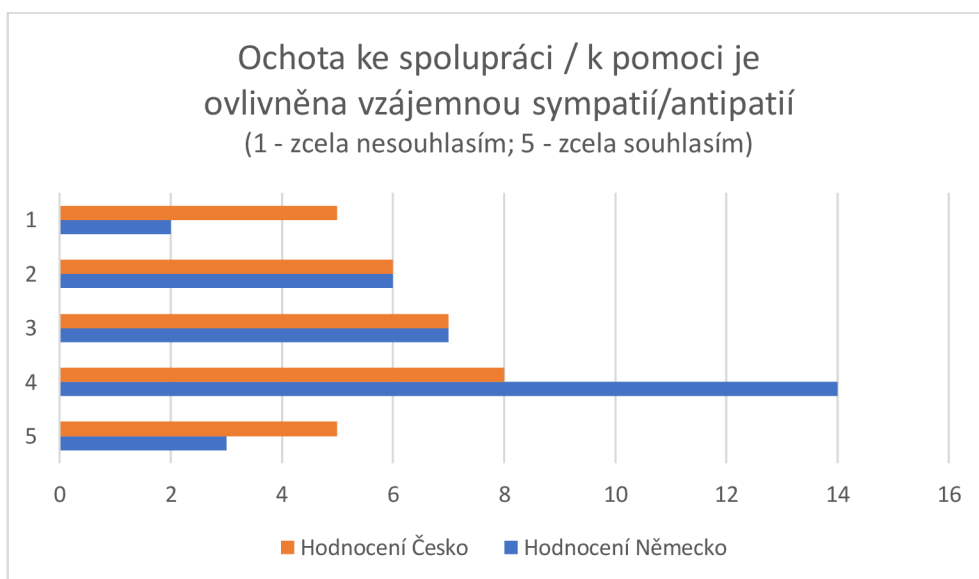


Obrázek 47 - Vždy informuji své kolegy / nadřízeného, když nemohu splnit úkol včas
Zdroj: Vlastní zpracování

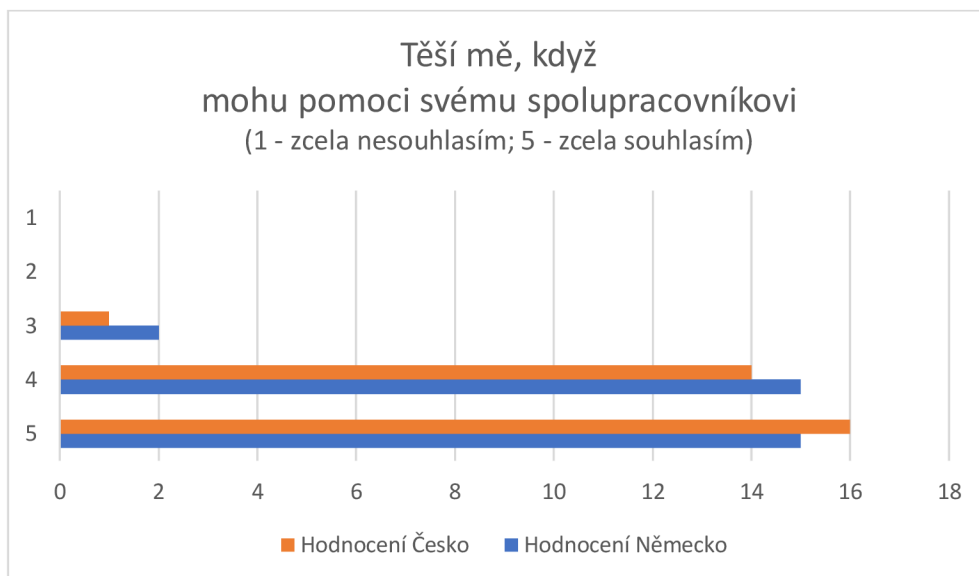
V německé firemní kultuře je v případě zpoždění dokončení daného úkolu běžné, že dojde k okamžitému informování nadřízeného. Čeští zaměstnanci do poslední chvíle doufají, že se přeci jen podaří úlohu splnit včas. Až v momentě, kdy je zdržení neodvratné, dochází ke sdělení problému kolegovi, či nadřízenému. Výsledky ukazují, že opravdu více Němců zodpovědělo, že vždy dochází z jejich strany k oznámení a možné časové prodlevě. Důvod, proč téměř stejný počet Čechů uvedl stejnou odpověď, může být takový, že jsou taková pravidla nastavena napříč celou společností.



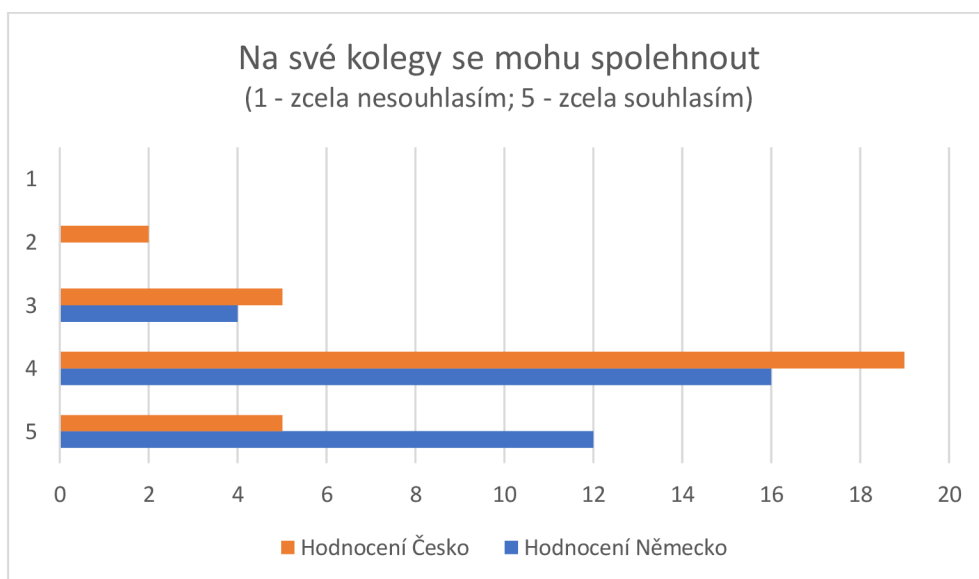
Obrázek 48 - Vždy pomohu kolegovi / kolegyni, když mne požádá
Zdroj: Vlastní zpracování



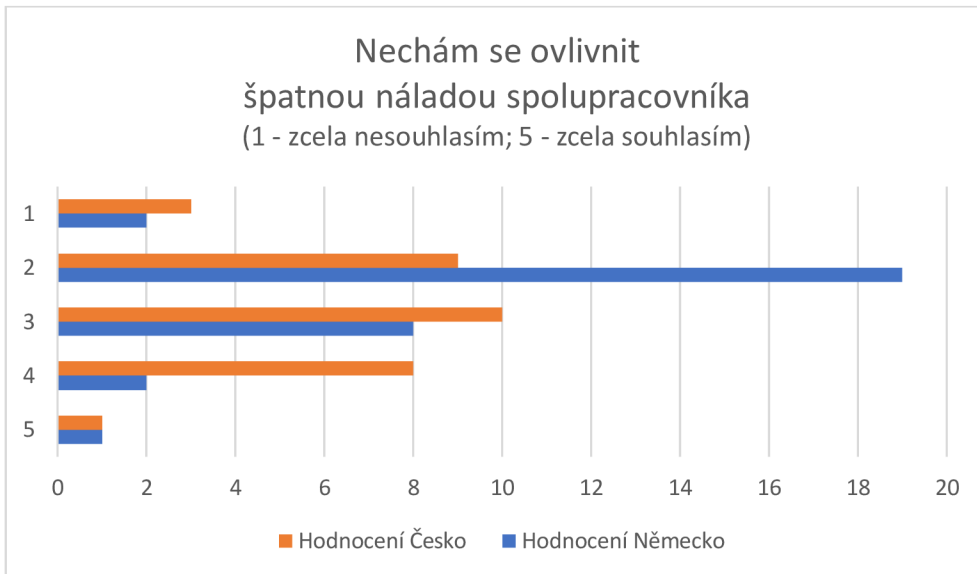
Obrázek 49 - Ochota ke spolupráci / k pomoci je ovlivněna vzájemnou sympatií/antipatií
Zdroj: Vlastní zpracování



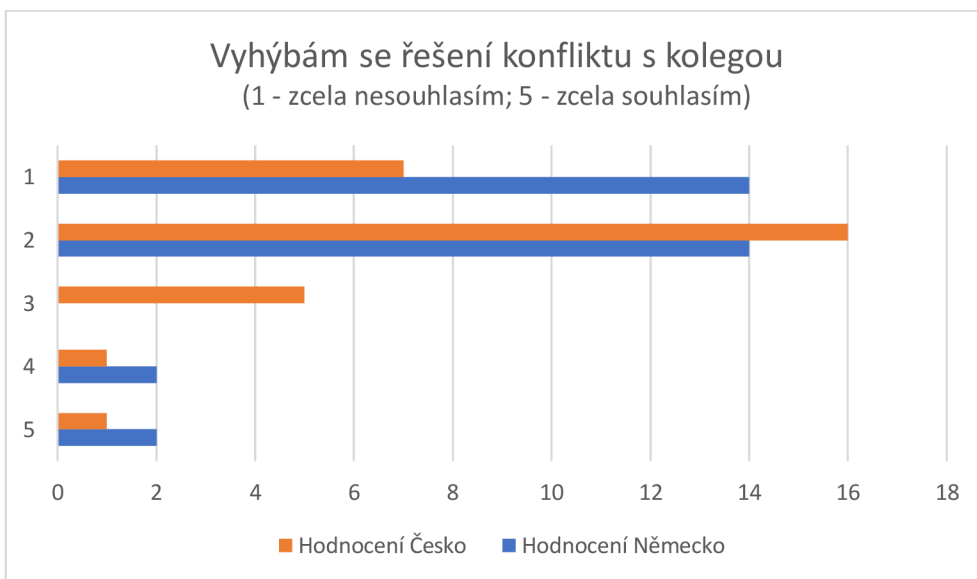
Obrázek 50 - Těší mě, když mohu pomoci svému spolupracovníkovi
Zdroj: Vlastní zpracování



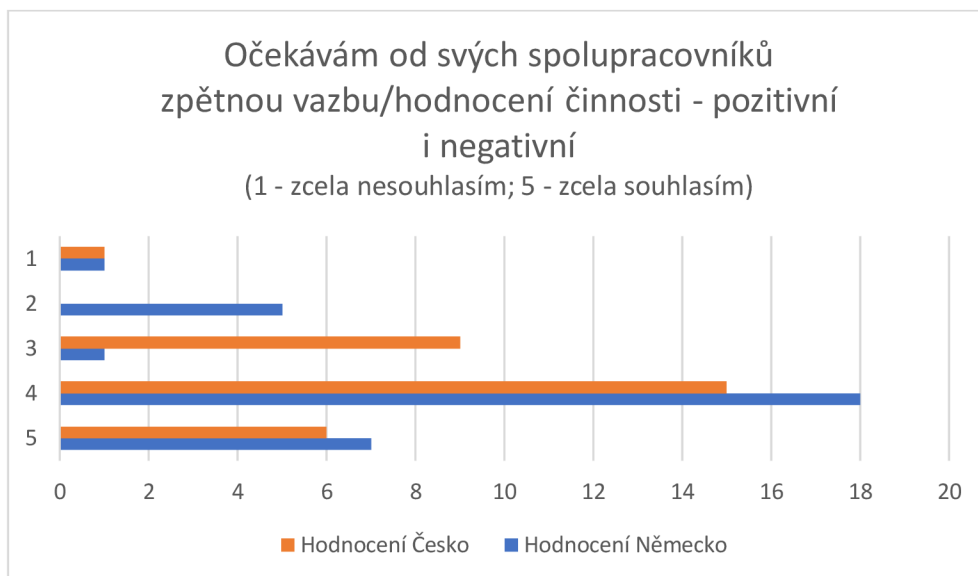
Obrázek 51 - Na své kolegy se mohu spolehnout
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 52 - *Nechám se ovlivnit špatnou náladou spolupracovníka*
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 53 - *Vyhýbám se řešení konfliktu s kolegou*
Zdroj: Vlastní zpracování

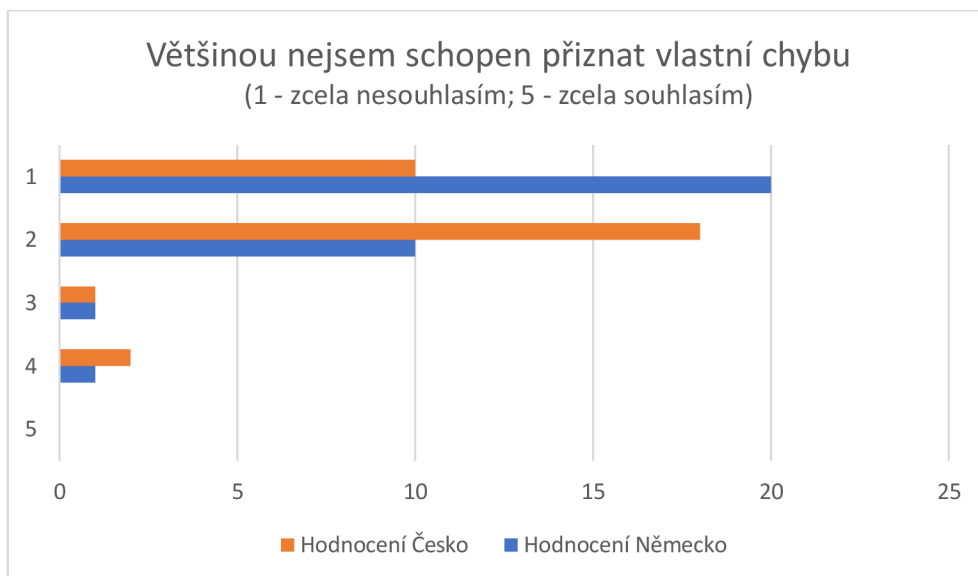


Obrázek 54 - Očekávám od svých spolupracovníků zpětnou vazbu/hodnocení činnosti - pozitivní i negativní

Zdroj: Vlastní zpracování

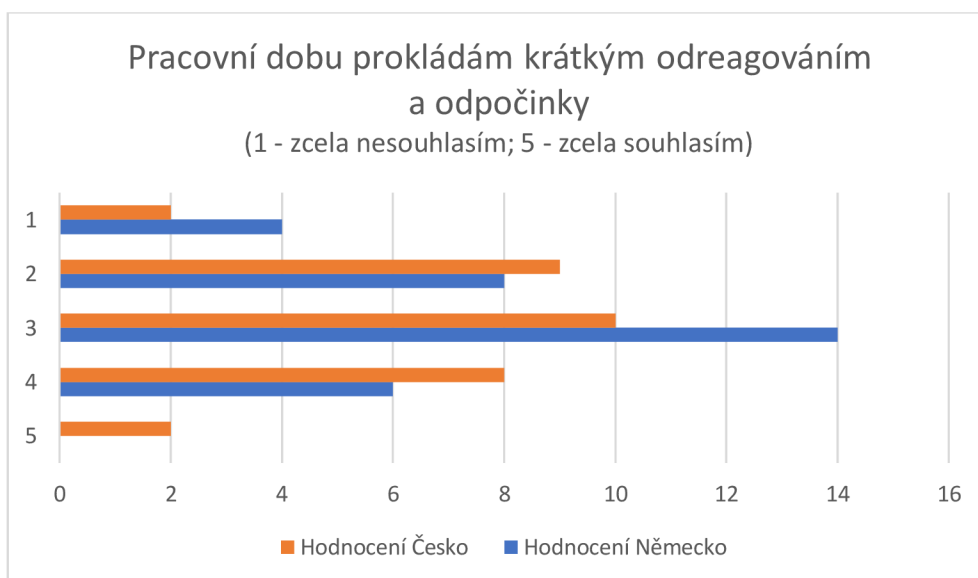
V následujících sedmi tvrzeních je zohledňována vzájemná spolupráce mezi kolegy, její vlivy na zaměstnance a jejich společné vztahy. V české firemní kultuře je dle teorie kladen větší důraz na vzájemné vztahy mezi kolegy, než věcnou stránku jednání. Němci naopak příliš nevnímají sympatie či antipatie v kolektivu, a více energie věnují právě pracovní náplni.

Výsledky dotazníku ukázaly, že v obou kulturách je spolupráce mezi pracovníky vnímána velmi pozitivním způsobem. Nejspíš je to způsobeno tím, že se jedná o rodinnou malou firmu, ve které panují příznivé a vstřícné vazby mezi lidmi, což vytváří atmosféru, v níž je možné se na kohokoliv se svým problémem obrátit. Zároveň pokud se mezi kolegy vyskytnou problémy, ani jedna ze zúčastněných stran se nemusí obávat přímo konfrontovat tu druhou. Většina respondentů z obou kultur také uvedla, že od svých kolegů očekávají jak pozitivní, tak negativní zpětnou vazbu k jejich práci. Odpovědi byly v tomto ohledu opět téměř totožné, ačkoliv v české firemní kultuře není příliš obvyklé poskytovat zpětný komentář k provedené práci. V této konkrétní společnosti jsou tedy i věčně nezaujatí Němci velmi zaměřeni na utváření příznivých vzájemných vztahů s ostatními kolegy. Naopak v koncernech a větších společnostech mohou být tyto vzájemné vztahy neutrální, až neosobní.



Obrázek 55 - Většinou nejsem schopen přiznat vlastní chybu
Zdroj: Vlastní zpracování

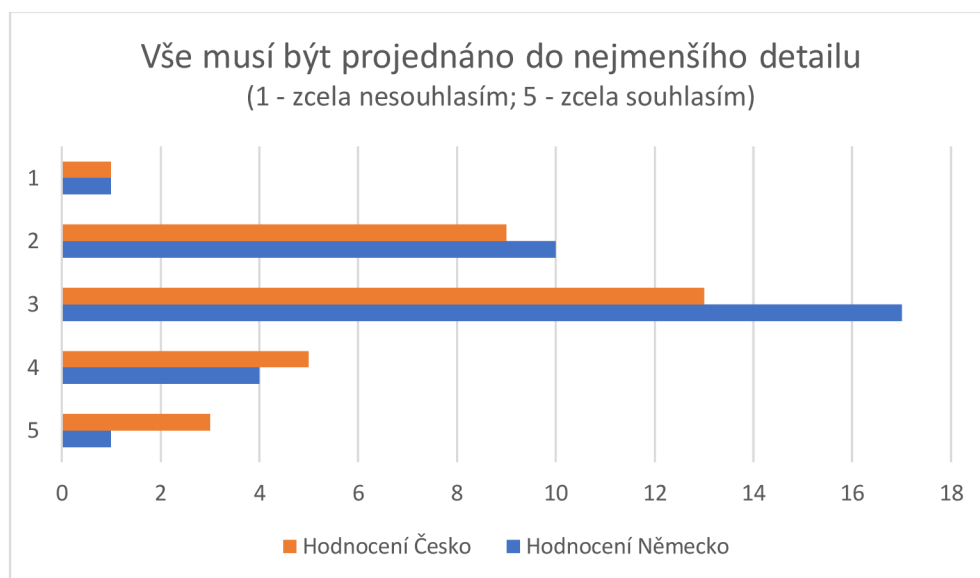
Ačkoliv se o Němcích říká, že většinou nejsou schopni přiznat vlastní chybu a vždy si stojí za svým názorem, dle odpovědí v dotazníku lze vysledovat úplný opak. Firemní kultura dané společnosti je nastavena tak, že veškeré problémy je nutné ihned nahlásit vedoucímu a následně je společně řešit.



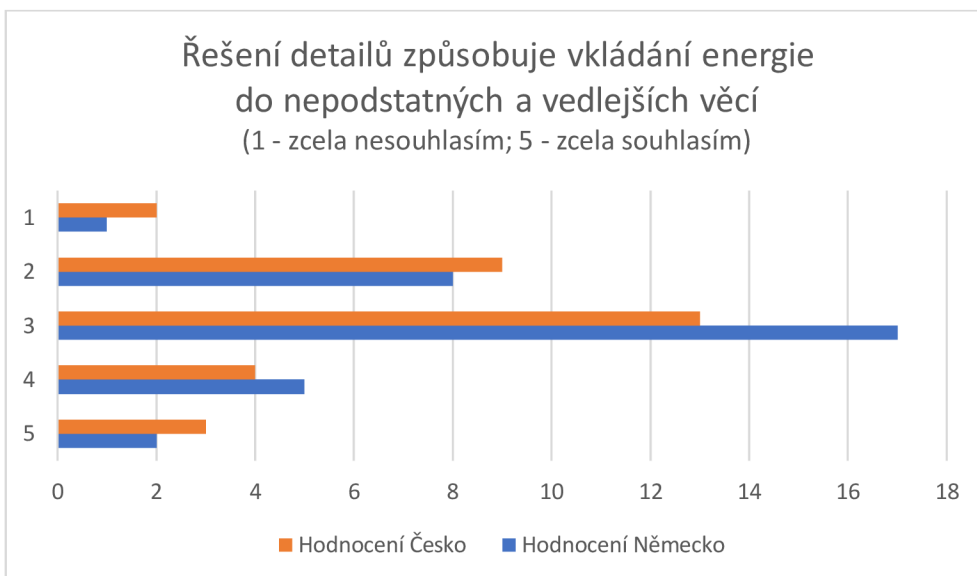
Obrázek 56 - Pracovní dobu prokládám krátkým odreagováním a odpočinkem
Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní společnost Eichenauer není typická německá firma. Většina zaměstnanců je její součástí více než 10 let, což se odráží na celkovém přístupu k práci. Rodinná atmosféra poskytuje jednotlivým zaměstnancům ideální zázemí pro vytváření příjemných vzájemných vztahů a jejich rozvíjení. Z toho důvodu je pracovníkům umožněno prokládat pracovní dobu odpočinku a odřegováními ve spojení s neformálními rozhovory s ostatními kolegy.

3.2.9 Zaměření na detail

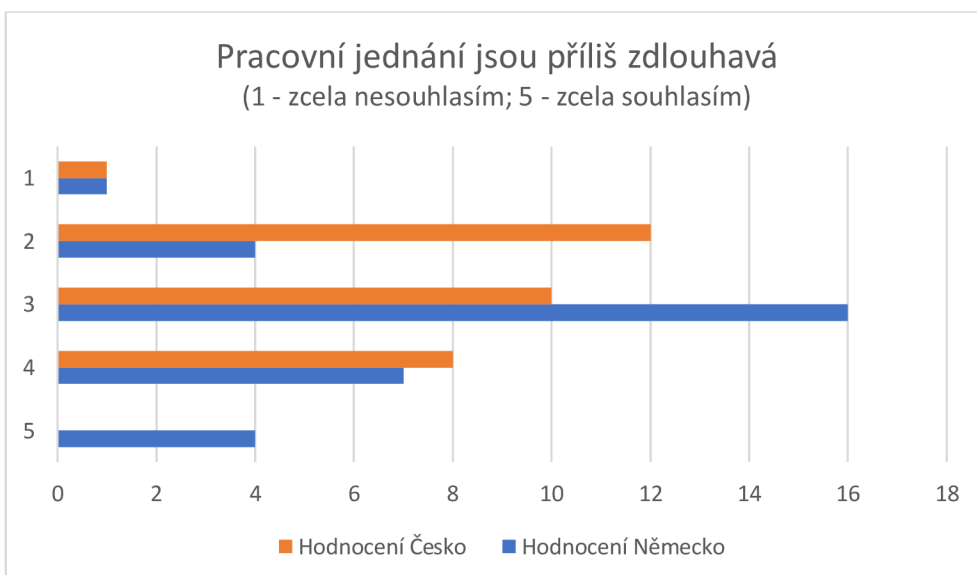


Obrázek 57 - Vše musí být projednáno do nejmenšího detailu
Zdroj: Vlastní zpracování

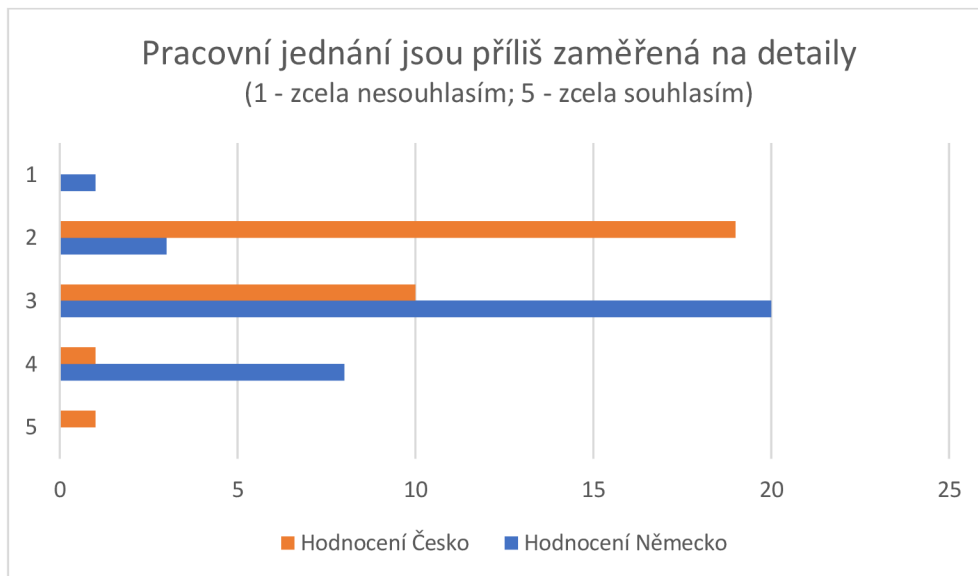


Obrázek 58 - Řešení detailů způsobuje vkládání energie do nepodstatných a vedlejších věcí
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměření na detail bude pravděpodobně silně ovlivněno nastavenými normami napříč celou společností, tedy ve všech pobočkách a dceřiných společnostech. To je důvod, proč se výsledky slučují, a nelze mezi odpověďmi najít sebemenší rozdíl. Zároveň však nebylo potvrzeno, že by právě zmíněné zaměření na detail bylo tak významné, jak je v německé kultuře zvykem.



Obrázek 59 - Pracovní jednání jsou příliš zdlouhavá
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 60 - Pracovní jednání jsou příliš zaměřená na detaily
Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv u dvou předchozích grafů se odpovědi ztotožňovaly, nyní lze pozorovat přesný opak. Většina Němců ve svých odpovědích uvedla, že pracovní jednání jsou příliš zdlouhavá a příliš zaměřená na detaily.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala kulturními rozdíly ve firemním prostředí mezi Německem a Českou republikou. Střet těchto dvou kultur je v závislosti na vzájemném rozsáhlém obchodu nevyhnutelný. Geografické a historické souvislosti obou států naznačují fakt, že kulturní zvyklosti budou jen nepatrně odlišné, nebo dojde k naprostému stírání rozdílů obou kultur. Stále však při vzájemné interakci dochází k určitým nesrovnalostem, které následně zůstávají druhou stranou nepochopeny.

V úvodu bakalářské práce byly vymezeny tři výzkumné otázky:

Dochází v rámci nadnárodní organizace k překrývání kulturních rozdílů, či určitá specifika zůstávají pro danou kulturu nedotčena?

Je možné zachovat stávající zvyklosti i za předpokladu, že se daný subjekt stane součástí mezinárodní organizace?

Jsou kulturní rozdíly natolik závažné, že zamezují bezproblémové vzájemné spolupráci mezi kolegy?

V teoretické části byly popsány a vysvětleny základní pojmy spojené s firemní kulturou, vysvětleny byly také její prvky a principy. V návaznosti na to byly zmíněny kulturní standardy dle sociologa Geerta Hofstedeho a teoretika Fonsa Trompenaarse. Další kapitola byla věnována již konkrétním rozdílům v české a německé firemní kultuře. Společenské normy a kulturní zvyklosti zasahují do mnoha aspektů ve všech organizacích, a určují vzájemné vztahy mezi spolupracovníky, ať už pozitivní, či negativní.

V praktické části byla teoretická očekávání převedena do praxe prostřednictvím dotazníkového šetření přímo v české a německé obchodní společnosti. Výběr daných tvrzení vycházel z konceptu již zmíněné knihy od autorů Sylvia Schroll-Machl a Ivana Nového (2005). Z odpovědí v dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci spolupracují napříč společnostmi, a zároveň nebyly zjištěny žádné významné kulturní rozdíly. Důvodem může být chybnější srovnání jednotlivých respondentů s jinou kulturou a to, co považují ve vlastní firemní kultuře za běžné chování, může být v kultuře druhé považován za extrém v přístupu k dané věci. Dalším důvodem může být zajisté celkové nastavení společnosti.

Společnost Eichenauer je rodinná firma o malém počtu zaměstnanců s příjemnou atmosférou na pracovišti. To má zásadní vliv i na jednotlivé zaměstnance a zapříčiňuje tak drobné stírání kulturních konfliktů. Výsledky z výzkumného dotazníku nelze však uplatnit na všechny obchodní společnosti v České republice, i v Německu. Kulturní rozdíly se v jiných firmách mohou výrazněji lišit.

Seznam použité literatury

HOFSTEDE, Geert, 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company. ISBN 978-0-07-707474-6.

HOFSTEDE, Geert, 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-0-8039-7323-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

MICHALÍK, David, 2010. *Podniková kultura*. Brno: Vysoká škola Karla Engliš. ISBN 978-80-86710-23-5.

MÜLLER, David, Tomáš BUJNA, Jan BLOUDEK a Sláva KUBÁTOVÁ, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-265-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-121-8.

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

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7169-018-4.

PRŮCHA, Jan, 2007. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-280-5.

SCHEIN, Edgar H., 1992. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. ISBN 978-1-55542-487-9.

SKALICKÝ, Jan, 2017. *Co kdo kde dělá v novobydžovských firmách*.

THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL, ed., 2003. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 978-3-525-46172-3.

TROMPENAARS, Fons, 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books. ISBN 978-0-85058-428-8.