

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Komunikace společnosti ŠKODA AUTO a.s. se zahraničním partnerem Bakalářská práce

Kristýna KRATOCHVÍLOVÁ

Vedoucí práce:

doc. Ing. Jana Příkladová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kristýna Kratochvílová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management obchodu**

Název tématu: **Komunikace společnosti Škoda Auto a.s. se zahraničním partnerem**

Cíl: Cílem práce je diagnostika kulturních rozdílů a komunikačních bariér v komunikačním procesu společnosti Škoda Auto a.s. s indickým partnerem pomocí řízených rozhovorů. Na základě situační analýzy pak navrhnout vhodný komunikační model, který by umožnil zlepšit komunikaci partnerů.

Rámcový obsah:

1. Interkulturní komunikace
 - vývoj a kulturní rozdíly
 - bariéry
 - interkulturní komunikace ve firmě
2. Bezpečnost informací
 - mezinárodní bezpečnost informací ve firmě
 - podmínky předávání informací v obchodních vztazích
3. Situační analýza
 - kulturní rozdíly mezi ČR a Indií
 - objekty výzkumu
 - řízené rozhovory
 - zjištěné bariéry komunikace
4. Komunikační model pro Indii
 - podmínky
 - parametry

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.
2. NOVÝ, I. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. ISBN 80-7261-089-9.
3. *Cross-Cultural Business Conference 2019*. 16. 5. 2019 – 17. 5. 2019, Steyr, Austria (AT).
4. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
5. ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 3. vyd. Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. 158 s. ISBN 978-80-245-2219-7.
6. *Cross-Cultural Business Conference 2019 Proceedings*. Germany: Shaker Verlag GmbH, 2019. 355 s. ISBN 978-3-8440-6652-4.
7. ZOOK, Z. *Marketing communications : integrating online and offline, customer engagement and digital technologies*. KoganPage, 2020. 647 s. ISBN 978-1-7896-6695-3.
8. ROWLES, D. *Mobile marketing: how mobile technology is revolutionizing marketing, communications and advertising*. Kogan Page, 2017. 256 s. ISBN 978-0-7494-7979-4.
9. PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Grada Publishing, 2019. 328 s. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.
10. DE MOOIJ, M. *Consumer Behavior and Culture.: Consequences for Global Marketing and Advertising*. USA: SAGE Publications, 2004. 345 s. ISBN 07619-2668-2.
11. *JOURNAL OF GLOBAL SCHOLARS OF MARKETING SCIENCE*. ISSN 2163-9159.
12. <https://news.hofstede-insights.com/news/why-is-managing-cultural-diversity-important>
13. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

Kristýna Kratochvílová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.
Garantka studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 5. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 6.12.2021

Děkuji doc. Ing. Janě Příkrylové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji Ing. Janu Havlišovi za cenné rady a zkušenosti z praxe.

Obsah

Úvod	7
1 Interkulturní komunikace	9
1.1 Vývoj a kulturní rozdíly	9
1.2 Bariéry komunikace	12
1.3 Interkulturní komunikace ve firmě	16
2 Bezpečnost informací	18
2.1 Mezinárodní bezpečnost informací ve firmě	18
2.2 Podmínky předávání informací v obchodních vztazích	19
3 Situační analýza	22
3.1 Kulturní rozdíly mezi ČR a Indii	22
3.2 Objekty výzkumu	24
3.3 Řízené rozhovory	26
3.4 Zjištěné bariéry komunikace a doporučení	29
4 Komunikační model pro Indii	32
4.1 Parametry	32
4.2 Podmínky	34
Závěr	37
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
ISMS	Information Security Management System (Systém managementu bezpečnosti informací)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Informační technologie
JAR	Jihoafrická republika
MS Teams	Microsoft Teams
OJ	Organizační jednotka
SAVWIPL	ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TISAX	Trusted Information Security Assessment Exchange

Úvod

Mezinárodní spolupráce a mezinárodní obchod je se stále větší globalizací dnešního světa stále více diskutované téma. Téměř každá velká společnost se dnes kromě domácího trhu orientuje i na trh globální. Bariér, které mohou společnosti bránit vstoupit na zahraniční trh a mezinárodně působit je celá řada, a jednou z nich je právě kulturní rozdílnost na světových trzích. Povědomí o interkulturní komunikaci a seznámení se s kulturou daného trhu může společností značně pomoci k úspěšnému vstupu na nový trh.

Rostoucí význam a rozvoj mezinárodního obchodu lze vidět i u největší české automobilové společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejen, že za posledních 30 let vzrostla míra exportu vozů společnosti z 28 % na 92 %, ale také od roku 1991 došlo k rozšíření působnosti společnosti z 30 na 110 různých zahraničních trhů.

Velkého pokroku dosáhly také komunikační technologie. Jedním klikem můžeme v řádech minut komunikovat s kýmkoliv a odkudkoliv. Lidé tak mohou získat pocit, že komunikace mezi kulturami není nic složitého. To však nemůže být dál od pravdy. Mezi jednotlivými kulturami jsou menší i větší rozdíly, se kterými je nutné se vyrovnat a nesnažit se je popírat. Právě kvůli tomu, že lidé z různých konců světa se mohou spojit během chvíle, je nutné, abychom se naučili, jak komunikovat a naslouchat s větší citlivostí, flexibilitou a hlavně respektem (Tuleja, 2021).

Tato práce seznamuje v první části s interkulturní komunikací a jejím vývojem. Představeno je pojetí kulturních rozdílů z pohledu šesti dimenzí a zásadní bariéry komunikace. Jelikož je práce zaměřena na komunikaci ve společnosti jsou zde představena i specifika interkulturní komunikace ve firmě včetně kulturní diverzity. Dále je představena bezpečnost informací, která je zásadní pro životaschopnost každého podniku a je ještě více ohrožena při mezinárodní spolupráci. Tato kapitola obsahuje i příklady řešení problematiky přímo ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Druhá část je věnována samostatnému výzkumu a cíli práce.

Hlavním cílem této práce je diagnostika kulturních rozdílů a komunikačních bariér v komunikačním procesu výše zmíněné společnosti ŠKODA AUTO a.s. s indickým partnerem, konkrétně s dceřinou společností ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited. Kulturní rozdíly jsou jednak definovány modelem 6-D, vytvořeného

na základě studií profesora Geerta Hofstedeho, a také byly zkoumány metodou řízených rozhovorů se zaměstnanci obou vybraných společností.

Motivací k výběru daného tématu byla praxe ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na oddělení zahraničních projektů logistiky. Vzhledem k významnosti indických projektů je zde komunikace s indickými kolegy denní rutinou. Zaměstnanci se tak mohou setkat s jistými kulturními i komunikačními bariérami, na které je tato práce zaměřena. Praktickým cílem je tak navrhnout kroky, které by vedly ke zlepšení komunikace a eliminaci potenciálních bariér.

Výsledky praktického výzkumu budou předány na koordinátora zahraničních projektů logistiky. Na potenciální bariéry budou upozorněni přímo zaměstnanci, kteří komunikují s indickými kolegy a budou společně jednat o možných opatřeních, která by zabránila vzniku komunikačních či kulturních konfliktů. Některá tato opatření budou vycházet přímo z návrhů v této práci.

1 Interkulturní komunikace

První kapitola uvádí do problematiky interkulturní komunikace a popisuje její vývoj včetně kulturních rozdílů a bariér nejen v běžném životě, ale také v rámci mezinárodních firem. Klíčovými termíny jsou komunikace a kultura.

Komunikace má z kulturního hlediska dvě základní funkce. První spočívá v učení se vhodnému chování a respektu k prostředkům, kterými je chování regulováno. Z druhého hlediska je to prostředek, pomocí kterého spolu interagují příslušníci dvou odlišných skupin. Přestože interkulturní komunikace probíhá od dob prvních civilizací, je i dnes podstatné se touto problematikou zabývat. Pojem interkulturní komunikace lze vysvětlit jako jakoukoliv komunikaci mezi lidmi, kteří mají rozdílný jazykový a kulturní původ.

Pojem kultury je tradičně definován jako souhrn myšlenek, zkušeností a vzorců chování skupiny a její hodnoty a předpoklady o životě, které mohou řídit chování jednotlivců a postupně se vyvíjet v průběhu kontaktu s jinými kulturami (Jandt, 2020).

Množství kultur po celém světě a rozvíjející se mezinárodní komunikace vedla psychologa Geerta Hofstedeho k vytvoření typologie národů, pomocí které lze kultury porovnat a předejít možným komunikačním konfliktům. Proces komunikace mezi lidmi z jiných kultur provází jak pozitiva, tak negativa. Různými bariérami v komunikaci, ať již vychází z kulturních rozdílů či ne, se bude tato kapitola dále zabývat.

1.1 Vývoj a kulturní rozdíly

Jak již bylo zmíněno, vznik jisté podoby interkulturní komunikace je spojen se vznikem prvních kultur. Existenci problému dorozumění se s jinými civilizacemi si lidé uvědomovali od nepaměti. V tomto ohledu docházelo k řadě konfliktů vyvolaných různorodostí jazyků a neschopností se domluvit.

Jako první se o této problematice zmiňují Řekové, kteří souhrnně označovali všechny lidi, mluvící jim neznámým jazykem, za barbary. Dalším příkladem ze starověku jsou i Římané, kteří se ostatním kulturám vysmívali za neznalost tehdy velmi rozšířené latiny.

Za první knihu věnující se tématu komunikace se zástupci jiných kultur je považována kniha od autora Adolfa Kniggeho z roku 1874 s názvem *O obcování s lidmi*. V textu je nejen prvotní zmínka o sociální komunikaci, ale právě i o komunikaci interkulturní, a to způsobem příručky, jak se dorozumět s cizinci v jiných zemích (Průcha, 2010).

Novodobější rozvoj interkulturní komunikace měl nastat následkem rozvoje celosvětového obchodu po druhé světové válce. Obyvatelé většiny států Evropy nebyli v té době dostatečně jazykově vybavení pro obchodní spolupráci se Spojenými státy americkými. Mnozí odborníci se tedy začali věnovat studiu zámořských kultur a jazyka, aby byly odstraněny bariéry, které bránily nebo zpomalovaly obchodní spolupráce (Martin a Nakayama, 2018).

Jedním z odborníků, který se zaměřil právě na kulturní rozdíly různých zemí po celém světě, byl právě již zmiňovaný nizozemský profesor Geert Hofstede. Celý jeho výzkum probíhal v 70. letech minulého století a byl postaven na dotazníku obsahujícím 160 otázek, který byl určen zaměstnancům společnosti IBM ve všech světových pobočkách. Výsledkem bylo rozdělení kulturních odlišností do dimenzí, z nichž každá mohla nabývat hodnot od 0 do 100.

Původně byl vytvořen model se čtyřmi dimenzemi, které měly blíže popisovat kulturní rozdíly mezi různými zeměmi. Tyto dimenze byly založeny na lidských hodnotách v různých oblastech života. Dnes už se k porovnání kulturních rozdílů používá dimenzí šest, díky rozšíření výzkumu o asijské země, z jejichž studia vznikla dimenze orientace v čase a v roce 2010 byla přidána dimenze zaměřená na užívání si života (Geert Hofstede, 2021).

První dimenzí je **rozpětí moci (power distance)**. Tato dimenze vyjadřuje míru, do jaké méně mocní členové společnosti akceptují a očekávají to, že moc je rozdělena nerovnoměrně. Lidé, kteří žijí ve společnosti vykazující vyšší index akceptují hierarchický řád, ve kterém má každý své místo a nepotřebují další zdůvodňování. Ve společnostech s nižším indexem se lidé snaží rozdělení moci vyrovnat a často je požadováno vysvětlení mocenských nerovností. Mezi země s vysokým indexem rozpětí moci patří například Rusko, Čína nebo Indie. Naopak nízký index mají Spojené státy americké, Kanada nebo země severní Evropy.

Ve druhé dimenzi je zkoumán rozdíl mezi **individualismem a kolektivismem (individualism versus collectivism)**. Vyšší indexy této dimenze patří individualismu. Ten lze chápat jako nezávislost lidí na sociálních celcích. Očekává se, že se lidé budou starat pouze o sebe a svoji nejbližší rodinu. Opakem je kolektivismus, který preferuje sociální rámec ve společnosti velmi provázaný. Jedinci očekávají, že odměnou za jejich lojalitu o ně budou pečovat jejich příbuzní (včetně těch vzdálených) nebo členové stejné sociální skupiny. Společnost lze jednoduše zařadit do jedné z kategorií podle toho, jestli na sebe lidé v dané společnosti pohlížejí jako „na sebe“ nebo „na nás“. Mezi individualistické společnosti patří například většina států Evropy. Kolektivismus je pak typický pro země Latinské nebo Jižní Ameriky.

Dimenze **maskulinity a feminity (masculinity versus femininity)** porovnává „mužské“ a „ženské“ společnosti. Tyto dvě společnosti se liší hlavně svými preferencemi. V mužské společnosti je preferován úspěch, hrdinství a materiální odměny za úspěchy, zatímco v ženské je upřednostňována spolupráce, skromnost a starost o kvalitu života. Mužská společnost je z obchodního hlediska považována za více konkurence schopnější. Za mužské společnosti jsou považovány Spojené státy americké nebo Japonsko a ženské společnosti lze nalézt na severu Evropy.

Míra vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance) je čtvrtou dimenzí. Určuje míru, do jaké se členové společnosti cítí příjemně s pocitem nejistoty či nejednoznačnosti. Základní otázka, která doprovází tuto dimenzi je, jak se daná společnost dokáže vypořádat s faktem, že budoucnost není nikdy známa dopředu. Země preferující vyhýbání se nejistotě udržují zavedená pravidla chování a zavedené víry a neortodoxní chování a myšlenky nejsou tolerovány, jednoduše řečeno zde panuje nedůvěra k neznámému. Společnosti s nízkým indexem mají pak volnější přístup, ve kterém je dovoleno zkoušet nové postupy a nebrání se novým myšlenkám. Nejistota není akceptována např. v Rusku nebo v zemích Blízkého východu. Naopak Čína je pro nové směry velmi otevřená.

Po výzkumu asijských států včetně Číny byla doplněna dimenze **dlouhodobé versus krátkodobé orientace v čase (long term versus short term orientation)**. Společnosti se rozdílně staví nejen k otázkám budoucnosti ale i k vazbám s minulostí. Země dosahující nízkého skóre zachovávají své zavedené tradice a normy a vůči společenským změnám jsou nedůvěřiví. Naopak společnosti

s vysokým skóre mají pragmatický přístup, který způsobuje volnější přístup ke změnám a vidí je jako možnost přípravy na budoucnost. Tato dimenze může být z obchodního hlediska rozdělena na pragmatický nebo normativní přístup. Dlouhodobá orientace je typická pro Rusko a Čínu, krátkodobá např. pro země severní Afriky (převážně islámské země).

Poslední dimenze se zaměřuje na míru **shovívavosti (indulgence)**. Společnosti s vysokým skóre podporují užívání si života a volné uspokojování potřeb. Země s nízkým skóre jsou v tomto ohledu zdrženlivé a potlačují uspokojování potřeb pomocí přísných společenských norem. Obecně jsou shovívavější země považovány za více optimistické a lidé mají větší pocit svobody. Ve zdrženlivých zemích jsou na prvním místě pracovní povinnosti. Vysokých hodnot dosahují země západní, naopak východní země reprezentují zdrženlivost (Hofstede Insights a Geert Hofstede, 2021).

Profesor Geert Hofstede nebyl jediný, kdo vytvořil takovou studii. V průběhu dalších let byly provedeny podobné výzkumy, které potvrdily relevantnost dat studie, která Hofstede v 70. letech využil. Hlavním důvodem, proč studie zůstává stále aktuální, je nezávislost dat a samotných dimenzí. Z tohoto důvodu je stále využívána ke studiu vlivů kultury na různá zkoumaná odvětví (de Mooij, 2004).

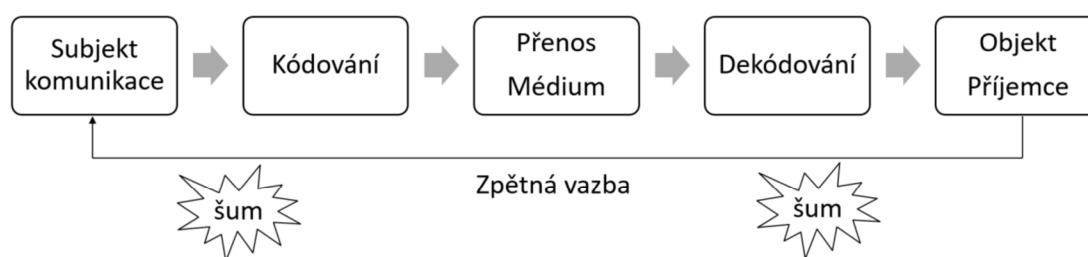
1.2 Bariéry komunikace

Z důvodu odlišnosti světových kultur a jejich hodnot se vyskytují různé bariéry komunikace, které mohou vést ke konfliktu. Některé bariéry jsou dokonce zakotveny v národních kulturách např. z důvodu historického vývoje vztahů mezi dvěma národy. Znalost těchto bariér a možností jejich řešení může ve velké míře přispět k lepší interkulturní komunikaci a vzájemnému pochopení.

Lepší interkulturní komunikace může v první řadě pomoci s negativními vlivy ve společnosti, které způsobují řadu konfliktů. Jsou to především stereotypy a etnocentrismus. Stereotypem se rozumí očekávání nějakého vzoru chování jednou skupinou od skupiny druhé. Zvláště negativní stereotypy velmi omezují vzájemnou komunikaci mezi skupinami. Stejně jako stereotyp i etnocentrismus brání efektivní komunikaci. Ten omezuje komunikaci mezi určitými sociálními skupinami, většinou z důvodu pomyslné nadřazenosti jedné. Etnocentrismus může dále vést k vytvoření

předsudků a ty ke konfliktům jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami (Croucher, 2017).

Podstatnou roli ve správném porozumění hraje i komunikační proces. Tímto procesem se rozumí přesun informací mezi dvěma subjekty. Tento proces probíhá v rámci jakékoliv komunikace nejen mezi dvěma jedinci ale např. i v rámci komunikace dvou podniků nebo podniku a zákazníků. V každé části komunikačního procesu se mohou vyskytnout problémy. Např. pro příjemce je stěžejní správné dekódování obsahu a pochopení zprávy. Bez tohoto kroku není možné vytvořit očekávanou zpětnou vazbu. Celý proces navíc narušují šumy. Čím více příjemců je do komunikačního procesu zapojeno, tím je větší pravděpodobnost vzniku šumů. Komunikační proces pak mohou dále narušit různé typy bariér, které mohou být kulturně podmíněny (Přikrylová a kol., 2019).



(Pramen: Přikrylová a kol., 2019, str.24)

Obr. 1 Schéma komunikačního procesu

Komplikace nenastávají jen z důvodu rozdílnosti kultur ale především z důvodu rozdílnosti jazyků. Přes velké množství jazyků, existují i ty, které se natolik rozšířily, že je možné je dnes používat mezinárodně. Už kolem 18. století vznikala v Evropě ideologie, která kladla důraz na vytvoření jedné země, jednoho lidu, jednoho jazyka, a především jedné kultury. V dnešní době je nejrozšířenějším jazykem angličtina, která je nejvíce využívána i v rámci mezinárodní spolupráce. Avšak i přes to, není jazyková bariéra stále odbourána (Rings a Rasinger, 2020).

Jazyková bariéra je poměrně závažný problém, který má různé podoby. Pokud komunikující jedinci neznají vzájemně svou rodnou řeč, zpravidla se volí konverzace v angličtině. I nedostatečná znalost společného jazyka na jedné či druhé straně

může vyvolat nedorozumění. Problémové jsou i konverzace, kdy jeden z komunikujících hovoří svým rodným jazykem, který druhý není schopen ovládat na stejné úrovni. Neznalost společného jazyka pak může vést k úplnému zastavení komunikačního procesu a neschopnosti se dorozumět.

Na základě komunikačního procesu mohou pak vznikat bariéry i v **přijímání zpětné vazby**. Vzhledem k dnešním možnostem informačních technologií je realizace zpětné vazby jednodušší než kdy dřív. Nutností je nastavení správné intenzity a případné odbourání obav z komunikace v cizím jazyce.

Více kulturně zaměřenými bariérami mohou být **různá míra explicity a implicity**, kdy záleží, zda je příslušník dané kultury zvyklý mluvit přímo nebo zda je nutné vyčíst informace z kontextu. Kulturně podmíněné je i **očekávání příjemce zprávy**, kdy může docházet k nedorozumění následkem odlišného pochopení postoje. Podobný konflikt může zapříčinit i **odlišný výklad neverbální komunikace**.

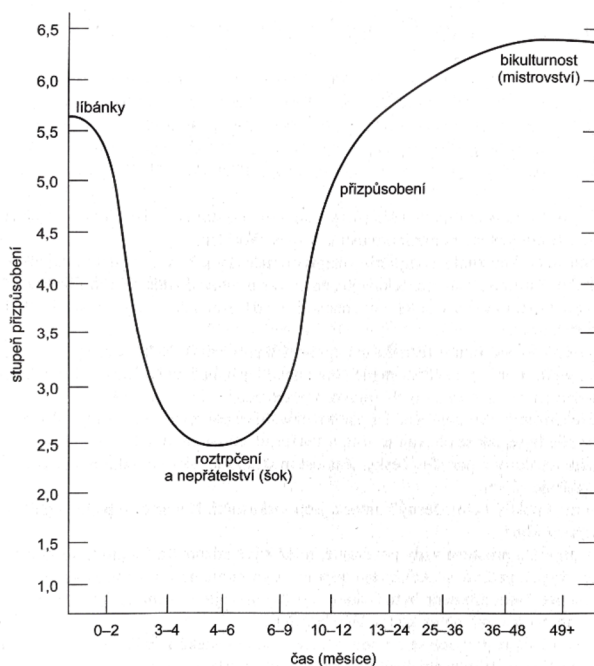
Bariéry jako **proxemika, haptika, gestikulace** nebo **mimika a oční kontakt** jsou běžné i v rámci jedné kultury. Interkulturně je pak možné se jim vyvarovat nastudováním toho, co příslušníci jiné kultury považují za slušné a naopak (Zadrazilová, 2017).

Často se vyskytující bariérou především u jedinců, kteří přesídlí dlouhodobě do jiné kultury je **kulturní šok**. Jde o stav úzkosti, frustrace a strachu z cizího prostředí. Celý proces má celkem čtyři fáze, ovšem není pravidlem, že jedinec projde všemi. Neprodělání celého procesu kulturního šoku může vést pak k separaci od nové kultury a vzniku etnických menšin, které nekomunikují s okolím.

První fází jsou **libánky** – stav, který předchází šoku. Jedinec je nadšený ze změny prostředí a je k nové kultuře přehnaně optimistický. Následuje **roztrpčení a nepřátelství** – tedy samotný šok. Objevují se kulturní rozdíly a bariéry, které vytvářejí problémy ve všech sférách života. Tento stav doprovází zmíněná úzkost a frustrace, a právě jeho překonání je velmi důležité pro pochopení a zapojení se do nové kultury. **Rostoucí přizpůsobení** je pak následným procesem postupného poznávání a pochopení kultury. Dobrým znamením bývá odbourání jazykové bariéry a zájem o novou kulturu. Poslední fází je **bikulturnost** neboli kulturní mistrovství, kdy je jedinec schopen plně pracovat ve své rodné i nové kultuře.

Veškeré problémy vzniklé kulturními rozdíly sice nezmizí, ale mění se postoj jedince a schopnost tyto problémy zvládat.

V některých případech se po návratu do rodné kultury vyskytuje zpětný kulturní šok, kdy si jedinci musí opět zvykat na původní kulturu. Časové rozhraní celého procesu je velmi individuální a závisí na spoustě faktorů. Průměrný vývoj kulturního šoku v čase je znázorněn na obrázku (Štrach, 2009).



(Pramen: Štrach, 2009, str. 101)

Obr. 2 U-křivka kulturního šoku

Řešení některých kulturních rozdílů a bariér není jednoduché, avšak v rámci spolupráce může každý jedinec dodržovat jednoduchá pravidla, která mohou vést ke zlepšení komunikace. Základním krokem k dobré komunikaci je povědomí o cizí kultuře. Seznámení se se základními etickými pravidly kultury může odvrátit počáteční konflikty v důsledku nevhodného chování a umožní vstřícnější postoj k zástupcům cizí kultury. Dalším pravidlem po seznámení se s novou kulturou je její respektování. Oboustranný respekt kulturních odlišností vede ke vzájemné úctě a lepšímu navázání vztahů (Nový a kol., 1999).

1.3 Interkulturní komunikace ve firmě

Interkulturní komunikace není řešena jen v osobních životech, ale v mnoha případech je řešena na denní bázi v mezinárodních společnostech. Významnost zahraniční spolupráce stále roste a kulturní diverzita se stále více dostává do hodnot mnoha firem. V této oblasti řeší společnosti interkulturní rozdíly ve dvou rovinách. Prvním příkladem je vnik na zahraniční trh, získání si partnerů a zákazníků na jim zatím neznámé půdě. V druhé řadě je to i příjem zahraničních pracovníků do mateřských společností a jejich zařazení do vlastní kultury.

Zaměstnanci mezinárodních společností mohou být rozděleni celkem do tří skupin. První z nich se označuje zkratkou PCN (parent country nationals), kdy jsou zaměstnanci příslušníky kultury a národa, ve kterém daná společnost vznikla. Druhou skupinou je HCN (host country nationals), kdy zaměstnanci nejprve pracují pro zahraniční dceřinou společnost ve své zemi a poté jsou vysláni do společnosti mateřské v jiné zemi. Poslední skupinou je TCN (third country nationals), jejíž členi nejsou příslušníci ani země, kde sídlí dceřiná společnost, ani té, kde sídlí společnost mateřská (Štrach, 2009).

Vedením zaměstnanců z různých částí světa se zabývá **interkulturní management**. Společnosti, které zaměstnávají jedince z více světových zemí, si musí jako základní krok k dorozumění zvolit jednotný jazyk. Tato volba může odbourat jazykové bariéry, ale zároveň může přinést problémy zaměstnancům, kteří určeným jazykem nehovoří tak dobře, jako většina. V mnoha společnostech se pak v návaznosti na tuto problematiku uskutečňují různé jazykové kurzy (Průcha, 2010).

Pro řízení zaměstnanců, kteří bývají vysíláni na zahraniční cesty se využívají různé modely. Jeden z nich byl představen na Cross-Cultural Business Conference v roce 2019. Model PICO (Process Model of Intercultural Competencies) vychází z předpokladu, že interkulturní kompetence mohou být prohlubovány ve všech stádiích pracovního života a tyto zkušenosti jsou nabývány právě během interkulturních situací. Tento model byl ještě více přizpůsoben k rozvoji interkulturních kompetencí manažerů a došlo tak k vytvoření MPICO (Process Model of Intercultural Competencies for Managers) modelu, který by měl v cyklech zlepšit interkulturní schopnosti manažerů (Überwimmer, 2019).

Stejně jako při zaměstnávání zahraničních pracovníků se společnosti snaží pomoci s kulturním šokem a zapojit své zaměstnance do nového prostředí, jsou kriticky vybíráni zaměstnanci, kteří přesídlí do zahraničních závodů. Poctivý výběr a řádná příprava zaměstnanců může napomoci k jejich úspěchu v zahraničí. Převážně se bere ohled na jejich vzdělání včetně jazykových schopností, dosavadní výkon v zaměstnání a schopnost orientovat se na dlouhodobé cíle. Dále jsou to další podstatné faktory jako komunikační dovednosti, psychologická zralost, kulturní empatie, ale i adaptace zaměstnancovy rodiny. Pokud je ve všech těchto kritériích zaměstnanec shledán vhodným k výjezdu do zahraničí, přichází **interkulturní trénink**. Podstatou interkulturního tréninku je příprava zaměstnanců na působení v zahraničí. Součástí je trénink jazyka, zlepšení informovanosti o nové kultuře a podpora zaměstnance ke zvládnutí kulturního šoku.

Nejen v globálních společnostech se tak stále častěji můžeme setkat s pojmem a významem **kulturní diverzity**. Úspěšné řízení diverzity uvnitř i navenek společnosti, může zaručit značné konkurenční výhody ale i úsporu nákladů a přínos nových inovativních myšlenek (Zadrazilová, 2017).

Začlenění kulturní diverzity do firmy ale stále není tak jednoduché. Podle Hofstede Insights (2020) je stále ven boj s takzvanou „nevědomou předpojatostí“, tedy tendencí vybírat si ke spolupráci osoby, které jsou nám více podobné. Předejít tomuto jevu se dá změnami v organizační struktuře společnosti a obsazením míst zahraničními kandidáty. Pokud je zavedení kulturní diverzity úspěšné je nutné se věnovat i jejímu řízení či rozvoji, aby nedocházelo k nedorozuměním. Při jednání s lidmi z různých kultur může docházet k tomu, že se každý dívá na situaci svým, zcela odlišným, pohledem. Řešení těchto situací vyžaduje více času a ohleduplnosti, avšak přináší mnoho výhod.

Problémy nemusí přicházet pouze s kulturní diverzitou ale také s předáváním informací novým partnerům, dodavatelům či samotným zákazníkům.

2 Bezpečnost informací

Chránění citlivých informací je se stále rychlejším postupem technologií důležitější než kdy dřív. Především bezpečnost IT může firmě zaručit potřebnou konkurenceschopnost. V nadnárodních společnostech je řešeno i bezpečné a rychlé předávání dat nejen v rámci jednoho podniku ale i mezinárodně. Tato kapitola se zabývá bezpečností informací ve firmě a kroky, které je nutné podstoupit k bezpečnému předávání informací v obchodním vztahu.

2.1 Mezinárodní bezpečnost informací ve firmě

V rámci konkurenčních výhod a zachování obchodních tajemství je důležitým pojmem **management znalostí** (knowledge management). Podstatou managementu znalostí je převážně řízení know-how, IT ale i lidských zdrojů, aby byly udrženy všechny důvěrné informace a podnik si tak udržel schopnost konkurence ale i samotnou schopnost existence. S rozvojem mezinárodní spolupráce a IT je nutné, aby každá společnost důkladně řídila své znalosti a udělala vše pro jejich zabezpečení (Bureš, 2007).

Hlavním nástrojem, který by měl být zaveden v každé organizaci, jejíž důvěrné informace jsou rozhodující pro životaschopnost podniku, je **system managementu bezpečnosti informací** (dále ISMS). Bezpečnost informací a informačních systémů je stále významnější a rok od roku je zdokonalována odborníky. ISMS má za úkol spravovat důvěrná data a chránit je před ztrátou či poškozením a zabránit jejich úniku mimo organizaci společně s řízením možných rizik. Celkově lze tento systém charakterizovat jako souhrn požadavků a opatření k zabezpečení všech relevantních dat. Systém je zaveden a odpovídá mezinárodnímu standardu ISO 27001 – Řízení bezpečnosti informací. Důvodem pro zavedení tohoto systému do podniku nemusí být jen vlastní iniciativa ochrany informací ale i důkaz pro partnery, zákazníky či zaměstnance, že informace poskytnuté dané společnosti jsou řádně chráněny. Další podstatnou motivací je uchránění aktiv společnosti před cílenými útoky (Drastich, 2011).

Vzhledem k množství dat v mezinárodní společnosti je nutné data rozřadit do několika skupin podle jejich důvěrnosti. Tyto kategorie, si vytváří společnost sama a pohybují se od kategorií informací přístupných veřejnosti až po ty, které jsou

přísně utajovány a přístupny jen malému okruhu osob. Rozhodnutí o tom, do které kategorie informace spadá, může být v kompetenci autora nebo vlastníka informace. Případně je možné zřídit odborný útvar řešící ve společnosti tuto problematiku. Příkladem kategorií důvěrnosti informací je společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA), která svá data třídí následovně:

- Informace veřejné – Informace nepodléhající restrikcím a jsou běžně přístupné široké veřejnosti. Typickou veřejnou informací jsou výroční zprávy nebo produktové katalogy.
- Informace neveřejné – Nejsou přístupné osobám stojícím mimo společnost a dále se dělí podle citlivosti.
 - Informace interní – Zastávají většinu informací ve společnosti a jsou určeny pouze pro interní potřeby zaměstnanců. Je-li to nutné, mohou být poskytnuty obchodním partnerům. Do této skupiny patří například organizační normy.
 - Informace důvěrné – Jsou informace, jejichž znalost by u neoprávněných osob mohla ohrozit dosažení krátkodobých cílů společnosti, a proto jsou zpřístupněny jen omezenému okruhu osob. Příkladem je plán výroby nebo rozpočtu.
 - Informace tajné – Znalost těchto informací by mohla ohrozit dlouhodobé dosažení cílů společnosti, a proto podléhají velmi omezené distribuci a přísným kontrolám. Publikace tajných informací by měla dopady na image a ekonomiku společnosti. Může se jednat například o strategické plány či výzkumy (Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s., 2020).

V některých případech je nutné informace ze všech zmíněných kategorií poskytnout straně stojící mimo společnost. Z toho důvodu jsou stanovena pravidla pro předávání informací obchodním partnerům, dodavatelům ale i zaměstnancům v tuzemských a zahraničních závodech.

2.2 Podmínky předávání informací v obchodních vztazích

Nastavení striktních a bezpečných procesů pro předávání citlivých informací je zásadní pro jejich celkovou bezpečnost a pro udržení dobrého jména, image a

konkurenceschopnosti společnosti. Ve společnosti ŠA jsou v rámci tohoto procesu zavedeny dva principy.

Prvním principem je „**need to know**“. Tento princip se řídí potřebou znát informace jen v nezbytné míře. Tedy ten, kdo nepotřebuje konkrétní informaci pro plnění svých pracovních povinností, k ní nemá přístup. Speciálně je dáván důraz na dodržování této zásady ve vztahu k obchodním partnerům.

Druhým principem je „**need to share**“. Na rozdíl od prvního principu se řídí potřebou sdílet informace v dostatečné míře. Tedy ten, kdo potřebuje konkrétní informaci pro plnění svých pracovních povinností, má k této informaci přístup umožněn.

Tyto dva principy platí jak pro zaměstnance, tak pro obchodní partnery a jiné zainteresované strany. Jasně definují, že pro plnění úkolů má dotčený k dispozici všechny potřebné informace a zbytek je mu nedostupný (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2020).

Základní podmínkou pro předání jakékoliv informace obchodnímu partnerovi je existence obchodního vztahu, který je podložen řádnou smlouvou. Součástí těchto smluv všeobecně bývá povinnost zachování obchodního tajemství společnosti. Dodatkem nad rámec jsou pak dohody o utajení či dohody o mlčenlivosti. Dohoda o utajení pak chrání i obchodního partnera, kterému taktéž vzniká potřeba na ochranu informací, které poskytuje.

Obchodní partner dále může vyžadovat certifikaci, která dokazuje, že předaná data zůstanou v bezpečí i po jejich předání do informačního systému mimo společnost. V případě automobilového průmyslu byl vytvořen standard TISAX zaměřující se na úroveň ISMS a ochrany osobních údajů u firem působících v automobilovém průmyslu (Kardoš, 2021).

Výše zmíněné podmínky jsou zásadní pro uskutečnění komunikačního procesu a výměny dat. Po rozhodnutí o předání dat, jejich klasifikaci dle důvěrnosti ale i velikosti a ověření, zda internímu či externímu partnerovi mohou být předány, je vybrán vhodný nástroj pro výměnu. V případě, že má partner přístup do systému, jsou často voleny šifrované e-maily. Společnost může nabízet i různá sdílená úložiště (v případě ŠA jsou to teamové weby). Nástroje pro sdílení dat mimo síť

společnosti musí být vybírány velmi striktně. Vhodné jsou šifrované externí datové nosiče či datové schránky (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021).

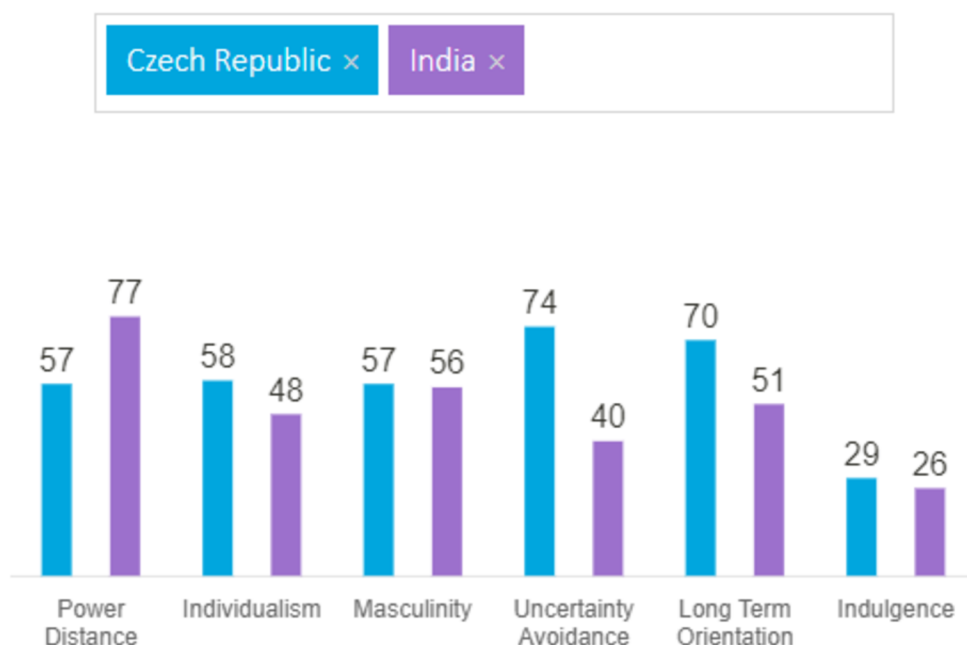
Celý tento proces podléhá přísným kontrolám a musí být prováděn v souladu s organizačními normami společnosti. Za udržení utajovaných informací zajišťujících konkurenční výhodu a životaschopnost společnosti je zodpovědný každý zaměstnanec společnosti.

3 Situační analýza

Situační analýza se skládá z definování kulturních rozdílů mezi Českou republikou (dále ČR) a Indií. Následuje představení společnosti ŠA a její dceřiné indické společnosti. Se zástupci z řad zaměstnanců, kteří spolu denně komunikují, byly provedeny řízené rozhovory a zjištěny potenciální bariéry komunikace.

3.1 Kulturní rozdíly mezi ČR a Indií

K definici kulturních rozdílů byl využit modernizovaný model šesti dimenzí Geerta Hofstedeho, který byl představen v první kapitole včetně popisu jednotlivých dimenzí. Nyní model nabývá konkrétních hodnot od 0 do 100 v každé dimenzi za ČR a Indii. Následující analýza byla provedena podle Hofstede Insights.



(Pramen: Hofstede Insights, 2021)

Obr. 3 Porovnání kultur ČR a Indie podle modelu 6 dimenzí

V první dimenzi **rozpětí moci (power distance)** má ČR skóre 57 a spadá tak do hierarchické společnosti, stejně jako Indie. V indické kultuře je pak hierarchie ještě více uznávána než v české a ukazuje na vyšší míru akceptace nerovných práv jak ve společnosti, tak v organizacích, což může být pozůstatkem kastovního systému.

Stejný přístup je pak spatřen nejen v postoji k organizační struktuře ale i ve stylu vedení zaměstnanců. Zástupci obou kultur čekají, že budou v zaměstnání nasměrováni a bude jim řečeno, co mají dělat. V tomto případě se může objevit problém při komunikaci a úkolování na stejné poziční úrovni. V případě Indie je nutno doplnit, že komunikace v organizaci probíhá zásadně shora dolů a zpětná vazba směrem vzhůru není nikdy negativní.

Více vyrovnanou dimenzí je **individualismus (individualism)**. Přestože se zdá, že v této dimenzi jsou kultury bodově blízké, mají opačné rysy. ČR se se svým skóre řadí mezi společnosti individualistické. Jednotlivci se starají převážně o sebe a své nejbližší. V pracovním rámci je pak tento přístup promítnut jako řízení jednotlivců. Indická společnost si naopak stále zanechává i kolektivistické rysy, které se mohou projevit jednáním v rámci větší definované skupiny. V pracovním prostředí je očekávána loajalita zaměstnance a klíčovým faktorem jsou vztahy. Sklony ke kolektivismu usměrňuje dominantní indické náboženství hinduismus, které je orientováno na jednotlivce.

Nejvyrovnanější dimenzí je **maskulinita (masculinity)**. Obě tyto společnosti jsou převážně mužské, což se nejvíce projevuje velkou mírou pracovitosti lidí. V pracovním prostředí je kladen důraz na výkonnost a konkurenci. Uznání úspěchů vede skrze hmotné zisky. Velmi mužskou indickou společnost vyvažuje již zmíněné náboženství, které se různými způsoby promítá do všech dimenzí.

Následuje dimenze **míry vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance)**. V této dimenzi se setkáváme s největším rozdílem mezi indickou a českou kulturou. Kultura ČR v tomto ohledu preferuje vyhýbat se nejistotě. S takto vysokým skóre se řadí mezi společnosti, které netolerují neortodoxní chování a myšlenky. Je zde zakořeněna emocionální potřeba pravidel. V pracovním životě se toto projevuje potřebou být zaměstnaný a tvrdě pracovat a zastává se heslo „čas jsou peníze“. Vyžadována je preciznost a dochvilnost. Negativní stránkou může být bránění inovacím. Indická společnost má v této dimenzi nízkou preferenci pro vyhýbání se nejistotě. V kultuře je akceptována nedokonalost a odklon od plánu. Přední vlastností je trpělivost a tolerance neočekávaných situací, které mohou být vítány jako pozitivní změna od monotónnosti. Oproti české pracovní společnosti se Indové necítí pod pracovním tlakem a jsou zvyklí se bez otázek spokojit se svou přidělenou rolí ve společnosti. Pravidla bývají často nastavena jen pro oko a může docházet

k jejich obcházení. Lidé si často pravidla přizpůsobují, než je dodržují, což vede k jejich porušování, ale je to i cesta k vynalézavému řešení nových problémů. Tento přístup vede v Indii jednak k chudobě, ale současně je i nejsilnějším aspektem země. Z těchto důvodů se v Indii říká, že nic není nemožné, pokud člověk ví, jak se přizpůsobit.

Dimenze **dlouhodobé orientace (long term orientation)** je další poměrně kulturně odlišnou. ČR se v tomto pohledu ukazuje jako pragmatická společnost. Lidé věří, že pravda velmi závisí na situaci, kontextu a čase. To vede k tomu, že lidé jsou schopni přizpůsobit tradice změněným podmínkám a mají silný sklon k úsporám a investicím, jsou šetrní a vytrvalí při dosahování dlouhodobých výsledků. Indie dosahuje středního skóre 51 bodů a těžko lze usuzovat dominantní preferenci. Do této dimenze se opět značně projevuje náboženství, hlavně náboženský koncept karmy. V indické náboženské společnosti není čas považován za lineární, a proto není tak důležitý jako pro západní země. Uznává se, že existuje mnoho pravd a často záleží na člověku, které uvěří.

Poslední dimenzí je **shovívavost (indulgence)**. Obě země dosahují nízkého skóre. Pro ČR i Indii to tak znamená, že její obyvatelé obecně nejsou shovívaví a mají sklony k cynismu a pesimismu. Není kladen velký důraz na volný čas a uspokojování vlastních potřeb. Lidé mají pocit, že jsou omezeni společenskými normami a mají špatný pocit z užívání si života.

Rozdílnost v některých dimenzích může jistě vést jak ke kulturním, tak i komunikačním bariérám. Společnosti ale nemají tak zásadní rozdíly, které by bránily spolupráci. To, že pracovní mezinárodní kooperace mezi ČR a Indií funguje, dokazuje i největší firma orientovaná na automobilový průmysl v ČR.

3.2 Objekty výzkumu

Zvolenou společností pro výzkum kulturních rozdílů v obchodních vztazích je ŠKODA AUTO a.s. Česká republika. Tato společnost se řadí mezi nejstarší výrobce vozidel na světě. Výrobu zahájili v roce 1895 Václav Laurin a Václav Klement. Prvními produkty byla jízdní kola, která se prodávala pod značkou Slavia. Následovala výroba motocyklů a značka změnila název na Laurin&Klement. V roce 1925 došlo k prvnímu sloučení, tehdy s plzeňským závodem ŠKODA, které dalo základ dnešní automobilce. K dalšímu sloučení, tentokrát s koncernem

Volkswagen, došlo v roce 1991. V roce 2018 pak společnost ŠA převzala regionální zodpovědnost za koncern Volkswagen na indickém a ruském trhu. A stejně jako ostatní značky koncernu i ŠA vstoupila v roce 2019 do nové éry e-mobility, a to prostřednictvím výroby vozů s plně elektrickým či plug-in-hybridním pohonem.

Za 125 let se společnost stala mezinárodně úspěšnou a její trh se rozrostl napříč celým světem. V dnešní době společnost zaměstnává přes 35 tisíc lidí a prodává přes milion vozů ročně v celkové paletě deseti modelových řad.

Sídlem společnosti je Mladá Boleslav s hlavním výrobním závodem, ve kterém se průměrně denně vyrobí až 2400 vozů. Kromě hlavní výroby zde sídlí i technický vývoj a motorové centrum.

Další dva závody se nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. Výrobní závod v Kvasinách je součástí společnosti od roku 1947 a průměrně zde denně vyrobí 1100 vozů. Závod ve Vrchlabí, který dnes slouží pro výrobu komponentů, především převodovek, patří ke společnosti od roku 1946. Od roku 2021 se také pyšní titulem prvního uhlíkově neutrálního závodu společnosti ŠA na světě.

Tím ale světová výroba společnosti nekončí. V rámci koncernového partnerství jsou vozy značky ŠKODA vyráběny také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu a v Indii. K rozšíření výroby dochází také prostřednictvím spolupráce s lokálními partnery – příkladem je výroba vozů na Ukrajině.

Jedním z nejdůležitějších trhů z pohledu růstu je právě indický trh. ŠA zahájila výrobu vozů v indickém Aurangabádu v roce 2001 pod značkou ŠKODA AUTO India Private Limited. V roce 2007 následovala další koncernová značka Volkswagen India Private Limited, která zvolila sídlo v Púne. Vzhledem k výše zmíněnému převzetí regionální odpovědnosti za aktivity koncernu společností ŠA, byly tyto dva výrobní závody v roce 2019 sloučeny pod jednu výrobní značku ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited (dále SAVWIPL). V tomto kroku ŠA převzala zodpovědnost nejen za modely značky Volkswagen ale i Audi, Porsche a Lamborghini.

Aktuálně nejdůležitější akcí na indickém trhu je projekt INDIA 2.0, který odstartoval v květnu 2021 představením prvního vozu navrženého speciálně pro indický trh. Pro tyto vozy byla vyvinuta nová platforma a je kladen větší důraz na využívání dílů od lokálních dodavatelů. Kromě vozů vyráběných přímo podle požadavků indických

zákazníků jak značky ŠKODA, tak i značky Volkswagen, je v další fázi projektu zvažována také varianta exportovat vozy vyrobené v Indii na další trhy. To má pomoci docílit strategie společnosti a stát se vedoucím evropským automobilovým výrobcem na indickém trhu (ŠKODA AUTO a.s., 2021).

Výzkum kulturních rozdílů a bariér v komunikačním procesu společnosti ŠA s indickým partnerem SAVWIPL byl proveden pomocí řízených rozhovorů v oddělení PLA – Zahraniční projekty logistiky. Toto oddělení má na starosti koordinaci aktivit oblasti logistiky v souvislosti s náběhy, provozní fází a výběhy projektů vozů různých modelových řad a jejich komponentů. Dále řídí náběhy a výběhy vozů jednotlivých modelových řad v rámci oblasti logistiky ŠA v zahraničních závodech (Rusko, Indie, Ukrajina, Kazachstán, Čína) včetně dodávek motorů, převodovek a jejich komponentů do zahraničních závodů (Mexiko, Brazílie, JAR). Součástí aktivit oddělení je plánování aktivit logistiky v nových zahraničních projektech.

3.3 Řízené rozhovory

Celkem bylo provedeno 10 řízených rozhovorů – 5 se zaměstnanci ŠA ČR a 5 se zaměstnanci SAVWIPL. Převážně se jednalo o zaměstnance z oblasti logistiky, byl zde ale i zástupce za oblast kvality nebo marketingu.

Cílem výzkumu bylo zjištění zásadních kulturních rozdílů, identifikace bariér komunikace a ohodnocení současného stavu či návrh na možné zlepšení. Před samotnou přípravou otázek pro rozhovory byly definovány předpoklady výzkumu. Prvním předpokladem bylo, že dotazovaní mají zkušenosti s komunikací se zahraničním partnerem na denní bázi nebo v partnerské společnosti přímo pracovali. Druhým předpokladem bylo, že dotazovaní si uvědomují existenci bariér a poslední předpoklad byl, že se pokouší předcházet konfliktům a vzájemnou komunikaci dále zlepšovat.

Poté bylo připraveno celkem 10 tematických okruhů (viz příloha 1), které se jednotlivě dotazovaly na potenciální bariéry komunikace zmíněné v první kapitole této práce. Názory zaměstnanců byly v průběhu rozhovorů zapisovány a níže jsou formulovány do bodů podle jednotlivých okruhů.

Značných **kulturních rozdílů** si všímají zástupci obou kultur. Češi považují za největší rozdíly úplně odlišný přístup k životu, založený na náboženství a jiných

hodnotách a jiné vnímání času, které i podle Hofstedeho není v Indii lineární. Lidé, kteří strávili v Indii delší dobu a seznámili se s místní kulturou si všímají i pozůstatků kastovního systému. Na Indy naopak čeští kolegové působí jako uzavření, dodržují oddělený pracovní a soukromý život a soustředí se hlavně na své potřeby. Důvodem tohoto odlišného chování jsou sklony k individualismu v české kultuře, které se liší od kolektivistických rysů Indie. V pracovní sféře se však snaží Indové dodržovat standardy, kterým jsou učeni od kolegů z Evropy – např. dodržování časových termínů, plánování.

Díky dobré přípravě pracovníků na dlouhodobé zahraniční cesty, nepocítují vyjíždějící zaměstnanci velké vlivy **kulturního šoku** ani na jedné straně. Zaměstnanci, kteří jsou vysíláni do zahraničí na více než 16 měsíců jsou připravováni 2 až 3 měsíce předem. Součástí přípravy na vycestování je i absolvování interkulturního školení. K seznámení zaměstnance s novou kulturou slouží také pre-assignment trip, tedy služební cesta před nástupem na dlouhodobé vyslání, které zaměstnanec využije k seznámení se s novým prostředím. Čelit už pak musí jen sociálním nezvykům mimo pracovní prostředí – v Indii je to jednoznačně větší množství lidí či nečistota na ulicích.

Jazyková bariéra se vyskytuje s rozvojem angličtiny stále méně a méně. Zaměstnanců, hovořící plynule anglicky, stále přibývá a vysoká jazyková úroveň už dávno nebývá raritou. ŠA dále podporuje rozvoj jazykových schopností svých zaměstnanců pomocí kurzů. Dobrá úroveň anglického jazyka je absolutním základem pro dobrou komunikaci mezi českou a indickou stranou. Jednou z potenciálních bariér v tomto případě může být specifický indický přízvuk, na který si čeští kolegové musí zvykat. Dalším problémem by mohlo být využívání více než jednoho hlavního jazyku, a to němčiny.

K **dostatku informací** a **zpětné vazbě** napomáhá stále rychlejší elektronická komunikace pomocí e-mailu, Skypu či nově Microsoft Teams (dále MS Teams). Podle obou stran je základem si o informace, které nemají lidé k dispozici umět říci a vědět komu. Zde už se vyskytuje potenciální problém složité struktury ve společnosti a předávání informací mezi mnoha zaměstnanci. V tomto ohledu je pak rychlost zpětné vazby různá podle dané řídicí linie a podle toho, kolik je zde zaměstnanců.

Otázka **předsudků** je citlivé téma, hlavně pro indické kolegy, proto v tomto ohledu nebývají velmi sdílní. Naopak některé Čechy indiští kolegové příjemně překvapili. Lze se setkat s předsudky, že Indové jsou líní. Opak je ale pravdou. Nezvykem je pouze to, že práci, kterou by v České republice mohl vykonávat jeden člověk, v Indii dělá více lidí. Toto je jednoznačně dáno velikostí populace v Indii oproti ČR a počtu lidí, kteří musí být zaměstnáni. Pracovníci vyjíždějící do Indie si také všimli, že jako Evropané jsou respektováni a působí jako jakýsi vzor, což může vycházet naopak z předsudků z indické strany.

Různé výhody a nevýhody jsou také spatřovány v aktuálně používaných **kanálech elektronické komunikace**. Ve větší míře převažují pozitiva nad negativy. Doba složitě organizovaných video nebo telekonferencí je pryč. Každý zaměstnanec, který má potřebu komunikovat s druhou stranou si může videokonferenci uspořádat přímo ze svého počítače a pozvat do prostředí virtuální schůzky všechny kolegy, které k řešení daného tématu potřebuje. Toto audiovizuální využívání aplikací je mnohem přístupnější a světová pandemie koronaviru ještě více donutila zaměstnance přejít na online prostředí a naučit se s ním pracovat. Další výhodou je značná úspora času. Opatrnost je potřeba pro udržování rozumného množství účastníků online schůzek. Pokud je ve schůzce příliš mnoho lidí, může to vést k nedostatku pozornosti. Indickým kolegům pak daleko více než českým chybí mizející osobní setkání. Dalším potenciálním negativem jsou potvrzovací e-maily. V některých případech je to, co bylo řečeno na schůzce, požadováno ještě písemně potvrdit. Lidé to pak považují za jakýsi důkaz, kterým disponují a mají informace tzv. „černé na bílém“.

Různorodost **explicitního a implicitního vyjadřování** může způsobovat velké potíže. Zatímco indiští kolegové, si váží toho, že většina Čechů se umí vyjadřovat velmi přesně o tom, co požadují, v indické kultuře je to poněkud složitější. Pro Indý je neslušné říkat ne. Mají tendenci komunikovat nepřímou, a proto se pak čeští kolegové dostávají do situací, kdy musí číst mezi řádky. V mnoha případech lze tuto bariéru odbourat zkušenostmi, kdy si člověk přivykne na jiný typ jednání a dokáže s ním pracovat. Velké plus zde přináší osobní kontakt, při kterém neverbální komunikace mnoho napoví o situaci.

Postoj ke kulturní diverzitě je velmi důležitý pro obě strany. Indové vidí v kulturní diverzitě příležitost pro sdílení vědomostí, nabytí nových zkušeností a učení se

novým procesům. Myslí si, že čeští zaměstnanci přijíždějící do Indie přináší novou perspektivu a zlepšují komunikaci mezi ČR a Indií. S tím, že diverzita obohacuje společnost a pomáhá k pochopení cizích kultur, souhlasí i čeští kolegové. Ti jsou ale také zastánci toho, že by se diverzita neměla tlačit uměle, pouze za účelem splnění norem. Na prvním místě, by měla být stále kvalifikace a schopnost uchazeče odvést svou práci. Češi pak více než na kulturní diverzitu v Indii poukazují na diverzitu vůči ženám v managementu, která je tam oproti mateřskému závodu v ČR opravdu velmi nízká.

Přínosů zahraniční spolupráce je opravdu mnoho, a to jak profesích, tak i osobních. Učení se novým věcem je hlavní prioritou, ať už se jedná o jazyk, kulturu či komunikaci. Tím, že společnost podporuje své zaměstnance k tomu, aby vyjížděli do zahraničních závodů, zvyšuje jejich kvalifikaci. Řada z nich považuje zahraniční zkušenost za velký přínos pro výkon současné práce. Důraz by měl být kladen na výběr zaměstnanců, kteří vycestují. Podstatné je, aby do zahraničních závodů cestovali zaměstnanci s potenciálem přinést do společnosti nové myšlenky a naučit se něco nového. Jednoduše řečeno ze zaměstnanců, cestujících mezi mateřskou a dceřinou společností, musí profitovat obě strany.

Některé otázky odhalily potenciální bariéry, z nichž některé vychází z kulturních rozdílů. Jejich řešení ve většině případů nemusí být jednoduché, protože v kulturně a nábožensky založených zemích jako je Indie, je téměř nemožné změnit tradice a hodnoty lidí. Cílem tedy není změnit zahraniční pracovníky ale porozumět jejich prioritám, respektovat je a najít kompromis, který bude mít přínosy pro obě strany.

3.4 Zjištěné bariéry komunikace a doporučení

První, již zmíněnou bariérou, je rozdílný přístup k životu a životní styl. Indické hodnoty a zavedené víry je nutné znát a respektovat, čehož si budou Indové velmi vážit. V této oblasti pomáhají interkulturní školení, která jsou nyní povinná pro vyjíždějící pracovníky. Seznámením se se zahraniční kulturou by měl ale projít každý zaměstnanec, který komunikuje s příslušníky této kultury. Stejně jako by měl být každý seznámen s tématy, kterým se při komunikaci s Indý vyhýbat. Příkladem takových témat je kritika Indie, chudoba, kastovní systém, organizovaná manželství, postavení žen ve společnosti nebo témata týkající se Pákistánu a Kašmíru.

Co se týče další zmíněné kulturní zvyklosti, která Indům nedovoluje předávat špatné zprávy a odmítat někoho, je zde nutná větší aktivita. Pokud zaměstnanec nemá takové zkušenosti, aby odhadl situaci a přístup indického kolegy, je zde nutná pravidelná kontrola plnění úkolů z české strany. Seznámení se se situací průběžně pomůže zaměstnancům včas odhalit problémy, na které by ho indiští kolegové nemuseli upozornit, a zároveň dojde k projevu zájmu a respektu vůči práci druhého. Samozřejmostí je, že někteří zaměstnanci mohou argumentovat tím, že není jejich povinností kontrolovat cizí práci. Dlouhodobě je tedy nutné učit kolegy nebát se předat špatné zprávy a vysvětlit jim, proč je to tak důležité, a že to nepovažují za neslušné. Tato změna se nestane ze dne na den, ale pokud budou správně voleni čeští zaměstnanci, kteří vyjíždí do Indie, je zde potenciál pro zlepšení.

Jazyková bariéra, jak již bylo řečeno, postupně mizí. Není však ještě čas polevit. Společnost by měla dále podporovat jazykové kurzy a zlepšování jazykových kvalifikací svých zaměstnanců. Dále by měl být v komunikaci se zahraničními kolegy volen vždy jen jeden jazyk. Tato problematika však neleží plně v kompetencích společnosti ŠA ale spíše celého koncernu Volkswagen. Změna hlavního jazyka z němčiny na angličtinu byla oznámena koncernem už v roce 2016, ale i po pěti letech od tohoto rozhodnutí, má němčina v celé společnosti stále velkou váhu.

Další unifikací by měly projít i elektronické komunikační kanály. Současně je využíváno velké množství komunikačních kanálů: e-mail, telefonní komunikace, Skype, MS Teams, WhatsApp a další platformy vytvořené přímo pro ŠA, což může způsobit zmatek, hlavně při vyšším počtu organizovaných schůzek. Aplikací, která se využívá poměrně nově, avšak poskytuje z výše zmíněných největší výhody, je právě MS Teams. Tato platforma již není jen o organizování schůzek a využívání audia a videa, ale také o sdílení dokumentů vybranému počtu lidí. To by tak mohlo omezit zasílání mnoha e-mailů po každé aktualizaci informací. Samozřejmostí je i propojení s kalendářem a dalšími aplikacemi a softwary.

Poslední potenciální bariérou, která může způsobit negativní vlivy na komunikaci je plnění určených norem kulturní diverzity pod tlakem. Zde může dojít k obsazování pracovních míst zahraničními zaměstnanci, kteří nemají požadovanou kvalifikaci pro výkon práce. V tomto ohledu by měl být tedy brán velký důraz na pracovní

kvalifikace a zkušenosti, i za cenu snížení diverzity nebo nesplnění předepsaných norem.

4 Komunikační model pro Indii

V průběhu řízených rozhovorů došlo také k ohodnocení aktuálního stavu komunikačního procesu na základě šesti zvolených parametrů vycházejících z kulturních rozdílů a komunikačních bariér. Každý respondent hodnotil všechny parametry (hodnocení od 1 do 5 viz výše). Z tohoto hodnocení byl poté vypočítán průměr za ČR a za Indii, tento průměr byl promítnut do paprskových grafů. Dále byly na základě podmínek navrženy dva komunikační modely.

4.1 Parametry

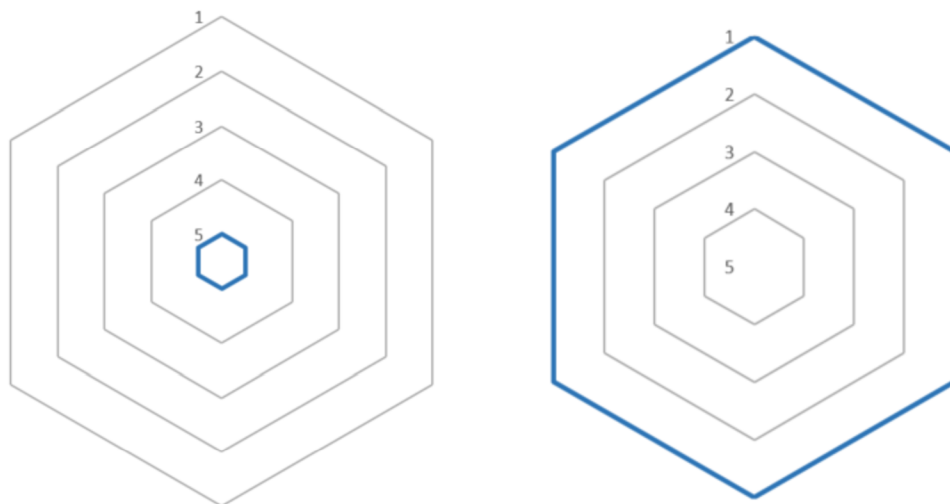
Hodnocení komunikačního procesu bylo graficky znázorněno pomocí paprskových grafů. Hodnoceny byly parametry:

- dostatek informací k výkonu práce
- vhodná rychlost a obsah zpětné vazby
- dostatečná úroveň jazykových schopností
- vhodnost výběru elektronických komunikačních kanálů
- postoj společnosti ke kulturní diverzitě
- přínosy zahraniční spolupráce.

Hodnocení mohlo nabývat hodnot od 1 do 5 a jednotlivé hodnoty vypovídaly o stavu parametru následovně:

- 1 – nic nemůže být zlepšeno, absolutní spokojenost
- 2 – funguje poměrně dobře, místo pro vylepšení detailů
- 3 – není to špatné, ale je zde místo pro zlepšení
- 4 – funguje pouze částečně, mnoho místa pro zlepšení
- 5 – nedostatečné, velmi problematický faktor, nespokojenost.

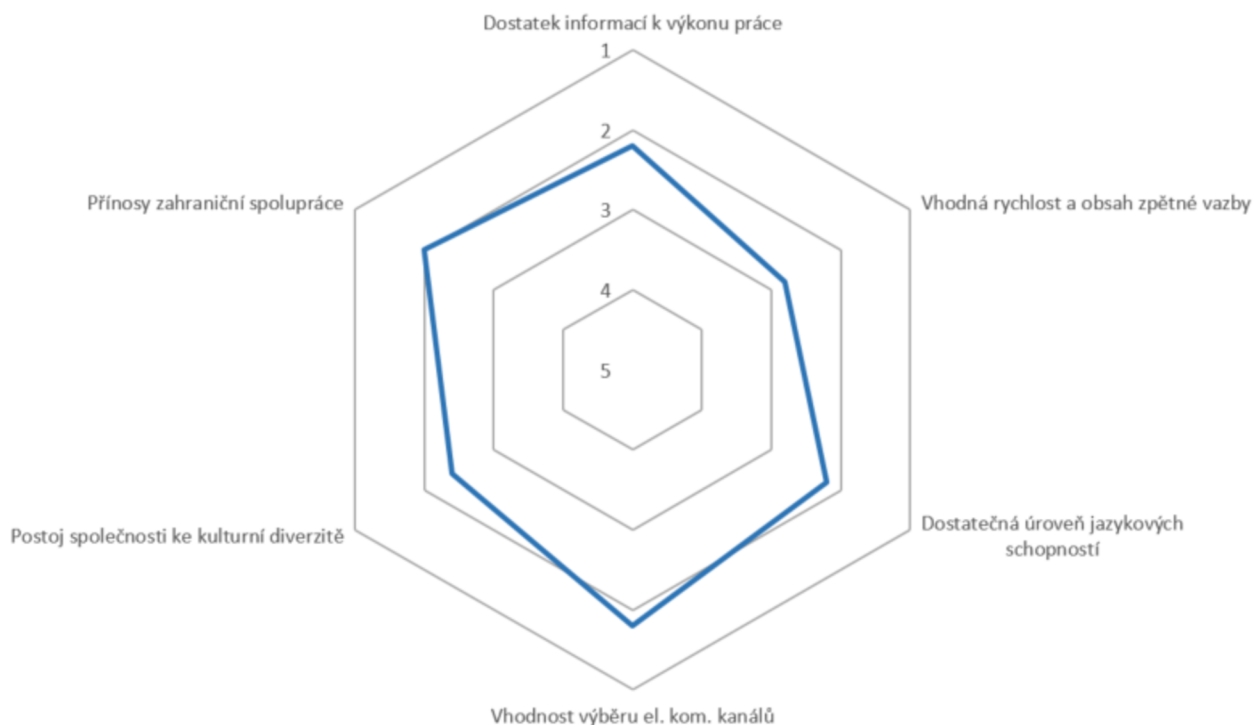
Pro ilustraci je uveden i příklad absolutní spokojenosti ve společnosti a absolutní katastrofy, kdy parametry vůbec nefungují.



(Pramen: vlastní zpracování)

Obr. 4 Zobrazení extrémů spokojenosti a nespokojenosti

Za ŠA ČR byl nejlépe fungujícím parametrem výběr elektronických komunikačních kanálů, na což může působit lepší seznámení se s platformami za poslední dva roky. Nejhůře dopadl parametr rychlosti a obsahu zpětné vazby. Tady působí jak složitá struktura organizace, tak jiné vnímání času v Indii.



(Pramen: vlastní zpracování)

Obr. 5 Hodnocení komunikačního procesu za ŠA ČR

Ze strany SAVWIPL jsou nejlépe fungující parametry dva – dostatečnost informací k výkonu práce a také vhodnost elektronických komunikačních kanálů stejně jako u české strany. Nejhůře dopadl parametr zpětné vazby a přínosy zahraniční spolupráce. Z indické strany je zde tedy viděn potenciál v zahraniční spolupráci, který není naplněn.



(Pramen: vlastní zpracování)

Obr. 6 Hodnocení komunikačního procesu za SAVWIPL

Celkové hodnocení je velmi kladné, z indické strany se všechny parametry pohybují průměrně kolem druhého stupně a za českou stranu je tomu obdobně, pouze jeden parametr se přibližuje ke třetímu stupni. Ve výsledku lze tedy říci, že komunikační proces mezi ŠA ČR a SAVWIPL funguje dobře ale stále je zde prostor pro zlepšení detailů.

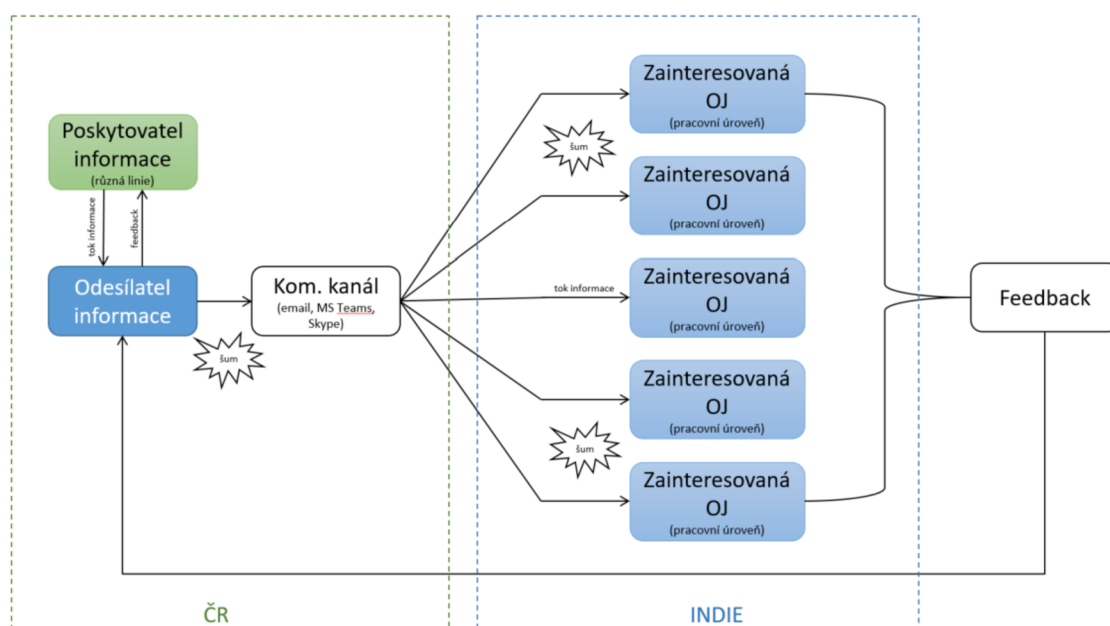
4.2 Podmínky

Dále navržené komunikační modely probíhají za určitých podmínek. První podmínkou je určení druhu informace. O tomto určení většinou rozhoduje vedoucí dané organizační jednotky (dále OJ). Informace mohou být buďto charakteru operativního nebo strategického. Tyto dva druhy informací prochází odlišným

komunikačním procesem. Jak již bylo zmíněno dříve, rychlost toku informací a zpětné vazby se může lišit, podle řídicí linie. To je i jeden ze základních rozdílů dvou navržených komunikačních modelů.

Další podmínkou je určení komunikačních partnerů. Odesílatel informace z české strany musí znát své komunikační partnery na straně indické. Většinou jsou s těmito komunikačními partnery ze všech oblastí uskutečňovány pravidelné schůzky.

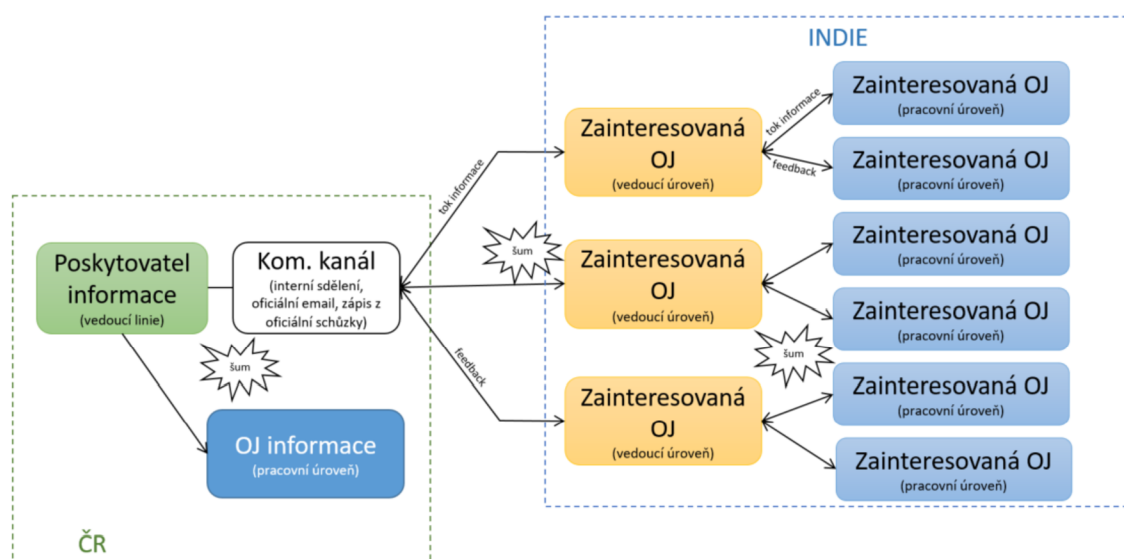
Prvním navrženým modelem je tedy ten pro řešení **operativních záležitostí**. Poskytovatelem informace zde může být vedoucí OJ nebo externí partner (např. dodavatel). Ten předá informaci zaměstnanci, který je pověřen záležitost vyřešit. Prostřednictvím jím zvoleného komunikačního kanálu (e-mail, Skype, MS Teams) předá informaci svým komunikačním partnerům v Indii, kteří poskytnou varianty k řešení problému nebo případně předají informace na další řídicí linie, pokud je to nutné. Feedback zde probíhá jako shrnutí informací za všechny zainteresované útvary prostřednictvím stejného nebo i jiného komunikačního kanálu. Odesílatel si pak ze všech jednotlivých informací musí vytvořit jasnou zpětnou vazbu, kterou reportuje poskytovateli původní informace. V každém kroku tohoto procesu může docházet k šumům a vyskytují se výše zmíněné bariéry. Tento komunikační proces trvá zpravidla déle a odehrává se na nižší řídicí úrovni.



(Pramen: vlastní zpracování)

Obr. 7 Návrh komunikačního modelu pro operativní témata

Druhý model je navržen pro řešení **strategických záležitostí**. V tomto případě komunikuje poskytovatel informace (zpravidla vedoucí OJ) sám a zástupce ze svého útvaru má pouze jako podporu. Zvolený komunikační kanál je více oficiální a může mít formu oficiálního e-mailu nebo interního sdělení. Pokud je informace poskytnuta během online schůzky je vždy vyžadován zápis této informace do protokolu z jednání. Informace již není komunikována na kontaktní partnery ale přímo na vedoucí zainteresovaných útvarů v Indii. Tito vedoucí již rozhodnou, pro koho z jejich oddělení je informace relevantní a komu ji poskytnou. Feedback se vrací k poskytovateli informace stejnou cestou, kterou přišel. Nejprve jsou tedy informováni vedoucí OJ a ti poté předají informaci zpět poskytovateli. Vzhledem k tomu, že tento model je navržen pro vedoucí úroveň, je zde tok informací rychlejší.



(Pramen: vlastní zpracování)

Obr. 8 Návrh komunikačního modelu pro strategická témata

V obou případech komunikačních modelů by měly být sdílené informace přesné, aby z nich bylo jasné, co je problémem a jaké řešení je požadováno. Komunikační kanály v procesu by měly být sjednoceny a zpětná vazba by měla probíhat stejným kanálem. Případně by mělo být řečeno, kterým kanálem je zpětná vazba požadována.

Závěr

V první části práce seznamuje s teoretickým základem interkulturní komunikace a bezpečnosti informací v mezinárodní společnosti. Jsou zde představeny hlavní bariéry komunikace, které jsou pak prakticky zkoumány.

Ve druhé části jsou shrnuty výsledky zkoumání komunikačních bariér a kulturních rozdílů v komunikačním procesu společnosti ŠKODA AUTO a.s. s dceřinou společností ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited.

Na základě situační analýzy kulturních rozdílů mezi Českou republikou a Indií byly sestaveny tematické okruhy k řízeným rozhovorům, které byly provedeny se zaměstnanci obou zmíněných společností. Výsledky rozhovorů odhalily běžné komunikační bariéry ale i ty, které jsou podmíněny kulturní rozdílností – takovým příkladem je postoj k plynutí času nebo nepřímé jednání. Po představení výstupu z řízených rozhovorů byly ke zjištěným bariérám také navrženy kroky, které by mohli komunikaci vylepšit nebo alespoň pomoci předcházet bariérám jako unifikace jazyka a elektronických komunikačních kanálů nebo interkulturní školení.

Ohodnocen byl také současný komunikační proces podle šesti zvolených parametrů, které vycházely z tematických okruhů řízených rozhovorů. Výsledek tohoto hodnocení byl velmi pozitivní. Komunikační proces mezi zvolenými společnostmi funguje poměrně dobře ale stále je zde prostor pro zlepšení detailů.

Dále byly navrženy a popsány celkem dva komunikační modely. První komunikační model se zaměřuje na pracovní úroveň a řešení operativních problémů, které bývají u zahraničních projektů denní záležitostí. Druhý model byl navržen pro vedoucí linii a řešení strategických témat, která sice nebývají tak častá jako ta operativní, ale zato bývají více problematická a jejich řešení může mít vliv na celou společnost.

Další zkoumání interkulturní business komunikace může vést k ještě lepšímu budování vztahů na trzích. Nejenom že zkušenosti se zahraničním trhem a kulturou pomáhají růst společnostem, ale především pomáhají růst jejich zaměstnancům, kteří se pak stávají kvalifikovanějšími. A právě pracovníci, kteří dokáží s respektem a úctou jednat s kolegy z cizích kultur společnosti pomáhají navázat dlouhodobé a hluboké vztahy s partnerskými společnostmi, dodavateli, zákazníky ale i investory a dalšími zainteresovanými stranami.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se v otázkách kulturní diverzity velmi angažuje a podporuje své zaměstnance v získávání mezinárodních zkušeností. Výsledky této práce však vypovídají o tom, že ve společnosti je riziko upřednostnění diverzity nad schopnostmi. Na tuto hranici mezi diverzitou a dostatečnou kvalifikací zaměstnanců by si měla dát firma velký pozor, aby nepřišla o schopné zaměstnance a jistou prestiž. Dále by měla ještě pečlivěji vybírat zaměstnance, kteří vycestují do zahraničních závodů, aby byly přínosy znatelné na obou stranách. Vhodným krokem k řešení kulturních a komunikačních bariér by bylo také hlubší seznámení zaměstnanců s kulturami, se kterými spolupracují. Například prostřednictvím modelu šesti dimenzí, který byl představen v této práci.

Seznam literatury

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

Cross-Cultural Business Conference 2019 Proceedings. Germany: Shaker Verlag GmbH, 2019. 355 s. ISBN 978-3-8440-6652-4.

CROUCHER, Stephen M. *Global Perspectives on Intercultural Communication*. New York: Taylor & Francis, 2017. ISBN 978-1-138-86078-0.

DRASTICH, Martin. *Systém managementu bezpečnosti informací*. Praha: Grada, 2011. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4251-9.

Geert Hofstede: The 6-D model of national culture [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Hofstede Insights: Country Comparison [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Hofstede Insights: The 6 dimensions of national culture [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Hofstede Insights: Why is managing cultural diversity important? [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://news.hofstede-insights.com/news/why-is-managing-cultural-diversity-important>

Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s.

JANDT, Fred E. *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. 10. vydání. SAGE Publications, 2020. ISBN 9781544383866.

KARDOŠ, Daniel. *Posouzení zabezpečení výměny důvěrných informací: Trusted Information Security Assessment Exchange - TISAX*. Česká společnost pro jakost [online]. 2021 [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/infocentrum/odborne-clanky/detail/posouzeni-zabezpeceni-vymeny-duvernych-informaci-trusted-information-security-assessment-exchange-tisax>

MARTIN, Judith N. a Thomas K. NAKAYAMA. *Intercultural Communication in Contexts*. 7. vydání. New York: McGraw-Hill Education, 2018. ISBN 978-0-07-352393.

MOOIJ, Marieke de. *Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004. ISBN 0-7619-2669-0.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

RINGS, Guido a Sebastian RASINGER, ed. *The Cambridge Handbook of Intercultural Communication*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. ISBN 9781108429696.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz>

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

TULEJA, Elizabeth A. *Intercultural Communication for Global Business*. 2. vydání. New York: Taylor & Francis, 2021. ISBN 978-1-032-00078-7.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Vydání 3. přepracované. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma komunikačního procesu.....	13
Obr. 2 U-křivka kulturního šoku	15
Obr. 3 Porovnání kultur ČR a Indie podle modelu 6 dimenzí	22
Obr. 4 Zobrazení extrémů spokojenosti a nespokojenosti.....	33
Obr. 5 Hodnocení komunikačního procesu za ŠA ČR.....	33
Obr. 6 Hodnocení komunikačního procesu za SAVWIPL.....	34
Obr. 7 Návrh komunikačního modelu pro operativní témata	35
Obr. 8 Návrh komunikačního modelu pro strategická témata.....	36

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky k rozhovorům	43
-------------------------------------	----

Příloha 1 Otázky k rozhovorům

1) Vnímané kulturní rozdíly

Jaké jsou zásadní kulturní rozdíly, které vnímáte mezi českou a indickou kulturou? (What are the fundamental cultural differences that you perceive between Czech and Indian culture?)

2) Kulturní šok a příprava na cizí kulturu

Setkal jste se s kulturním šokem? Byl jste na cizí kulturu připraven? (Have you encountered a cultural shock? Were you ready for a foreign culture?)

3) Jazyková bariéra

Setkáváte se v rámci své práce s jazykovou bariérou? Jak jí předcházíte? (Do you encounter a language barrier in your work? How do you prevent it?)

4) Dostatek informací a zpětná vazba

Jsou vám k dispozici vždy všechny potřebné informace? Dostáváte zpětnou vazbu včas? (Is all the necessary information always available to you? Do you get feedback on time?)

5) Předsudky

Setkal jste se někdy s předsudky vůči kultuře své či spolupracujícího partnera? (Did you ever encounter prejudices against your or your cooperating partners culture?)

6) Kanály elektronické komunikace

Jaké vidíte výhody a nevýhody v aktuálně používaných kanálech elektronické komunikace? (What advantages and disadvantages do you see in the currently used electronic communication channels?)

7) Explicitní a implicitní vyjadřování

Vidíte závažnou bariéru v míře explicitního a implicitního vyjadřování? (Do you see a serious barrier in the degree of explicit or implicit expression?)

8) Postoj k diverzitě

Považujete kulturní diverzitu ve firmě za důležitou? (Do you consider cultural diversity in the company important?)

9) Přínos mezinárodní spolupráce

Jaké má mezinárodní spolupráce přínosy pro vaši práci? (What are the benefits of international cooperation in your work?)

10) Návrhy na zlepšení

Napadá vás něco, co by mohlo komunikaci zlepšit? (Can you think of anything that could improve communication?)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kristýna Kratochvílová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Komunikace společnosti ŠKODA AUTO a.s. se zahraničním partnerem		
VEDOUCÍ PRÁCE	Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	48		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavním cílem této bakalářské práce je diagnostika kulturních rozdílů a komunikačních bariér v komunikačním procesu společnosti ŠKODA AUTO a.s. s indickým partnerem. Na základě teoretického výzkumu byla provedena situační analýza prostřednictvím porovnání kulturních rozdílů mezi ČR a Indií a následně došlo k provedení řízených rozhovorů se zaměstnanci zkoumaných společností. Na závěr byl navržen vhodný komunikační model a sepsána doporučení k odbourání kulturních i komunikačních bariér.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Komunikace, kultura, interkulturní komunikace, komunikační bariéry, kulturní rozdíly, bezpečnost informací
----------------------	--

ANNOTATION

AUTHOR	Kristýna Kratochvílová		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Communication of ŠKODA AUTO a.s. company with foreign partner		
SUPERVISOR	Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	48		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The main aim of this bachelor thesis is to diagnose cultural differences and communication barriers in the communication process of company ŠKODA AUTO a.s. with and Indian partner. Based on theoretical research, a situational analysis was performed by comparing cultural differences between the Czech Republic and India, and subsequently conducted controlled interviews with employees of the surveyed companies. In the end, a suitable communication model was</p>		

	designed and recommendations for the removal of cultural and communication barriers were written.
KEY WORDS	Communication, culture, intercultural communication, communication barriers, cultural differences, information security