

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

Lenka Hlaváčková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Hlaváčková

Provoz a ekonomika

Název práce

Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

Název anglicky

Cross-cultural differences in an international company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je podchycení vlivu rozdílnosti kultur na motivaci, efektivitu a kreativitu v prostředí mezinárodní firmy. V práci se bude sledovat, zda interkulturní rozdíly mají vliv na množství konfliktů či naopak přispívají k snadnějšímu nalezení kompromisních řešení.

Metodika

Teoretická část této diplomové práce bude založena na kompilaci textu ze sběru sekundárních dat dostupné odborné literatury. Empirická část práce bude provedena formou dotazníkového šetření v mezinárodních firmách. Údaje získané sběrem dat budou následně analyzovány vhodnými statistickými metodami, komentované výsledky budou doplněny o vhodné tabulky a grafy.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

tým, interkulturní rozdíly, kultura, komunikace

Doporučené zdroje informací

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

FRANKOVÁ, E. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. Kultura a organizace: Software lidské mysli. Praha: LINDE, 2006. ISBN 80-86131-70-X.

KOLMAN, L. Komunikace mezi kulturami: aplikace znalostí v obchodu, managementu a správě. Praha : Alfa Nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-87168-04-02.

Leading culture change in global organizations: aligning culture and strategy [online]. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. J-B US non-franchise leadership; 394 [cit. 2013-08-16]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10580195>.

PRŮCHA, J. Interkulturní komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/02 (únor)

Vedoucí práce

Mgr. Ing. Pavel Michálek, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 5. 9. 2013

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, Ph.D. za cenné rady, organizační podporu a odborné vedení při psaní práce.

Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

Cross-cultural differences in an international company

Souhrn

Cílem této diplomové práce je zachycení vlivu rozdílnosti kultur na motivaci, efektivitu a kreativitu v prostředí mezinárodní firmy. V teoretické části jsou uvedeny hlavní poznatky týkající se daného tématu metodou kompilace textu z dostupné literatury. Jde zejména o pojmy kultura a její pojetí různými autory, dále o proces motivace a o organizační kulturu a různé pohledy na ní. Závěr teoretické části je věnován pracovnímu týmu.

Empirická část se zabývá provedením výzkumu zaměřeného na spolupráci v mezinárodním týmu pouze z pohledu Čechů a ověřením či vyvrácením hypotéz, které jsou stanoveny v cíli této práce. Data byla získána prostřednictvím kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření mezi českými zaměstnanci mezinárodních firem v České republice. Na závěr jsou získané výsledky zhodnoceny a okomentovány.

Klíčová slova: kultura, motivace, mezinárodní firma, konflikt, hodnota, kulturní dimenze, organizační kultura, styl vedení, organizace, tým

Summary

The aim of this Diploma Thesis is to capture the influence of cultural differences on motivation, effectiveness and creativity in an international company environment. The theoretical part presents main findings regarding the given topic using compilation of text from relevant literature. This part especially deals with the concept of culture and its conception by various authors, further with the motivation process and corporate culture and different views on it. Finally, the end of the theoretical part deals with a team.

The empiric part deals with a research aimed at cooperation in an international team only from the perspective of Czech people and verifies or disproves the hypothesis stated at the beginning of the Thesis. Data were obtained by means of quantitative research in the form of a questionnaire survey among Czech employees of international companies operating in the Czech Republic. The results obtained are evaluated and commented at the end of the Thesis.

Keywords: culture, motivation, international company, conflict, value, cultural dimension, corporate culture, leadership style, organisation, team

OBSAH

1.	Úvod	12
2.	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	14
3.	Teoretická východiska	16
3.1	Pojem kultura	16
3.2	Práce Geerta Hofstedeho	17
3.2.1	Kultura	17
3.2.2	Rozdíly kultur	19
3.2.3	Vrstvy kultury	21
3.2.4	Dimenze národních kultur	21
3.2.5	Kultury v organizacích	25
3.2.6	Rozhodovací proces	27
3.3	Výzkum Fonse Trompenaarse	28
3.4	Práce Johna Molea	30
3.5	Práce Richarda Lewise	31
3.6	Motivace	32
3.6.1	Proces motivace	32
3.6.2	Teorie motivace	33
3.7	Kultura organizace	34
3.7.1	Pojem „organizační kultura“	34
3.7.2	Pohledy na organizační kulturu	36
3.7.3	Strukturální pohled	37
3.7.4	Kulturní síť	39
3.7.5	Vytváření kultury organizace	40
3.7.6	Kulturní chování a chování jednotlivce	40
3.8	Interkulturní komunikace	41
3.9	Pracovní skupina (tým)	42
3.9.1	Vytvoření týmu a funkční role	45
3.9.2	Konflikty	46
3.10	Mezinárodní pracovní tým	47

4.	Empirická část	49
4.1	Výběr cílové skupiny	49
4.2	Vytvoření dotazníku	49
4.3	Sběr dat	50
4.4	Struktura respondentů	50
4.4.1	Pohlaví respondentů	50
4.4.2	Věková skupina	51
4.4.3	Nejvyšší dosažené vzdělání	52
4.4.4	Velikost firmy	52
4.4.5	Rozložení respondentů dle délky jejich působení ve firmě	53
4.5	Vyhodnocení dotazníkové šetření	54
4.5.1	Analýza původu cizinců v mezinárodních týmech	54
4.5.2	Analýza původu firem	57
4.5.3	Postavení cizince vůči respondentovi	57
4.5.4	Komunikace v mezinárodním týmu	58
4.5.5	Řešení úkolů v mezinárodním týmu	63
4.5.6	Vliv pohlaví na výběr spolupracovníka	65
4.5.7	Konflikty	67
4.5.8	Motivace	70
4.5.9	Přístup k nadřízenému	74
4.5.10	Styl vedení	77
5.	Výsledky a diskuse	81
6.	Závěr	83
7.	Seznam použitých zdrojů	85
7.1	Knižní zdroje	85
7.2	Elektronické zdroje	86
8.	Přílohy	87

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Tři úrovně v lidském mentálním programování.....	18
Obrázek 2 – „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury.....	19
Obrázek 3 – Vzdálenost moci versus vyhýbání se nejistotě.....	26
Obrázek 4 – Typy byrokracie.....	27
Obrázek 5 – Proces motivace.....	32
Obrázek 6 – Maslowova pyramida potřeb.....	33
Obrázek 7 – Kulturní síť.....	39
Obrázek 8 – Fenomény interkulturní komunikace.....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny.....	44
Tabulka 2 – Rozložení respondentů podle pohlaví.....	50
Tabulka 3 – Rozložení respondentů podle věkové skupiny.....	51
Tabulka 4 – Rozložení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	52
Tabulka 5 – Rozložení respondentů podle velikosti firmy.....	52
Tabulka 6 – Doba působení zaměstnance ve firmě.....	53
Tabulka 7 – Počet světadílů, ze kterých pocházejí spolupracovníci respondenta.....	54
Tabulka 8 – Původ spolupracovníků podle kontinentů.....	55
Tabulka 9 – Původ spolupracovníků dle evropských zemí.....	56
Tabulka 10 – Původ firem.....	57
Tabulka 11 – Postavení cizince vůči respondentovi.....	58
Tabulka 12 – Vliv mezinárodního složení na kvalitu komunikace v týmu.....	59
Tabulka 13 – Porozumění v týmu.....	59
Tabulka 14 – Způsoby komunikace.....	60
Tabulka 15 – Problémy v komunikaci s cizincem.....	61
Tabulka 16 – Asociační tabulka skutečných četností.....	62
Tabulka 17 – Asociační tabulka teoretických četností.....	62
Tabulka 18 – Způsoby řešení úkolů Čechy.....	63
Tabulka 19 – Způsoby řešení úkolů cizinci.....	64
Tabulka 20 – Preference při volbě spolupracovníka.....	65

Tabulka 21 – Asociační tabulka skutečných četností.....	66
Tabulka 22 – Asociační tabulka teoretických četností.....	66
Tabulka 23 – Srovnání frekvence konfliktů mezi Čechy a s cizincem.....	67
Tabulka 24 – Srovnání druhu konfliktů mezi Čechy a s cizinci.....	69
Tabulka 25 – Spolupráce s cizincem jako motivační faktor.....	70
Tabulka 26 – Motivační faktory.....	71
Tabulka 27 – Asociační tabulka skutečných četností.....	72
Tabulka 28 – Asociační tabulka teoretických četností.....	73
Tabulka 29 – Přístup k nadřízenému.....	74
Tabulka 30 – Původ nadřízeného.....	75
Tabulka 31 – Původ nadřízeného dle jednotlivých zemí.....	75
Tabulka 32 – Kontingenční tabulka skutečných četností.....	76
Tabulka 33 – Kontingenční tabulka teoretických četností.....	76
Tabulka 34 – Upravená kontingenční tabulka teoretických četností.....	76
Tabulka 35 – Styl vedení.....	78
Tabulka 36 – Kontingenční tabulka skutečných četností.....	79
Tabulka 37 – Kontingenční tabulka teoretických četností.....	79
Tabulka 38 – Kontingenční tabulka teoretických četností.....	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Rozložení respondentů podle pohlaví.....	51
Graf 2 – Rozložení respondentů podle věkové skupiny.....	51
Graf 3 – Rozložení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	52
Graf 4 – Rozložení respondentů podle velikosti firmy.....	53
Graf 5 – Doba působení zaměstnance ve firmě.....	53
Graf 6 – Počet světadílů, ze kterých pocházejí spolupracovníci jednoho respondenta...	55
Graf 7 – Původ spolupracovníků podle kontinentů.....	55
Graf 8 – Postavení cizince vůči respondentovi.....	58
Graf 9 – Vliv mezinárodního složení na kvalitu komunikace v týmu.....	59
Graf 10 – Porozumění v týmu.....	59
Graf 11 – Problémy v komunikaci s cizincem.....	61
Graf 12 – Způsob řešení úkolů Čechy.....	64

Graf 13 – Způsob řešení úkolů cizinci.....	64
Graf 14 – Preference při volbě spolupracovníka.....	65
Graf 15 – Frekvence konfliktů v týmu složeném z Čechů.....	68
Graf 16 – Frekvence konfliktů v týmu s cizincem.....	68
Graf 17 – Druhy konfliktů v týmu s Čechem.....	69
Graf 18 – Druhy konfliktů v týmu s cizincem.....	69
Graf 19 – Spolupráce s cizincem jako motivační faktor.....	70
Graf 20 – Motivační faktory působící na Čechy.....	71
Graf 21 – Motivační faktory působící na cizince.....	72
Graf 22 – Přístup k nadřízenému.....	74
Graf 23 – Původ nadřízeného.....	75
Graf 24 – Styl vedení.....	78

1. ÚVOD

Vstupem zahraničního kapitálu do České republiky v 90. letech minulého století došlo i k přílivu zahraničních pracovníků. Ve velké míře se ale český pracovní trh otevřel Evropě a světu vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 a následným vstupem do Schengenského prostoru. Dle údajů Českého statistického úřadu v průběhu let počet cizinců pracujících na území ČR stoupal, zastaven byl až na počátku ekonomické krize, která zasáhla Českou republiku v roce 2008, což se týkalo ale zejména cizinců ze zemí mimo EU, neboť Česká republika omezila vydávání pracovních víz. Cizinců ze zemí EU se toto tedy víceméně nedotklo. Dá se říci, že od té doby se počet cizinců pracujících v ČR mnoho nemění.

Práci na území České republiky hledají nejvíce Ukrajinci, Slováci, Vietnamci, Rusové a Poláci. Ti ale zaplňují pracovní trh na místech, která Češi příliš nevyhledávají. Vyhledávaní odborníci a manažeři jsou spíše ze států západní Evropy a Ameriky. Do prostředí českých firem nebo zahraničních firem, fungujících na českém trhu, přinášejí prvky svých kultur, se kterými se čeští pracovníci a české firmy musejí naučit fungovat. Nejde pouze o jazykovou bariéru, kterou lze lehce překonat naučením se cizího jazyku. Jde o různé zvyky, rituály, způsoby chování a někdy i náboženství, které mohou být úplně rozdílné od těch našich. Nepochopení a neporozumění může vést ke konfliktům, které nejsou v pracovním prostředí žádoucí. Na druhou stranu tyto interkulturní rozdíly mohou přispívat k rozmanitosti pracovního týmu, zvýšení efektivnosti a motivace a proto mohou být pro tým i prospěšné. Tato diplomová práce by měla zjistit, jestli lidé na pracovišti interkulturní rozdíly vnímají a jak interkulturní rozdíly ovlivňují jejich spolupráci v rámci mezinárodního týmu.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zachycení vlivu rozdílnosti kultur na motivaci, efektivitu a kreativitu v prostředí mezinárodní firmy. V práci se bude dále sledovat, zda interkulturní rozdíly mají vliv na množství a druh konfliktů.

Výzkumem mezi respondenty z různých mezinárodních firem bude prozkoumáno, jaký vliv má složení pracovních týmů na jeho fungování. Hlavní otázkou je, zda se multikulturní složení projevuje na fungování a komunikaci v týmu, zda členové týmu spolupracují lépe v týmu složeném z členů jedné národnosti nebo naopak, jestli se liší počet konfliktů a jak se multikulturní složení projevuje na vztahu k nadřízenému.

Hypotézy, které byly stanoveny k potvrzení či vyvrácení jsou následující:

- H₀₁:** **Kvalita komunikace členů týmu nezáleží na jeho národnostním složení** – v této části by mělo být zjištěno, zda členové týmu vnímají jeho mezinárodní složení a pokud ano, jaké problémy vidí.
- H₀₂:** **Neexistuje rozdíl mezi tím, jak řeší úkoly pracovníci různých národností** – v této části by mělo být zjištěno, jakým způsobem řeší úkoly členové různých národností a jestli čeští pracovníci vnímají rozdíl mezi způsobem řešení úkolů.
- H₀₃:** **Pohlaví nemá vliv na to, jestli by si pracovník vybral ke spolupráci Čecha nebo cizince** – v této části mělo být zjištěno, jestli existují preference ve volbě kolegy pro spolupráci dle pohlaví.
- H₀₄:** **Neexistuje rozdíl v množství a druhu konfliktů mezi členy týmu jedné národnosti a v mezinárodním týmu** – v této části by měla být provedena analýza množství a druhu konfliktů v týmech a mělo by být vyhodnoceno, jestli má na množství a druh konfliktů vliv mezinárodní složení.
- H₀₅:** **Spolupráce s cizincem nepůsobí jako motivační faktor** – v této části by mělo být zjištěno, jestli spolupráce s cizinci je pro Čechy jedním z motivačních faktorů a jestli na Čechy a cizince působí stejné motivační faktory.
- H₀₆:** **Přístup pracovníka k nadřízenému nezáleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec** – v této části by mělo být zjištěno, jestli na přístup k nadřízenému má vliv

jeho národnost, tedy jestli Češi přistupují jinak k nadřízenému, který je Čech a jinak k nadřízenému, který je cizinec.

H₀₇: **Styl vedení nezáleží na národnosti nadřízeného** – v této části by mělo být zjištěno, jestli na styl vedení má vliv původ nadřízeného.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě funkční oblasti. V první, teoretické části, jsou uvedeny hlavní poznatky týkající se uvedeného tématu metodou kompilace textu z dostupné odborné literatury, jejíž přehled je uveden na konci této práce v seznamu literatury.

Empirická část se zabývá provedením výzkumu zaměřeného na oblasti zmiňované v teoretické části a k ověření či vyvrácení hypotéz, které jsou stanoveny v cíli této práce.

Pro účely empirické části této práce a s ohledem na stanovený cíl byl zvolen způsob získání dat pro analýzu prostřednictvím kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci různých mezinárodních firem.

Jako metoda dotazování, resp. oslovení cílové skupiny byl zvolen formulářový dotazník, který obsahoval vhodně zvolené dotazy. Jako komunikační způsob bylo zvoleno oslovení respondentů osobně a elektronicky (e-mailem). Formulář tvoří přílohu této diplomové práce.

Veškeré činnosti související s výzkumem byly prováděny dle předem stanoveného metodického postupu:

1. **Výběr vhodné cílové skupiny** – jako cílová skupina byli zvoleni čeští zaměstnanci mezinárodních společností různých velikostí, které operují na trhu v České republice. Osloveno bylo celkem deset firem s mezinárodní účastí, jejichž zástupci ale nebylo umožněno uveřejnění jména. Respondenti byli osloveni přímo, buď osobně prostřednictvím dotazníku v papírové podobě nebo e-mailem, prostřednictvím internetové aplikace s elektronickým dotazníkem na internetové adrese www.vyplnto.cz.

2. **Příprava formuláře** – k jednotlivým hypotézám bylo sestaveno několik dotazů tak, aby tvořily logické celky. Důraz byl kladen zejména na technickou přípravu formuláře, aby byl co nejvíce uživatelsky přátelský a respondent měl co nejméně práce.
3. **Strukturování údajů pro sběr dat** – dotazy byly koncipovány tak, aby se výsledky ze získaných odpovědí daly převést do kvantifikované formy.
4. **Zpracování získaných dat** – získaná data byla seříděna, zpracována formou zvolené statistické metody Test nezávislosti χ -kvadrát a výsledky okomentovány za použití vhodných tabulek a grafů.
5. **Vyhodnocení** – zjištěné skutečnosti byly na závěr shrnuty a bylo vyhodnoceno, zda se předem stanovené hypotézy potvrdily či vyvrátily.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Pojem kultura

Ve všeobecném pojetí je kultura to, co vnímáme jako civilizaci, tedy literaturu, umění, filosofii, atd. Jde o něco, s čím se člověk nerodí, ale během života poznává a přebírá od svých předků. V hlubším pojetí jde o sdílené kulturní hodnoty, společenské normy, ideje, dále pak o společné zkušenosti, tradice a zvyklosti. Kulturní hodnoty lze chápat jako sklony preferovat určité způsoby chování.

Kultura jako taková je definována různými autory různě. Sociologický slovník uvádí, že kultura je „jedna z centrálních kategorií spol. věd, ve svém nejširším pojetí vyjadřující specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547). Původ slova pochází z latinského „*agri cultura*“, obdělávání půdy, ale již Cicero ve starověku popsal filosofii termínem „kultura ducha“ a tím dal základ pro pojmenování charakteristiky lidské vzdělanosti (Velký sociologický slovník, 1996).

Brooks (2003) ve své knize *Firemní kultura* uvádí, že Kroeber a Kluckholm (1985, cit. dle Brookse, 2003) během svého výzkumu objevili až 160 různých definic kultury. Vždy záleží na pohledu, z jakého se na kulturu díváme. Můžeme ji definovat z pohledu antropologického, sociologického či z pohledu teorie řízení organizace (Brooks, 2003).

Antropologický pohled je převážně deskriptivní a založený na pozorování. Sociologové zkoumají kultury jako autonomní systémy a zkoumají „*kulturní vzory, postavené na systému hodnot, norem a názorů*“ (Lukášová, 2004, s. 17). Z pohledu psychologie nelze kulturu jako takovou pozorovat, lze sledovat pouze rozdíly v chování jedinců.

Antropologický pohled reprezentují Kluckhohn a Strodtbeck (1961). Ve své práci zkoumali hodnoty, které rozdělili do několika základních zaměření a podle nich určovali kulturní profil:

- povaha jednotlivce (vnímání dobra a zla),
- vztah k prostředí (dominance versus zotročení),
- vztah k ostatním lidem (individualismu versus hierarchické uspořádání),
- povaha činnosti (aktivita versus existence),
- časový aspekt činnosti (zaměření na budoucnost versus zaměření na minulost),

- a prostorový aspekt činnosti (soukromý versus veřejný) (Kluckhohn a Strodtbeck, 1961, cit. dle Brookse, 2003).

Dále například podle Meada (1951) je kultura „*soubor naučeného chování, sbírka názorů, zvyků a tradicí, jež je společná skupině lidí*“ (Brooks, 2003, s. 239).

Kultura ovlivňuje chování prostřednictvím jazyka, vzdělání, právního systému, politického systému, hodnot a náboženství. Rozdíly v jednotlivých kulturách se pak například projevují v zakázaných jídlech, pozdravech, stylu žertování, chování při jídle a náboženských rituálech (Brooks, 2003).

3.2 Práce Geerta Hofstedeho

Nejvýznamnějším a nejhojněji citovaným výzkumem v této oblasti je práce vědce Hofstedeho (2007). V 60. letech 20. století prováděl výzkum hodnot zaměstnanců společnosti IBM, během kterého získal data z 50 poboček společnosti po celém světě a na základě kterého došel k mnoha závěrům. Jeho výzkum je z hlediska této práce stěžejním dílem.

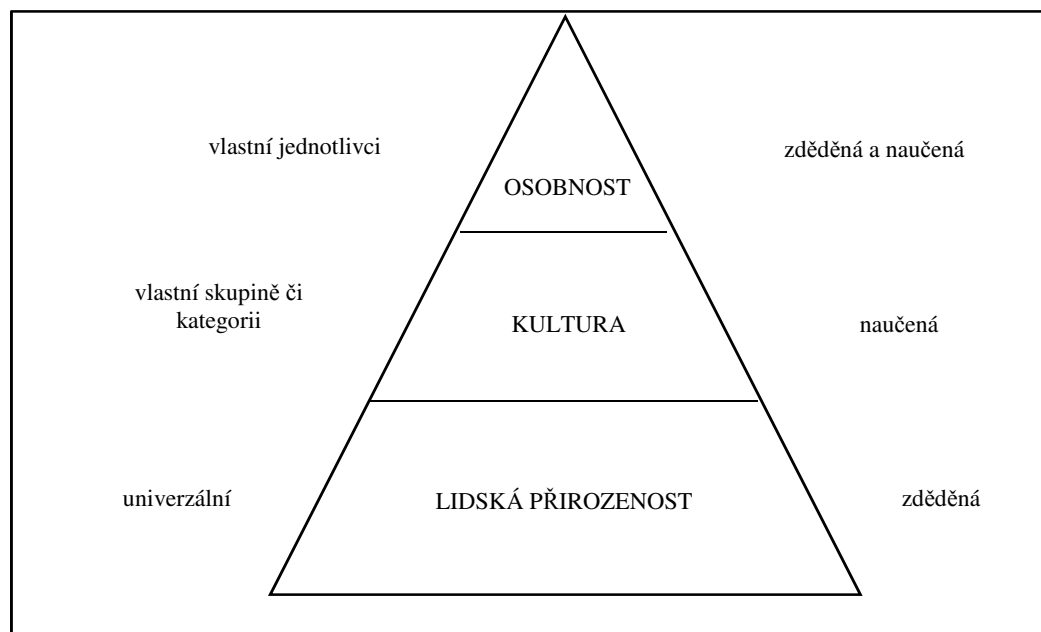
3.2.1 Kultura

Hofstedeho definice kultury, kterou používá ve své knize *Kultura a organizace: software lidské mysli* (2007) je nejčastěji citovanou a celosvětově uznávanou definicí kultury. Lze ji shrnout do vyjádření: „*kultura jako mentální programování*“ (Hofstede, 2007, s. 13). Zjednodušeně lze říci, že lidská mysl je jako hardware, do kterého je postupně nahráván software, tedy vzorce jednání a myšlení. Jako operační systém potom slouží tzv. lidská přirozenost (Hofstede, 2007).

K nahrávání tohoto programu dochází v průběhu celého života, i když nejvíce během dětství. V tomto období jedinec nejnadhěji přijímá nové věci. Jednodušší je vždy naučit se něco nového, než se něco odnaučit a naučit se místo toho něco jiného. Podle Hofstedeho (2007) jde tedy o jakési programy myšlení, jednání a cítění. Na rozdíl od počítačů zde navíc ale působí osobnost jedince, to znamená, že člověk je schopný si to, co se naučil, přetvořit a reagovat po svém, tedy od daného programu se odchýlit (Hofstede, 2007).

V průběhu lidského života na jedince působí hlavně sociální prostředí, ve kterém vyrůstá. V dětství hlavně rodina a škola, v mládí pak parta a kamarádi a nakonec komunita, ve které žije svůj dospělý život. Každý jedinec potom v sobě nese vzory chování a myšlení vlastního sociálního prostředí, které ho odlišují od člena jiného sociálního prostředí. Tyto rysy tedy sdílí se členy svého sociálního prostředí. I když kulturní vzorce chování predeterminují naše chování, jsme stále schopni kriticky myslet a být kreativní. Člověk tedy pouze nepřebírá beze zbytku vzorce chování ze svého prostředí, ale na projevy jeho chování působí i to, co Hofstede nazývá „*lidská přirozenost*“ (Hofstede, 2007, s. 14). Na rozdíl od osobnosti, která je člověku dána geny a je pro každého jedince jedinečná, lidská přirozenost je sice také geneticky kódována, ale je společná všem lidem, je tedy univerzální. Lidská přirozenost určuje základní psychické funkce. To, že je člověk schopen cítit emoce, má potřebu si hrát, mluvit se svým okolím a další, je lidská přirozenost. Jakým způsobem k tomu ale dochází, je již dáno kulturou, vlivem jeho sociálního prostředí (Hofstede, 2007).

Výše uvedené shrnuje následující schéma:



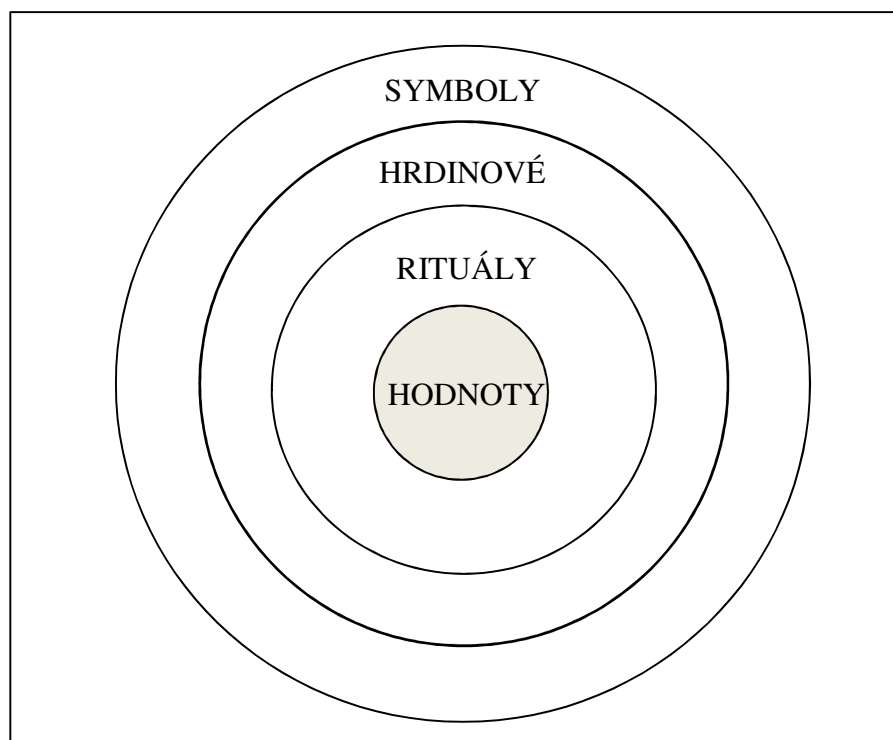
Obr. 1 – Tři úrovně v lidském mentálním programování (Hofstede, 2007, s. 15)

Lukášová v knize *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (2004) k tomuto uvádí, že jedinec musí procesu učení být

vystaven dlouho, aby došlo k osvojení si způsobů myšlení, cítění a jednání, které jsou pro dané sociální celky charakteristické. To, jak se daný jedinec chová, je pak dáno kombinací všech vlivů a tvoří jeho tzv. „individuální kulturu“ (Lukášová, 2004).

3.2.2 Rozdíly kultur

Hofstede (2007) vyvinul koncept čtyř ukazatelů, dle kterých hodnotí projevy jednotlivých kultur. Jde o: hodnoty, rituály, hrdiny a symboly. Lze je uspořádat podle důležitosti od těch nejzákladnějších po ty nejpovrchnější do následujícího schématu, tzv. „cibulového diagramu“. Vnější tři ukazatele pak souhrnně nazývá praktiky (Hofstede, 2007):



Obr. 2 – „Cibulový diagram“ úrovně projevu kultury (Hofstede, 2007, s. 17)

Hodnoty

Hodnoty jsou ve středu diagramu, tvoří tedy tzv. jádro. Hodnoty si na rozdíl od praktik osvojujeme velmi časně, a to převážně v rodině a ve škole. Poskytují nám určité vodítko pro rozpoznání toho, co je přijatelné a co nikoliv (Hofstede, 2007).

Obecně lze říci, že hodnoty jsou sklony k tomu, dávat přednost některým skutečnostem před jinými. Jsou to vlastně pocity, není možné je pozorovat zvenku. Tyto pocity potom mají směr, kladný nebo záporný a díky nim pak například rozlišujeme mezi:

- hodným a zlým,
- čistým a špinavým,
- bezpečným a nebezpečným,
- krásným a ošklivým,
- normálním a nenormálním,
- a povoleným a zakázaným (Hofstede, 2007).

Rituály

Rituály jsou důležité pro mnoho kultur po celém světě. Jsou významnou součástí našeho každodenního života, protože se jedná o způsoby zdravení, způsoby vedení jednání, ale i různé náboženské rituály. Většinou se jedná o kolektivní aktivity, což z nich dělá důležitou součást mezilidských vztahů. Samy o sobě jsou však zbytečné. Jsou tedy prováděny pouze jako rituály (Hofstede, 2007).

Hrdinové

Hrdinové jsou osoby, které slouží ostatním jako příklad. Může se jednat o skutečné osoby, ať již žijící nebo zesulé, ale také o vymyšlené postavy, jako například postavy z filmů. Existují hrdinové, kteří jsou známi pouze jedné kultuře, u filmových a komiksových postav dochází k přebírání vzorců chování napříč kulturami. Tito hrdinové mohou být tedy přítomni ve více kulturách, ale nemění se tak často (Hofstede, 2007).

Symboly

Mezi symboly patří „*slova, gesta, obrazy či předměty*“, které „*mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy*“ (Hofstede, 2007, s. 16). Jedná se o cokoliv, co nese konkrétní význam pro členy dané kultury, tedy o konkrétní slova (nářečí a žargony), ale i styl oblečení nebo znak společenského postavení. V dnešní době, kdy dochází k rozvoji komunikačních technologií a ke globalizaci,

ztrácejí někdy symboly svůj kulturní význam a z tohoto důvodu jsou ve výše uvedeném cibulovém schématu uvedeny až na okraji (Hofstede, 2007).

Některé praktiky se v průběhu let mění, v cibulovém diagramu se ale jedná hlavně o ty povrchnější vrstvy, a to hrdiny a symboly, což jsou zejména módní záležitosti. Zde může být změna poměrně rychlá. Změna hodnot nastává ale velmi pomalu (Hofstede, 2007).

3.2.3 Vrstvy kultury

V dnešní době nelze říci, že by jedinec byl součástí pouze jedné kultury. Naopak, je součástí několika různých skupin, ať již sociálních či jiných. Hofstede potom uvádí, že *„nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury“* (Hofstede, 2007, s. 20). Úrovně lze rozdělit následovně:

- **národní** – úroveň, která se týká země, ze které člověk pochází,
- **regionální** – odpovídající regionální, národností nebo náboženské skupině,
- **rodová** – odpovídající pohlaví, ve kterém se daný jedinec narodí,
- **generační** – odpovídající generaci, zde autor rozlišuje děti, rodiče a prarodiče,
- **sociální** – odpovídající sociální třídě,
- a **kultura organizace** – odpovídající socializaci v zaměstnání (Hofstede, 2007).

V této souvislosti je třeba zmínit, že jednotlivé úrovně kultur v jedinci nemusejí být v souladu, ba naopak, velmi často jsou v rozporu a dochází tedy ke *„konfliktům morálních programů“* (Hofstede, 2007, s. 20).

3.2.4 Dimenze národních kultur

Na základě výzkumu v IBM stanovil Hofstede hlavní oblasti, které odhalují problémy společné všem kulturám, které ale každá kultura řeší jinak. Jde o:

- sociální nerovnost,

- vztah mezi skupinou a jednotlivcem,
- koncept maskulinity a femininity,
- a způsob, jakým je nakládáno s nejistotou a víceznačností (Hofstede, 2007).

Z těchto čtyř problémových oblastí potom odvodil čtyři tzv. **dimenze kultur**, které jsou mezi jednotlivými kulturami měřitelné a jednotlivé hodnoty pro danou kulturu lze uspořádat do 4D modelu (Hofstede, 2007):

Vzdálenost moci

V každé společnosti se vyskytuje nerovnost. Vždy budou lidé chytřejší, rychlejší a mocnější než jiní. V některých společnostech je tato nerovnost zatlačena do pozadí zákony nebo uspořádáním, které se snaží navodit dojem, že všichni jedinci jsou si rovni (Hofstede, 2007).

Indexem vzdálenosti moci (**PDI**) měříme, do jaké míry lidé v dané společnosti přijímají rozdělení moci v dané hierarchii. V zemích, ve kterých je tento index nízký, jednají výše postavení více rovnostářsky, nadřízení diskutují svá rozhodnutí se svými podřízenými a svá rozhodnutí podkládají jednáním a diskuzí. Jedná se například o Rakousko nebo Dánsko. Na druhou stranu země jako Malajsie nebo Panama mají index vzdálenosti moci vysoký, neboť rozhodnutí těch, kteří rozhodují, je třeba dodržovat, nikoliv o nich diskutovat (Hofstede, 2007).

Kolektivismus versus individualismus

V kolektivistické zemi převažují zájmy skupiny nad zájmy jednotlivce. Jako skupina z tohoto pohledu slouží za prvé rodina, kulturní antropologové ji nazývají **rodina rozšířená**, Hofstede (2007) ji uvádí jako skupina „my“ (tzv. ingroup). Pro člena takové skupiny jsou zájmy skupiny na prvním místě a věrnost této skupině trvá celý život. Pokud však dojde k porušení věrnosti, jde o to nejhorší, co může člen takové skupiny udělat (Hofstede, 2007).

Naopak v individualistické společnosti převyšují zájmy jedince nad zájmy společnosti. Rodina je malá a nedrží tolik při sobě, jde o tzv. **rodinu nukleární**,

z latinského „nukleus“ – jádro. Členové takové rodiny uvažují jako „já“ a starají se jen o tu nejbližší rodinu. Vychovávání jsou k samostatnosti (Hofstede, 2007).

Tato dimenze je velmi blízce spjata s váhou, kterou jedinci přikládají svým pracovním cílům. V individualistické společnosti jsou ve výzkumech uváděny jako nejdůležitější cíle: dostatek osobního času, dostatek volnosti a přítomnost výzvy. Naopak v kolektivistické společnosti kladou respondenti důraz na dobré pracovní prostředí, možnost učit se nové věci a možnost uplatnění (Hofstede, 2007).

Na základě Hofstedeho výzkumu v IBM jsou jako silně individualistické země uváděny USA a Austrálie, na opačném pólu se pak vyskytují země střední Ameriky jako Ekvádor a Guatemala. Nelze si nevšimnout, že spíše bohaté země z výzkumu vyšly jako individualistické a země chudší jako kolektivistické. Hofstede pak došel k závěru, že *„národní bohatství vyvolává individualismus“* (Hofstede, 2007, s. 93).

V této souvislosti je třeba ještě uvést, že země, které mají dle výzkumu vyšší index individualismu (**IDV**), vykazují nízkou vzdálenost moci a naopak. Mezi těmito dvěma indexy je tedy negativní korelace (Hofstede, 2007).

Femininita versus maskulinita

Tato dimenze, tedy na první pohled rozdíl mezi muži a ženami, nepopisuje biologické rozdíly mezi muži a ženami, ty jsou dané jejich anatomii a fyziologií. Z pohledu kulturního se jedná o spíše o sociální role, které mohou být v každé kultuře jiné. Termíny maskulinita a femininita jsou pojmy relativní, tzn., že ženy se mohou chovat maskulinně a muži se mohou chovat femininně. Důležité je ale zmínit, jak uvádí Hofstede, že *„existuje ve většině společností, a to jak v tradičních, tak v moderních, shodná tendence v distribuci sociálních rolí vázaných na pohlaví“* (Hofstede, 2007, s. 96). Nazývá je rodové role. Tyto role jsou obecně známé. Muž má zajišťovat potravu, tedy lovit, v dnešním moderním světě zajistit rodinu finančně, být úspěšný a silný. Žena se má především starat o domácnost, rodit a vychovávat děti a zajišťovat muži zázemí. Tyto role jsou nám vštěpovány v rodině, ale hojně jsou podporovány prostředím, ve kterém vyrůstáme, v dnešní době hlavně televizí (Hofstede, 2007).

Na základě Hofstedeho výzkumu v IBM byly zjištěny pro oba póly této dimenze následující pracovní cíle: pro maskulinní pól je důležité hlavně mít zajímavou práci, která přináší osobní úspěch a uznání a v neposlední řadě i dobrý výdělek. Pro femininní pól je naopak důležité pracovat v příjemném pracovním kolektivu, s příjemným nadřízeným a mít jistotu trvání zaměstnání. Pro femininní pól jsou hlavní cíle tedy orientace na sociální prostředí (Hofstede, 2007).

Na základě tohoto výzkumu byl určen index maskulinity (**MAS**). Na rozdíl od individualismu nelze ovšem nalézt souvislost mezi bohatstvím země a maskulinitou, existují totiž maskulinní země, které jsou bohaté, stejně jako maskulinní země, které jsou chudé. Na jednom, v tomto případě femininním, pólu se pak nacházejí takové státy, jako země skandinávské (Švédsko, Norsko) spolu se státy střední Ameriky (Kostarika, Chile), některými evropskými státy (Slovinsko, Rumunsko) a dokonce státy asijskými (Thajsko, Vietnam). Z tohoto důvodu je právě tato dimenze nejproblematictější. Bohaté země se totiž ve všech ostatních ukazatelích vyskytují na stejném pólu, chudé země na opačném, a proto pak může někdo tvrdit, že jeden pól je lepší než druhý. Tato dimenze ale vykazuje úplně odlišné rozložení (Hofstede, 2007).

Vyhýbání se nejistotě

Nejistota je nedílnou součástí lidského života, je to něco, čeho se bojíme a způsobuje nám to úzkost. Různé kultury se ale s touto nejistotou vyrovnávají různě, našly si nástroje, jak tuto nejistotu zmírnit. Jsou popsány tři způsoby: technika, právo a náboženství. Technikou si pomáháme zmírnit působení nejistoty, kterou způsobuje příroda, právo zmírňuje nejistotu pramenící z chování jiných a náboženství ve vztahu k nadpřirozeným silám (Hofstede, 2007).

Pocit nejistoty je sice pocitem subjektivním, ale může být i sdílen se členy stejné kultury a navíc se jedná o pocity, které přebíráme od svého okolí stejně jako ostatní prvky kultury (Hofstede, 2007).

Dle Hofstedeho výzkumu u IBM byl na základě tří otázek stanoven čtvrtý index, kterým tuto dimenzi měříme, tedy index vyhýbání se nejistotě (**UAI**). Zmíněné tři ukazatele této dimenze jsou úroveň stresu, orientace na pravidla a zájem setrvat u firmy. Na základě odpovědí na tyto otázky pak byl stanoven index vyhýbání

se nejistotě. Kultury, které na tyto otázky odpovídaly ano, skórují vysokým indexem a vykazují silné vyhýbání se nejistotě. Jedná se o země střední a jižní Ameriky (Guatemala a Uruguay) a některé evropské země (Řecko, Portugalsko), plus Japonsko a Jižní Korea. Na opačném konci se nalézají takové země jako Švédsko, Dánsko, ale i Jamajka a Singapur (Hofstede, 2007).

Pátá dimenze

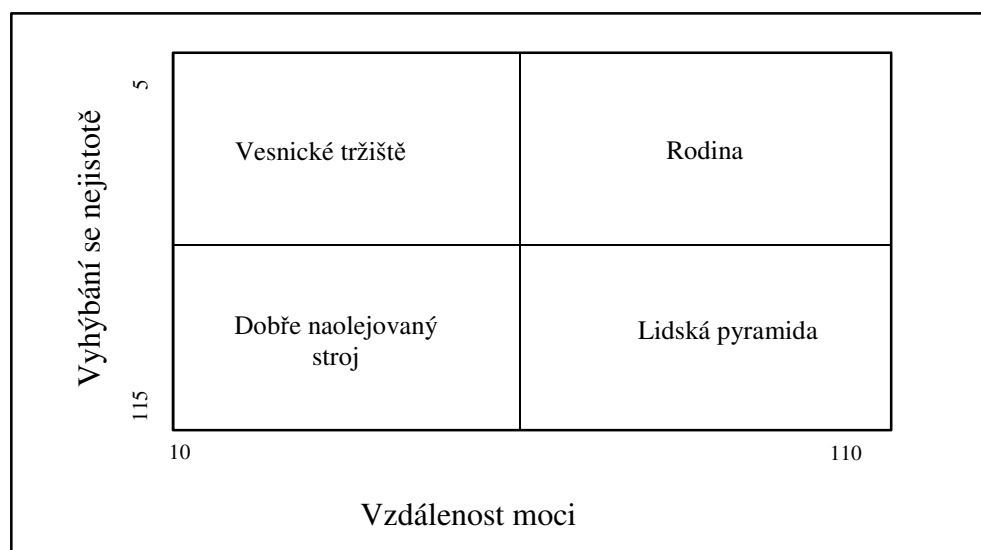
Tyto čtyři dimenze odpovídají tzv. západnímu myšlení. Na základě výzkumu prováděném v Číně došlo později k doplnění páté dimenze, která byla založena na konfuciánské filosofii a byla nazvána „dlouhodobá – krátkodobá orientace“ (**LTO**). Na jedné straně je orientace na budoucnost, na druhé orientace na minulost a současnost. V případě dlouhodobé orientace se společnost zaměřuje na budoucí odměny, v případě krátkodobé orientace společnost pěstuje ctnosti, které se týkají minulosti a současnosti. Jde tedy o vytrvalost a šetrnost proti účtě k tradicím. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že asijské země jako Čína, Hongkong a Japonsko se umístily na pólu dlouhodobé orientace, evropské země ve středu a na opačném konci se nacházejí anglicky mluvící země jako Velká Británie a Kanada, které vykazují krátkodobou orientaci (Hofstede, 2007).

Hofstede uvádí, že „*v prostředí s dlouhodobou orientací nejsou práce a rodina odděleny*“ (Hofstede, 2007, 168). I v pracovním prostředí se pak projevuje smysl pro šetrnost a stálou hierarchii, což následně vede k úspěšnému podnikání. Velmi často se v takové společnosti vyskytují rodinné podniky, kde jsou uplatňovány hodnoty, které jsou dané i v rodině (Hofstede, 2007).

3.2.5 Kultury v organizacích

Dimenze i aspekty, které byly popsány v předcházející části, ovlivňují myšlení jedinců v organizacích, dle Hofstedeho (2007) nejvíce vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě. Ostatní dimenze pak ovlivňují spíše mezilidské vztahy v organizacích. Na základě Hofstedeho výzkumu u IBM bylo zjištěno, že převážně požadavek centralizace (odrážející se ve vzdálenosti moci) a formalizace (související s vyhýbáním se nejistotě) ovlivňují to, jak zaměstnanci vnímají organizaci v jednotlivých zemích. Na základě skóre v indexu vzdálenosti

moci a indexu vyhýbání se nejistotě Hofstede popsal čtyři modely způsobů řešení konfliktů v organizaci, které lze znázornit tímto schématem (Hofstede, 2007):



Obr. 3 - Vzdálenost moci versus vyhýbání se nejistotě (Hofstede, 2007, s. 187)

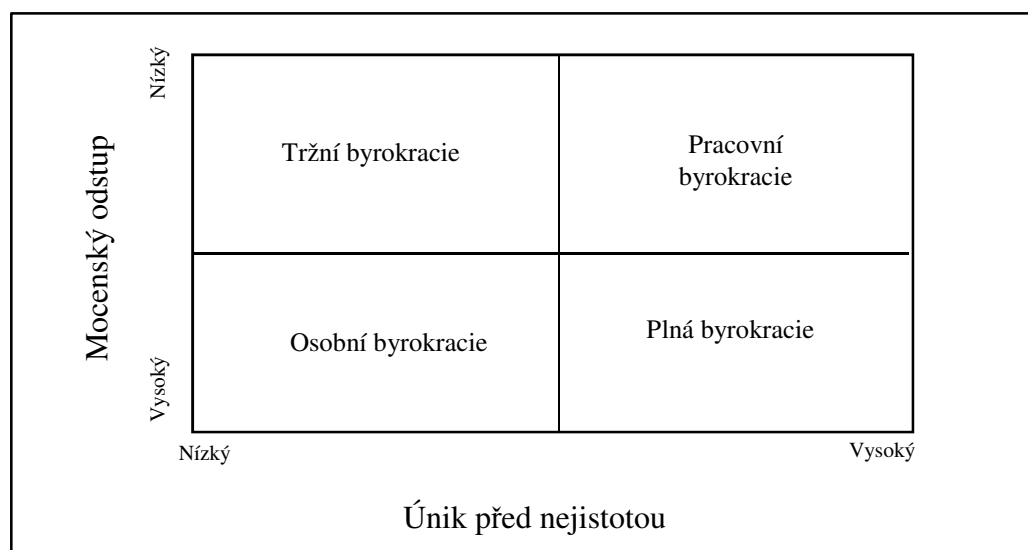
Model „**lidské pyramidy**“ odpovídá velké vzdálenosti moci a silnému vyhýbání se nejistotě, příkladem takové společnosti může být třeba Francie. Francouzi by spíše problém řešili s nadřazeným a zároveň i uspořádáním činností (Hofstede, 2007).

Model „**dobře naolejovaného stroje**“ odpovídá německé mentalitě. Problémy se s vedoucím řeší jen výjimečně, organizace by měla fungovat na pevně daných pravidlech a předpisech. Tento způsob odpovídá malé vzdálenosti moci a silnému vyhýbání se nejistotě (Hofstede, 2007).

Naopak Britové řeší problémy spíše na úrovni lidských vztahů, proto tento způsob Hofstede nazývá „**vesnické tržiště**“. Odpovídá slabému vyhýbání se nejistotě a malé vzdálenosti moci, to znamená, že Britové řeší problémy bez nadřazeného i bez uspořádání činností (Hofstede, 2007).

V posledním kvadrantu se nachází tzv. „**rozšířená rodina**“. Sem nepatří žádné evropské země, spíše země africké. Tomuto chování odpovídá velká vzdálenost moci, ale slabé vyhýbání se nejistotě. Lidé v této kultuře by řešili problém s nadřazeným, ovšem na rozdíl od modelu lidské pyramidy bez uspořádání činností (Hofstede, 2007).

Brooks ve své knize *Firemní kultura* (2003) tento model ještě upravil a závislost vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě upravil do čtyř modelů byrokracie:



Obr. 4 - Typy byrokracie (Brooks, 2003, s. 259)

„**Plná byrokracie**“ je klasickým typem byrokracie, která odpovídá Hofstedeho modelu lidské pyramidy. Jsou zde přesně dána pravidla a hierarchie. Na opačném pólu se pak nachází „**tržní byrokracie**“, která odpovídá modelu vesnického tržiště. Dva hybridní modely, „**pracovní byrokracie**“ a „**osobní byrokracie**“ odpovídají modelu rozšířené rodiny, resp. modelu dobře naolejovaného stroje. Kultury, které budou vykazovat spíše menší mocenský odstup a menší vyhýbání se nejistotě budou flexibilnější a budou se lépe přizpůsobovat změně (Brooks, 2003).

3.2.6 Rozhodovací proces

V této souvislosti je třeba ještě uvést, že Hofstede (2007) při svém výzkumu v IBM došel k závěru, že postoj k nadřazenému odráží vlastně kulturu dané země, jeho slovy „*když se ptáte lidí, jaké kvality má dobrý vůdce, žádáte je o popis jejich vlastní kultury*“ (Hofstede, 2007 s. 204). Vůdce funguje jako hrdina a je pro ostatní vzorem.

V individualistických zemích je vůdce jen nezávislá charakteristika, kterou získává jedinec nezávisle na okolí. V maskulinních zemích jako je Velká Británie a USA je vůdce vzorem, kterému lidé věří, ale výsledek záleží pouze na jednání

těch, kteří ho následují a na každé jednotlivé situaci. Naopak ve femininních kulturách je vůdce spíše umírněný a styl rozhodování je spíše založený na konsensu (Hofstede, 2007).

Při použití jednotlivých dimenzí a modelů lze shrnout, že v modelu lidské pyramidy se uplatňuje spíše autokratický postup (z důvodu vysoké vzdálenosti moci), v modelu dobře naolejovaného stroje jde převážně o odbornou přípravu a odpovědnost manažerů (nízká vzdálenost moci, ale vysoké vyhýbání se nejistotě), v zemích s dlouhodobou orientací je řízení organizace přenecháno na ní samotnou a ve femininních zemích je převážně pečováno o kvalitu života na pracovišti. V hodně kolektivistických zemích, které jsou zároveň dlouhodobě orientované, je kladen důraz na tvrdou práci a rodinu (Hofstede, 2007).

3.3 Výzkum Fonse Trompenaarse

Výše uvedený Hofstedeho výzkum se zabýval spíše rozdíly v kulturách, zatímco Trompenaars se zajímal o skutečné problémy mezikulturního prostředí. V 90. letech provedl dotazníkový průzkum na celkem 15 000 manažerech z 28 zemí a na základě něho určil sedm následujících aspektů:

- univerzalizmus x partikularismus,
- kolektivismus x individualismus,
- emoční x neutrální kultury,
- konkrétní x nejasné vztahy,
- dosahující x přisuzovaný status,
- čas jako posloupnost x čas jako synchronizace,
- a vnitřní orientace x vnější orientace (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Jeden aspekt podle Trompenaarse odpovídá jedné dimenzi podle Hofstedeho: individualismus x kolektivismus. V ostatních dimenzích se potom liší.

Univerzalizmus x partikularismus

Univerzalistická kultura upřednostňuje pravidla, která by se měla respektovat a logický, rozumový přístup. Naproti tomu partikularistická kultura vykazuje volnost ve výkladu

pravidel a důraz klade spíše na mezilidské vztahy. Na jednom pólu jsou pak země jako USA a Velká Británie a na druhém státy asijské jako Čína a Thajsko. Z toho Trompenaars vyvozuje často se vyskytující nedorozumění řídicími pracovníky ze západu, kteří pracují v Asii (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Emoční x neutrální kultura

Vyjadřování emocí se v jednotlivých kulturách mění. V jihoevropských zemích, jako např. v Itálii, se emoce vyjadřují otevřeněji než v kulturách neutrálních, jako je např. Německo. V mezinárodním týmu se tento aspekt projevuje velmi významně. Členové neutrální kultury reagují spíše „kamennou tvář“, členové emočních kultur emočním způsobem, což může ve výsledku vést k nedorozumění, či nepochopení, neboť členové neutrálních kultur své pravé pocity většinou tají (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Konkrétní x nejasné vztahy

Konkrétní kultury oddělují jednotlivé role, tzn. manažer konkrétní kultury odděluje na pracovišti své kolegy od podřízených, mimo pracoviště už to tak nebude. Naopak v nejasné kultuře se pracovní vztahy projevují i v mimopracovním prostředí. Na základě tohoto výzkumu lze říci, že nejasné vztahy se spíše vyskytují v kulturách, kde je dle Hofstedeho velká vzdálenost moci (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Dosahující x přisuzovaný status

Status může být v různých kulturách získáván různě, v dosahujících kulturách na základě dosaženého úspěchu, jako v zemích jako je USA či severoevropské země. V kulturách s přisuzovaným statusem na základě věku či pohlaví, jako je tomu například v Hongkongu či Egyptě (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Čas jako posloupnost x čas jako synchronizace

Tento aspekt se, jak tvrdí Trompenaars, podobá Hofstedeho dimenzi „dlouhodobá orientace“. Čas jako posloupnost odpovídá přímočarému řešení problému a postupu krok za krokem. Naopak čas jako synchronizace odpovídá paralelnímu řešení problémů. V prvním případě jde spíše o tendenci ke krátkodobým vztahům a naopak. Zde může docházet ke konfliktům s kulturou, kde mají větší váhu dlouhodobější vztahy (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Vnitřní orientace x vnější orientace

Tento aspekt se týká vztahu k prostředí a přírodě. Na jednom pólu je názor, že člověk by se měl snažit své prostředí řídit, na druhém pólu je snaha žít v souladu s přírodou (Trompenaars, 1993, cit. dle Brookse, 2003).

Trompenaarsův výzkum je na rozdíl toho Hofstedeho aktuálnější, neboť pochází z 90. let a zohledňuje důležité světové změny z druhé poloviny 20. století (globalizace a ohled na životní prostředí). Na druhou stranu jeho výzkum vychází z malého počtu respondentů. Většina odpovědí (57,3%) pochází z evropských zemí, zatímco Afrika tvoří jen menšinu (4,5%), takže jen stěží může tvořit dostatečný multidimenzionální model. Navíc, respondenti byli převážně muži a manažeři (Hurn a Tomalin, 2013).

3.4 Práce Johna Molea

Dalším z odborníků, kteří se věnovali výzkumu rozdílu kultur v organizacích, je Mole a jeho dílo *Mind your manners* (2003). Přišel s myšlenkou, že existují dvě oblasti, ve kterých se liší jednotlivé firmy a následně i různé národy. Jedná se o organizaci a vedení (Mole, 2003, cit. dle Hurna a Tomalina, 2013).

Organizace

Mole (2003) sledoval roli jednotlivce v organizaci a možnost uplatnit na lidské chování racionální řád. Výsledkem jsou dva modely:

- **systematická organizace** – základní prvky organizace jsou funkce, které jsou koordinovány logickými vazbami. Osobní vztahy jsou určeny funkcemi, které vykonávají. Nad potřebami jednotlivce převažují potřeby organizace, tedy je důležitější to, co jedinec dělá, než to, co,
- a **organická organizace** – organizace je chápána jako živý organismus rostoucí z potřeb jednotlivých členů. Je zde dána sociální hierarchie a řád je dán mezilidskými vztahy (Mole, 2003, cit. dle Hurna a Tomalina, 2013).

Vedení

V této dimenzi Mole (2003) zjišťoval, do jaké míry členové organizace chápou moc jako něco, co je dáno skupinou jednotlivci. Na základě toho stanovil dva způsoby:

- **individuální vedení** – moc je dána jednotlivci, nadřízenému, aby vedl podřízené. Kultyry, kde je vykonáván tento způsob vedení, jsou hlavně USA a Francie,
- a **skupinové vedení** – bez ohledu na schopnosti a výkon mohou všichni přispívat k rozhodování o věcech, které je ovlivňují. Moc je sdílená a odpovědnost rozdělená v rámci celé organizace (Mole, 2003, cit. dle Hurna a Tomalina, 2013).

Moleho mapa

Na základě dvou výše uvedených dimenzí pak Mole (2003) sestavil dvourozměrný diagram, který se nazývá Moleho mapa. Na jednom pólu se pak nacházejí kultyry individualistické a systematické (např. USA a Francie) a na druhém pólu kultyry skupinové a organické. Mole (2003) z toho pak vyvozuje, že není důležité absolutní postavení na této mapě, ale spíše relativní postavení vůči ostatním kulturám. Žádné postavení nemůže být ani dobré, ani špatné, problémy se vyskytnou až v okamžiku, kdy se potkají kultyry z opačných pólů, které jsou naprosto rozdílné (Mole, 2003, cit. dle Hurna a Tomalina, 2013).

3.5 Práce Richarda Lewise

Na základech Hofstedeho práce vybudoval svou teorii i Lewis. Ve svém díle *When cultures collide* (2011) popsal tři typy kultur, které poskytují praktický návod na pochopení rozdílných kultur:

- **lineárně–aktivní kultura** - příslušníci této kultyry jsou vysoce organizovaní, orientovaní na úkol a v jeden okamžik se věnují pouze jedné věci. Tento typ kultyry je vlastní Němcům, Američanům, Švýcarům a Švédům,
- **multi–aktivní kultura** - příslušníci této kultyry jsou časově flexibilní, ochotní přizpůsobovat se častým změnám. Zvládají několik úkolů najednou a nedbají příliš na přesnost. Příslušníci lineárně-aktivních kultur vnímají příslušníky multi-aktivních kultur jako dezorganizované, zatímco naopak příslušníci lineárně-aktivních kultur jsou vnímáni jako méně flexibilní a někdy až arogantní. Zástupci tohoto typu kultyry jsou většina arabských a afrických států,
- a **reaktivní kultura** - příslušníci této kultyry nejednají zbrkle, nejprve si vyslechnou druhou stranu, vše si rozmyslí a pak jednají, jsou nazýváni kulturou „počkat a vidět“. Jsou spíše introvertní, váží si mlčení a rozjímání a mezi jejich

schopnosti patří hlavně znalost jazyka těla a neverbální komunikace (Lewis, 2011, cit. dle Hurna a Tomalina, 2013).

3.6 Motivace

V kontextu této práce je dále třeba uvést, že klíčovým faktorem úspěchu organizace a jejího správného fungování, jsou správně motivovaní zaměstnanci. Proto budou v této práci dále popsány základy motivace.

Brooks (2003) uvádí, že motivace je: „*vůle k výkonu*“ (Brooks, 2003, s. 42).

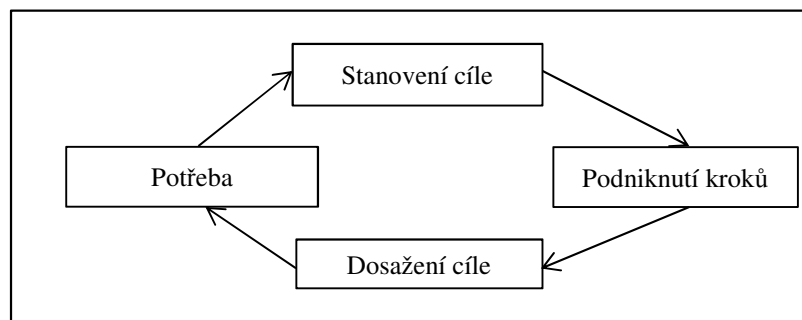
Hofstede (2007) uvádí, že motivace je vnitřní stav jedince, který je hnacím motorem jeho chování a jako taková je tedy také ovlivněna jeho kulturou. Důležité v této souvislosti a v kontextu této práce je to, že kultura ovlivňuje i to, jak naše chování vysvětlujeme. Příslušník anglosaské kultury vysvětlí úsilí, které vkládá do práce, penězi, které za práci dostane. U Francouze to bude spíše otázka cti, u Číňana závazky k ostatním a u Seveřana vztahem s kolegy (Hofstede, 2007).

3.6.1 Proces motivace

Proces motivace má podle Armstronga (2007) tři složky:

- směr (co?)
- úsilí (jak?)
- vytrvalost (jak dlouho?) (Armstrong, 2007).

Motivovat lidi znamená uvést je do pohybu směrem, který povede k dosažení nějakého cíle, jde tedy o „*cílově orientované chování*“ (Armstrong, 2007, s. 220). Dosažení cíle je pak zpravidla spojeno s nějakou odměnou, která uspokojí potřeby daných lidí, jak naznačuje následující schéma:



Obr. 5 – Proces motivace (Armstrong, 2007, s. 220)

Proces motivace je zahájen přítomností nějaké neuspokojené potřeby, ať už vědomě či nevědomě. K uspokojení potřeby je poté stanoven cíl a způsob jeho dosažení. Pokud dojde poté k dosažení předem daného cíle a uspokojení potřeby, je velmi pravděpodobné, že jedinec bude tímto způsobem postupovat i příště. Pokud ale celý proces nevede k uspokojení potřeby, nebude tímto způsobem pravděpodobně příště již postupováno (Armstrong, 2007).

3.6.2 Teorie motivace

Existují tři základní přístupy k motivaci:

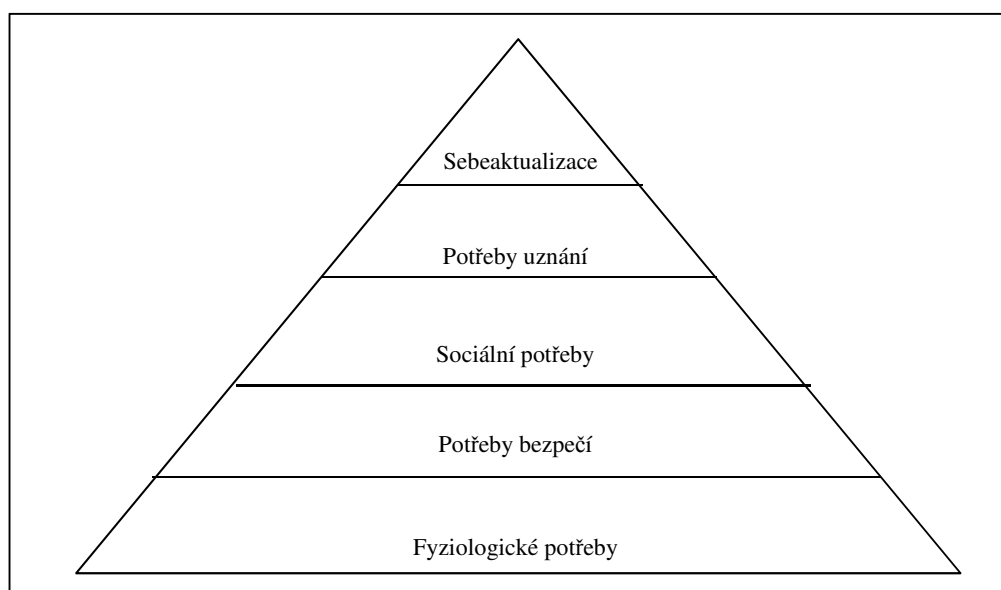
Teorie instrumentality

K zabezpečení požadovaného chování se používají odměny a tresty (politika cukru a biče). Armstrong dokonce uvádí, že „*ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze*“ (Armstrong, 2007, s. 223).

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Hnacím motorem k podnikání kroků je uspokojení potřeb. Mezi tyto teorie patří Maslowova teorie potřeb z roku 1954 a Herzbergův dvoufaktorový model z roku 1957 (Armstrong, 2007).

Maslowova hierarchie potřeb rozdělila potřeby do pěti hlavních kategorií a uspořádala je do pyramidy:



Obr. 6 – Maslowova pyramida potřeb (Tureckiová, 2004)

Uspokojování potřeb začíná u těch nezákladnějších. Pokud dojde k uspokojení potřeby na nejnižší úrovni, dochází k podnikání kroků k uspokojení potřeby na vyšší úrovni. Neuspokojená potřeba motivuje tedy lidi k jednání, které vede k jejímu uspokojení (Armstrong, 2007).

Přestože byla Maslowova teorie podrobena kritice, je dodnes používána v mnoha firmách a zároveň položila základ pro rozvoj dalších teorií (Tureckiová, 2004).

Herzberg (1957) vypracoval na základě výzkumu zdrojů spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců na různých pozicích dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (hygienických faktorů). Motivátory mají pozitivní motivační potenciál a hygienické faktory mají negativní motivační potenciál (Armstrong, 2007).

Jako motivátory jsou pak uváděny práce samotná, tedy výkon, odpovědnost, povýšení. Jako hygienické faktory pak podniková politika, plat a pracovní prostředí. Tyto faktory samy o sobě nemotivují, ale zabraňují demotivaci. Toto rozdělení prvků ale odpovídá spíše anglosaskému modelu, tedy Hofstedeho modelu vesnického tržiště. V případě modelu dobře naolejovaného stroje to budou ale předpisy, které mají pro pracovníky v dané kultuře motivační potenciál, nelze je považovat za prvky s negativním motivačním potenciálem. Následně v případě modelu lidské pyramidy a rozšířené rodiny bude zase prvek motivujícím kontrola, jako motivátor může působit šéf nebo v případě asijských a afrických zemí pán (Hofstede, 2007).

Teorie zaměřené na proces

Důraz je kladen na psychologické procesy, hlavně očekávání, cíle a vnímání spravedlnosti. Armstrong uvádí, že tyto teorie mohou být pro manažery mnohem užitečnější než teorie potřeb, protože „*poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí*“ (Armstrong, 2007, s. 224).

3.7 Kultura organizace

3.7.1 Pojem „organizační kultura“

Organizační kulturu tvoří hodnoty, postoje a rituály, které jsou sdíleny uvnitř organizace. Na jednu stranu jsou její konkurenční výhodou, na druhou stranu

mohou někdy být i na škodu, dokonce mohou vést až k destrukci podniku (Lukášová, 2004).

Stejně jako existuje mnoho různých definic kultury z různých pohledů, existuje i mnoho různých definic organizační kultury, z nichž některé jsou uvedeny níže.

Pokud Hofstede (2007) definuje kulturu jako určité naprogramování mysli, které odlišuje jedince z jedné kultury od jedinců z kultury jiné, pak organizační kulturu by bylo možné definovat jako „*kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé*“ (Hofstede, 2007, s. 215). Bohužel to ale neplatí úplně, neboť kultura organizace není tvořena jen jejími členy, ale i všemi ostatními, kteří s danou organizací spojují své zájmy, tedy zákazníky, dodavatele, odbory, orgány státní správy atd. (Hofstede, 2007).

Pojem organizační kultura se objevil již v 50. letech minulého století. Brooks (2003) uvádí, že již v roce 1952 Jacques hovořil o kultuře továrny jako o „*jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a provádění věcí, které jsou společné*“ (Jacques 1952, cit. dle Brookse 2003), za zrození pojmu organizační kultury je ale považován až počátek 80. let, kdy se objevila řada článků na toto téma.

Autoři Deal a Kenedy (1982) přišli s myšlenkou existence silných kultur uvnitř organizace, které mají vlastní systém společných hodnot, rituálů chování a systém. Organizační kulturu definují jako „*systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat*“ (Deal a Kennedy, 1982, cit. dle Armstronga, 2007, s. 257).

Peters a Waterman (1982) ve své knize Při hledání dokonalosti uvedli, že „*dokonalé společnosti vlastnily, kromě jiných rysů, silné kultury*“ (Peters a Waterman, 1982, cit. dle Brookse, 2003). Spojili tedy kulturu a výkon.

Furnham a Gunter (1993) pak při hledání definice organizační kultury shrnuli, že organizační kulturu je obtížné definovat, že má mnoho různých složek na různých úrovních, v čase se příliš nemění a její změna je časově náročná (Armstrong, 2007).

Hooijberg a Denison ve svém novodobějším díle Leading culture change in global organizations zjistili, že lidé berou organizační kulturu jako „*to, co děláme, když*

se nikdo nedívá“ nebo *„jak se tu věci dělají“* (Hooijberg a Denison, 2012). Uvádějí, že organizační kultura je jako ledovec, jen 10% je vidět a zbylých 90% je pod povrchem (Hooijberg a Denison, 2012).

Lukášová ve své knize *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (2004) shrnuje, že *„organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová, 2004, s. 22).

3.7.2 Pohledy na organizační kulturu

Obecně lze na organizační kulturu pohlížet dvěma způsoby. Z pohledu **managementu**, tedy nestranně, jako na organizační proměnnou, kterou můžeme aktivně řídit. Z pohledu **antropologů nebo sociologů** pak na něco, co je nepostižitelné a nerozeznatelné od samotné organizace a pak ji tedy nelze aktivně řídit (Brooks, 2003).

V jiném pojetí je pohled na organizační kulturu rozdělen na **strukturální** a **výkladový** pohled. Strukturální pohled uvažuje strukturování rolí v organizaci, existuje tedy propojení organizační struktury a kultury. Naproti tomu výkladový pohled na kulturu odmítá vztah mezi organizační strukturou a kulturou (Brooks, 2003).

V organizační teorii je potom organizační kultura chápána jako *„pohled aplikovaný za účelem pochopení organizací“* (Schultz, 1995, cit. dle Lukášové, 2004, s. 20) a je vymezena dvěma způsoby:

- **interpretativní přístup** z pohledu antropologického vymezuje kulturu jako *„něco, čím organizace je“* (Lukášová, 2004, s. 20). Organizace není chápána jako stroj, kde má každý své místo, ale jako sdílený systém významů (hodnot, postojů a norem),
- a **objektivistický přístup** vymezuje kulturu jako něco, *„co organizace má“* (Lukášová, 2004, s. 21). Kultura je považována za něco

objektivního, za jeden ze subsystémů organizace, který ovlivňuje chování organizace a může být měněn (Lukášová, 2004).

Kanterová (1983) zavedla další rozdělení organizační kultury: **segmentační** typ a **integrační** typ. Integračnímu typu vyhovuje spíše dynamické prostředí, segmentační typy kultur mají pomalé reakce a nereagují dobře na požadovanou změnu (Kanterová, 1983, cit. dle Brookse, 2003).

3.7.3 Strukturální pohled

Armstrong (2007) uvádí, že kulturu organizace je možné charakterizovat z několika hledisek:

Hodnoty

Soustava hodnot uvnitř organizace tvoří to, co je považováno za dobré pro organizaci a co je uvnitř organizace zakořeněno. Jedná se například o výkon, konkurenceschopnost, kvalitu a další. Hodnoty, které jsou podporovány vedením organizace, jsou pak v kultuře organizace hluboce zakotveny (Armstrong, 2007).

Lukášová (2004) doplňuje, že může existovat nesoulad mezi hodnotami deklarovanými navenek a hodnotami, které jednotlivci v organizaci skutečně zastávají, jehož příčinou bývá to, že lidé se s hodnotami, které organizace deklaruje, neztotožňují (Lukášová, 2004).

Normy

Normy jsou jakási nepsaná pravidla chování, která lidem uvnitř organizace říkají, jak se vlastně mají chovat, tzn., co a kdy mají říkat, jak se mají oblékat apod. Předávají se chováním nebo ústně, a pokud dojde k jejich porušení, dle reakce lidí pak dochází buď k jejich upevňování nebo uvolňování (Armstrong, 2007).

Artefakty

Artefakty neboli lidské výtvořky jsou v organizaci to, co je viditelné a hmatatelné. Jde například o volbu jazyka v dopisech, jejich úpravu, pracovní prostředí, způsob komunikace po telefonu a další (Armstrong, 2007).

Lukášová (2004) uvádí, že existují artefakty materiální povahy, například materiální vybavení firem, a artefakty nemateriální povahy, jako jsou historky, ceremoniály, rituály a další (Lukášová, 2004).

Styl vedení

Přístup vedoucích k podřízeným, nazývaný styl vedení nebo styl řízení, je z části dán povahou vedoucího, ale z části i kulturou organizace, která může určitý styl řízení očekávat (Armstrong, 2007).

Hron ve své Teorii řízení (2009) uvádí následující členění stylů řízení:

- Autokratický – staví na první místo zájmu úkoly.
- Liberální – staví na první místo zájem o lidi, úkoly jsou na posledním místě.
- Lhostejný typ – neprojevuje zájem o lidi ani o úkoly.
- Byrokratický typ – ohled bere převážně na dodržování směrnic.
- Sousedský typ – na prvním místě jsou dobré vztahy a spokojenost zaměstnanců.
- Harmonický typ – požaduje dobrý výkon za slušnou odměnu.
- Poradní typ – zaměřuje se na rozvoj osobnosti zaměstnanců.
- Týmový typ – vysoce orientován na výkon i projevuje velký zájem o lidi (Hron, 2009).

Struktura organizační kultury

Jednotlivé složky kultury pak lze uspořádat tak, že vytvoří její strukturu. Nejznámější a nejpoužívanější model organizační kultury vytvořil Schein (1985), když popsal tři úrovně organizační kultury:

- základní předpoklady a názory lidí tvoří nejhlubší rovinu, jsou samozřejmé a členové kultury si je neuvědomují,
- kulturní hodnoty, pravidla a normy chování tvoří střední vrstvu, kterou si členové částečně uvědomují,

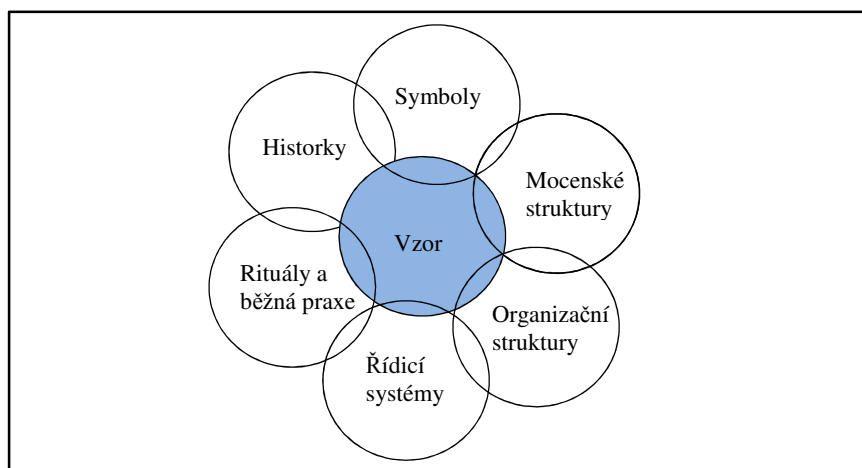
- vlastní projevy kultury, jako chování a artefakty, tvoří hodnotu nejviditelnější a ovlivnitelnou, avšak pro ostatní bez znalosti ostatních vrstev těžko interpretovatelnou (Schein, 1985, cit. dle Lukášové, 2004).

Schein (1985) potom identifikoval čtyři typy kultur uvnitř organizací:

- **mocenská kultura** – v malých podnicích (firmách), charakterizuje ji neformální komunikace a zaměstnanci, kteří přijímají postoje nadřízeného (často majitele),
- **funkční kultura** – ve velkých organizacích, charakterizuje ji byrokracie a zaměstnanci, kteří mají přesně danou úlohu danou managementem,
- **úkolová kultura** - v organizacích maticového typu (což je vertikální liniová struktura kombinovaná s horizontálně fungujícími týmy), důraz je kladen hlavně na projekt a tým, který ho vede, existuje zde tedy týmová kultura,
- a **osobní kultura** – v organizacích, kde je základním článkem jednotlivec, charakterizují ji neformální vztahy a omezené formální řízení (Brooks, 2003).

3.7.4 Kulturní síť

Johnson a Scholes (1994) zavedli termín kulturní síť. Tato síť „obsahuje pevné strukturální a systémové znaky organizací společně s mírnými symbolickými rysy“ (Johnson a Scholes, 1994, cit. dle Brookse, 2003).



Obr. 7 - Kulturní síť (Brooks, 2003, s. 224)

3.7.5 Vytváření kultury organizace

Armstrong (2007) uvádí, že hodnoty a normy se uvnitř organizace formují čtyřmi způsoby: vůdci, s nimiž se členové organizace ztotožňují a jejichž názory si berou za své, kritickými případy, z nichž lidé nacházejí poučení, dále na základě potřeby efektivních pracovních vztahů a nakonec na základě prostředí organizace. Z toho vyplývá, že taková kultura se tvoří dlouho a je velmi obtížné ji změnit (Armstrong, 2007).

V rámci jedné organizace a jedné firemní kultury navíc mohou být přítomny různé subkultury. Každá taková skupina pak má svá vlastní pravidla chování a hodnoty, rituály i symboly. Jak uvádí Brooks (2003): hodnoty a názory lze sdílet na různých úrovních, od malých subkultur, které se mohou vyskytovat uvnitř organizace, přes celofiremní kulturu až po kulturu národní a nadnárodní. Na všech těchto úrovních pak může docházet ke konfliktům (Brooks, 2003).

3.7.6 Kulturní chování a chování jednotlivce

Otázkou tedy je, do jaké míry ovlivňuje národní kultura chování jedince a je-li třeba chování upravit, když se jedinec nachází v kultuře jiné. Jedinci, kteří se v průběhu svého života s jinou kulturou nesečkali, vykazují známky egocentrického pohledu, kdy všechny kultury jsou posuzovány z pohledu jeho a jeho kultury, což může vést až k negativnímu pohledu na ostatní kultury. V multikulturním prostředí je třeba tento pohled eliminovat, obzvláště u jedinců na manažerských pozicích a směřovat jejich postoj spíše globálně. Dále existuje rozdíl v selektivním vnímání mezi jednotlivými kulturami, které může vést k vnímavostním stereotypům. Jak uvádí Brooks (2003): „*kulturní stereotypy lze zvládnout s lidmi z jiných kultur pouze prostřednictvím účinné komunikace*“ (Brooks, 2003, s. 256). Ke stejnému závěru došel i Hofstede: „*fungování nadnárodní obchodní organizace závisí na interkulturní komunikaci a spolupráci*“ (Hofstede, 2007, s. 242).

Ve vedoucích pozicích je důležité brát zejména ohled na index vzdálenosti moci kultury, ze které daný manažer pochází, v porovnání s indexem vzdálenosti moci kultury, ve které se nachází. Při nepochopení rozdílů může docházet k vážným konfliktům. Mezi vedoucím z kultury s nízkým indexem vzdálenosti moci

v kultuře, kde je tento index vysoký, bude pravděpodobně docházet k vážným konfliktům, jako tomu bylo například po otevření amerického Eurodisney v Paříži (Brooks, 2003). Hofstede ale tvrdí, že v tomto případě dochází k lepší adaptaci, než kdyby tomu bylo opačně. Zároveň však dodává, že země s vysokou vzdáleností moci vytvářejí velké nadnárodní podniky jen zřídka (Hofstede, 2007).

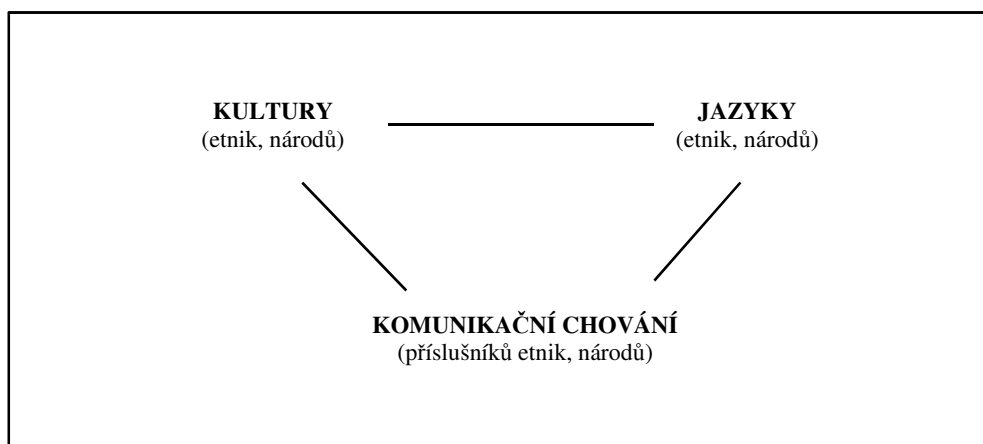
Druhou dimenzí, která hraje důležitou roli, je vyhýbání se nejistotě. V zemích, které mají nízký index vyhýbání se nejistotě, se necítí manažeři dobře, pokud mají dodržovat pevná pravidla. Naopak v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě se zase zaměstnanci nebudou cítit dobře v případě, že pevná pravidla chybí (Brooks, 2003).

3.8 Interkulturní komunikace

Vzhledem ke globalizaci dochází ke střetu různých kultur, a to v oblasti obchodu, politiky, turistiky a také na půdě mezinárodních společností operujících v různých zemích. Jakožto fenomén dnešní doby může mít pozitivní efekt, kdy dochází ke spolupráci lidí z různých zemí a kultur, ale zároveň negativní, kdy z nepochopení nebo nesprávné interpretace může docházet ke konfliktům (Průcha, 2010).

Termín interkulturní komunikace nebo též mezikulturní komunikace „označuje procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství“ (Průcha, 2010, s. 16).

Existují tři fenomény, které jsou pro interkulturní komunikaci důležité:



Obr. 8 - Fenomény interkulturní komunikace (Průcha, 2010, s. 24)

Interkulturní komunikace pohlíží na kulturu v národní dimenzi, v této souvislosti se používá termín „etnická kultura“. Druhou důležitou premisou je „komunikační chování“ (Průcha, 2010).

Umění interkulturní komunikace je založeno na třech krocích: uvědomění, osvojení znalostí a osvojení dovedností. Uvědomění znamená přijetí faktu, že jsme vybaveni softwarem, který je dán naší výchovou, stejně jako faktu, že ostatní mohou být vybaveni jiným softwarem. Následuje znalost hodnot, symbolů, rituálů a hrdinů jiných kultur a konečně dovednost je schopnost je používat (Hofstede, 2007).

Dovednost interkulturní komunikace může být naučena dvěma způsoby: buď jde o znalost druhé, konkrétní kultury, včetně osvojení si daného konkrétního jazyka nebo jde o poznání a obecnou znalost o rozdílech kultur, kdy objektem není konkrétní kultura, ale samotná schopnost odlišovat různé kultury, kterou lze pak uplatnit v jakékoliv kultuře (Hofstede, 2007).

3.9 Pracovní skupina (tým)

Organizace je tvořena jednotlivci, kteří jsou k dosažení daných cílů motivováni a zorganizováni příslušným způsobem. Organizace tedy stojí na jednotlivcích. Důležitým aspektem organizační kultury je ale sdružování jednotlivců do skupin. Důvodů je několik: za prvé restrukturalizace v mnoha firmách, která souvisí s větším rozsahem pravomocí zaměstnanců, samozřejmě i s nemalým vlivem globálního prostředí a nakonec i s rozvojem nových technologií. Týmová práce pak vede k lepšímu využívání zdrojů a vyšší produktivitě, navíc i ke kvalitnějšímu řešení konfliktů (Brooks, 2003).

Na pracovišti vznikají dva druhy skupin. Formální skupiny, které jsou vytvářeny za účelem výkonu určitého úkolu. Dále pak existují i neformální skupiny, které jsou tvořeny lidmi přirozeně na základě jejich sociálních potřeb, ale které se mohou lišit od požadavků organizace (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

Skupiny se dále dělí na skupiny, které vznikají na dobu určitou (mají za úkol nějaký konkrétní projekt) nebo na dobu neurčitou (plní úkoly související s provozem, tedy výrobní nebo servisní) (Kolajová, 2006).

Charakteristiky pracovní skupiny lze tedy shrnout do následujících bodů:

- společný pracovní cíl,

- společné pracoviště,
- pracovní činnosti,
- vztahy mezi členy skupiny,
- a skupinové vědomí (Nový a Surýnek, 2006).

Z hlediska řízení rozlišujeme kromě výše uvedených znaků ještě dimenze pracovních skupin, které se liší v nárocích a požadavcích na řízení:

- velikost skupiny (3-40),
- stejnorodost – rozdílnost dle stáří, pohlaví, vzdělání (objektivní znaky) i podle postojů nebo hodnotové orientace (subjektivní znaky),
- stabilita – určena mírou stálosti členů,
- autonomie – míra volnosti, kterou má skupina ve svém jednání,
- uzavřenost – míra ochoty přijímat nové členy,
- a přitažlivost – míra atraktivity pro jiné pracovníky (Nový a Surýnek, 2006).

Lze říci, že lépe se řídí skupiny malé, stejnorodé, stabilní, autonomní, otevřené a přitažlivé, na rozdíl od těch, které mají tyto dimenze opačné (Nový a Surýnek, 2006).

K tomu, aby formální skupina spolupracovala jako tým, musejí být splněny následující předpoklady: všichni členové týmu by měli mít stejný zájem a jasně definované a akceptovatelné cíle. Dále by se mělo zamezit interním konkurenčním bojům, zajistit fungování vnitřní komunikace a dostatečnou loajalitu jednotlivých členů (Krüger, 2004).

Katzenbach a Smith (1993) definovali tým takto: „*tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní*“ (Katzenbach a Smith, 1993, cit. dle Armstronga, 2007, s. 253).

Kolajová (2006) uvádí, že anglické slovo TEAM může být následující zkratkou:

T – together

E – everybody

A – achieves

M – more

Tedy přeloženo: „společně dosáhneme více“ (Kolajová, 2006, s. 12).

Rozdíly mezi skupinou a týmem jsou uvedeny v následující tabulce:

Týmová práce	Skupinová práce
Charakter práce	
Víme co, nevíme jak	Víme co, víme jak
Nedostatek informací o způsobu řešení	Dostatek informací pro řešení
Charakter řízení	
Společná odpovědnost za výsledek	Osobní odpovědnost vedoucího
Spíše neformální pravidla	Řád a pravidla, formální postupy
Klíčové předpoklady úspěchu	
Porozumění cíli	Kvalita vedoucího a lidí
Víra ve výsledek, heterogenost týmu	Motivace členů
Řešení názorových konfliktů	
Společná diskuze	Konečné rozhodnutí je v rukou vedoucího
V případě nesouhlasu jednoho člena ho musejí ostatní přesvědčit nebo se musí podřídit	Když člen nesouhlasí, může nesouhlasit až do konce

Tab. 1 – Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny (Kolajová, 2006, s. 14)

V ideálním případě prostupuje týmová práce celou organizaci, ne jen samotné týmy. Tým jako celek podává lepší výkony než jednotlivci pracující osamoceně, je pružný a reaguje rychle na měnící se okolnosti a požadavky a jsou oddané svému růstu a úspěchu. V reálném prostředí některé z těchto charakteristických rysů selhávají. Členové týmů

nevědí přesně, co se od nich očekává a navzájem si nenaslouchají. Dochází k tomu, že rozhodnutí nejsou přijímána společně nebo dochází až k otevřeným osobním útokům (Armstrong, 2007).

3.9.1 Vytvoření týmu a funkční role

Krüger (2004) uvádí tři fáze vytváření týmu:

- **organizace** – volba vedoucího a určení velikosti,
- **kvalifikace** – sestavení týmu podle schopností osob,
- a **kooperace** – sestavení týmu podle předpokládaných schopností spolupracovat (Krüger, 2004).

Po vytvoření týmu jednotliví členové postupně přebírají funkční role, které nejlépe odpovídají jejich sociální a odborné kompetenci, ale i osobnostnímu profilu, a identifikují se s nimi. Armstrong uvádí členění rolí dle Margerisona a McCanna (1986): Zpravodaj, tvůrce, průzkumník, hodnotitel, iniciátor, kontrolor, podporovatel a osoba, dělající závěry (Armstrong, 2007).

Kolajová (2006) uvádí následující členění dle Belbina:

Usměřovač (*shaper*) – vytváří pravidla a cíle, kterých má být dosaženo. Do této role se většinou stylizují osoby, které jsou extrovertní a rády vedou.

Koordinátor (*co-ordinator*) – směřuje ostatní ke společnému cíli. V této roli jsou většinou osoby zralé a sebejisté, které skvěle umějí rozpoznat přednosti jednotlivých členů a využít je pro úspěch týmu.

Inovátor (*plant*) – je tvořivý a přichází s nápady. Jedná se o osoby spíše introvertní, které dávají přednost svým postupům. Hlavní přínos je nápaditost, i když ne všechny nápady mohou být realizovány. Tým by neměl mít více inovátorů, protože by mezi nimi mohlo docházet ke konfliktům.

Zdrojař (*resource investigator*) – rozvíjí myšlenky ostatních členů týmu, zjišťuje, co se má udělat a zda je to reálné a dosažitelné. Jedná se o osoby spíše extrovertní, ne příliš originální, ale velmi dobře vybavené komunikačně.

Hodnotitel (*monitor evaluator*) – analyzuje problémy a hodnotí návrhy a nápady ostatních, čímž odhaluje klady i zápory. Jedná se o opatrnější osobnosti, které jsou pomalejší v rozhodování.

Týmový pracovník (*team worker*) – naslouchá, buduje a odvrací konflikty. Přizpůsobuje se a je dobrý diplomat, a tak bývá v týmu oblíben. V klíčových situacích bývá ale nerozhodný.

Realizátor (*implementer*) – aplikuje různé poznatky, dává přednost systematickosti a tvrdé práci. Tyto osoby mají dobré organizační schopnosti a často zastávají manažerské pozice.

Kompletovač (*finisher*) – dokončuje úkoly. Dokáže se dobře soustředit a úkolům věnuje velkou pozornost. Tyto osoby bývají introvertní a dobře a rády se drží harmonogramu.

Specialista (*specialist*) – je cílevědomý a oddaný své profesi, má specifické odborné dovednosti a znalosti. Tito členové bývají velcí odborníci na jednu oblast, jejich záběr je ale úzký (Kolajová, 2006).

Pro doplnění je třeba ještě uvést, že pro splnění daného úkolu tak, aby mohl být prakticky proveditelný po všech stránkách, je důležité, aby v týmu byli zastoupeni specialisté z oborů, kterých se daný projekt týká. Jedná se například o ekonoma, právníka apod.

3.9.2 Konflikty

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí dva druhy konfliktů: meziskupinový konflikt a vnitroskupinový konflikt.

- **Meziskupinový konflikt**

Pokud jednotlivé skupiny pracují na různých úkolech, které spolu souvisí, je potřeba tyto činnosti koordinovat, aby nedocházelo ke vzájemným konfliktům, které celý proces mohou zpomalit až zastavit. Koordinaci činností jednotlivých skupin má na starosti management. Může tedy docházet ke konfliktům mezi jednotlivými skupinami i mezi vedením a pracovníky. Příčiny meziskupinových konfliktů jsou různé. Nejdůležitější příčiny jsou omezené zdroje, problémy v komunikaci,

rozdílnost zájmů a cílů a nedostatečně vyjasněná odpovědnost (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

- Vnitroskupinový konflikt

Krüger (2004) dále uvádí tři fáze vývoje týmu, se kterými také souvisejí různé konfliktní situace:

Formování týmu – v této fázi se bojuje o moc a vliv v týmu. Každý člen si musí uvědomit svojí pozici v týmu a přijmout ji. V případě, že se týmu vyskytnou dva vůdci, jeden musí tým opustit.

Orientační fáze týmu – dochází k definování cílů a je určen další postup. Některým členům může přijít tato fáze zdlouhavá a tlačí na rychlejší vyřešení a přechod k činům.

Aktivační fáze týmu – během této fáze se mohou vyskytnout projevy únavy a nedostatek motivace (Krüger, 2004).

Franková (2011) ale uvádí, že „*konflikt ve vztahu k úkolu může vést členy týmu k přehodnocení státu quo a k přiměřenějšímu přizpůsobení jejich cílů*“ (Franková, 2011, s. 140), tzn., že konflikt může být pro tým přínosem. Pokud ovšem v týmu bude docházet k mnoha konfliktům, bude to působit kontraproduktivně a efektivnost týmu se bude postupně utlumovat. Menšinový nesouhlas ale předurčuje týmovou kreativitu, i když hlavní podmínkou pro to je ale vysoká úroveň interakce jeho členů (Franková, 2011).

Je třeba si ale uvědomit, že ne vždy je týmová práce jediná a nejlepší varianta. Některé úkoly a někteří jedinci si vyžadují spíše individuální práci. Týmová spolupráce má však neoddsudovatelné klady a při přidělování úkolů je třeba zvažovat, je-li týmová spolupráce vhodným způsobem.

3.10 Mezinárodní pracovní tým

Výše uvedené charakteristiky se týkaly pracovních skupin a týmů, u kterých se předpokládá, že jejich členové jsou ze stejné kultury a že spolu s okolím organizace (dodavatelé, odběratelé) sdílejí stejné hodnoty. V dnešní době ale již tento předpoklad většina organizací nesplňuje. Mezinárodní a nadnárodní organizace se oproti národním

organizacím neliší ani tak ve struktuře procesů týkajících se personálního řízení, jako spíše v proměnných, které výkon práce ovlivňují. Podle Torringtona (1994) jsou pro mezinárodní řízení specifické následující faktory, tzv. „**sedm K**“:

Kosmopolitismus – jedinci jsou příslušníky svého národa, ale i celého lidstva, což usnadňuje uplatnění se v mezinárodní společnosti.

Kultura (kulturní diverzita) – souvisí s uvědoměním si rozdílů mezi národní kulturou a kulturou ostatních národů, které se mohou v dané organizaci vyskytovat, jakož i vztahy mezi nimi.

Komunikace – v mezinárodní organizaci jde zejména o interkulturní komunikaci, vyjednávání a řešení konfliktů v mezinárodním prostředí.

Kompenzace (odměňování) – týká se zvláštního odměňování pro zaměstnance, kteří jsou vysíláni do ciziny.

Konzultace – zajištění odborné konzultace pro nově příchozí zaměstnance.

Kompetence – práce v mezinárodní firmě vyžaduje specifickou osobnostní a odbornou způsobilost.

Koordinace – předpokládá se organizační zajišťování formální i neformální spolupráce a harmonizace různých činností (Torrington, 1994, cit. dle Tureckiové, 2004).

Z hlediska řízení jsou definovány dva typy firemní kultury v mezinárodních společnostech a jakési jejich kompromisní řešení:

- **polycentrická firemní kultura** – nechává otevřený prostor národním (lokálním) kulturám, čímž se v rámci firmy vytvářejí národní subkultury jednotlivých národních poboček, což může mít výhody i nevýhody jak pro personální řízení na úrovni pobočky, tak i na úrovni celé organizace,
- **globální firemní kultura** – jde o rozšiřování mateřské firemní kultury i na ostatní pobočky v jiných zemích, což ale předpokládá, že mateřská kultura je dostatečně silná a není v rozporu s místními představami,
- a **geocentrická firemní kultura** – jde o jakýsi kulturní mix, kdy kulturu tvoří jen ty hodnoty, které mohou sdílet všichni zaměstnanci ve všech zemích, kde organizace působí (Tureckiová, 2004).

4. EMPIRICKÁ ČÁST

Na základě poznatků uvedených v teoretické části diplomové práce bylo rozhodnuto o zaměření empirického výzkumu. Vzhledem k obsáhlosti problematiky byla zvolena oblast spolupráce a komunikace v týmu složeném ze členů různých národností, jejich motivace a vztah k nadřízenému. Z toho pohledu byly formulovány i hypotézy.

4.1 Výběr cílové skupiny

Pro účely tohoto empirického šetření byla jako cílová skupina zvolena skupina zaměstnanců mezinárodních společností různých velikostí, operujících na českém trhu. Jednalo se pouze o zaměstnance české národnosti, kteří by dle předpokladu měli být v kontaktu s pracovníky jiných než českých národností. Při výběru firem byl brán ohled na to, aby byly zastoupeny jak firmy větších velikostí (dle počtu zaměstnanců), tak i jako firmy menší. Jednalo se o společnosti pocházející z různých evropských zemí a ze Spojených států amerických, které mají na území České republiky pobočku, ale i původem české firmy, které zaměstnávají i cizince. Firmy z ostatních kontinentů - Afriky, Asie a Austrálie - v této empirické části zastoupeny nebyly. Vzhledem k tomu, že všechny dotazované firmy si nepřály být zveřejněny, nebyly v práci jejich konkrétní názvy uvedeny. Lze pouze uvést, že se jednalo o několik softwarových a právních firem, o jednoho zahraničního maloobchodního prodejce a o jednoho zahraničního dodavatele energie.

4.2 Vytvoření dotazníku

Vzhledem k tomu, že všichni respondenti byli Češi, byl zvolen dotazník v českém jazyce. Dotazníkové šetření obsahovalo 27 otázek, ze kterých bylo celkem 5 otázek identifikujících respondenta a 22 výzkumných otázek. Identifikační otázky byly orientovány na pohlaví, věkovou skupinu, nejvyšší dosažené vzdělání, velikost firmy a dobu působení v ní. Z výzkumných otázek bylo celkem 16 uzavřených, část z nich pouze s výběrem ze dvou možností (nejčastěji ano/ne nebo Čech/cizinec). 5 otázek bylo polouzavřených s možností volby z daných možností a doplněním možnosti vlastní. Jedna otázka byla otevřená. Pro zajištění relevance výzkumu byla na začátek dotazníku umístěna

jedna filtrační otázka: „**Pracujete v kolektivu s lidmi jiné než české národnosti?**“, po které bylo v případě záporné odpovědi dotazníkové šetření ukončeno.

4.3 Sběr dat

Jak již bylo uvedeno výše v části Cíl práce a metodika, sběr dat byl proveden metodou kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Respondenti byli osloveni osobně a elektronicky prostřednictvím e-mailu. Byla též využita elektronická aplikace umístěná na volně dostupných internetových stránkách, kdy respondenti odpovídali přímo prostřednictvím dané aplikace. Výzkum byl neveřejný a probíhal v období zhruba dvou týdnů.

4.4 Struktura respondentů

Dotazník byl primárně určen pracovníkům české národnosti, kteří mají zkušenosti se spoluprací s cizinci, kteří pracují v České republice. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo především ve firmách se specifickým odborným zaměřením, dalo se očekávat, že většina cizinců bude pocházet hlavně ze zemí Evropské unie, nikoliv ze zemí jako je Ukrajina a Vietnam, ze kterých se v České republice dle údajů Českého statistického úřadu uchází o místo největší počet lidí, jak je uvedeno v úvodu této práce.

Vyplněno bylo celkem 103 dotazníků. 20 respondentů ale odpovědělo u filtrační otázky záporně a na další otázky již neodpovídalo. Pro empirickou část bylo tedy využito jen 83 vyplněných dotazníků.

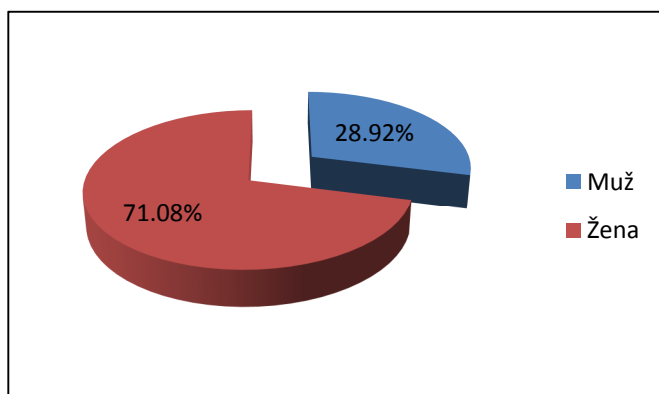
Struktura respondentů je uvedena níže. Byla rozdělena podle několika hledisek: pohlaví, věková skupina, nejvyšší dosažené vzdělání, velikost firmy a doba působení v ní. Vše je uvedeno v následujících tabulkách a grafech:

4.4.1 Pohlaví respondentů

Tab. 2 – Rozložení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	24	28,92%
Žena	59	71,08%

Graf 1 – Rozložení respondentů podle pohlaví



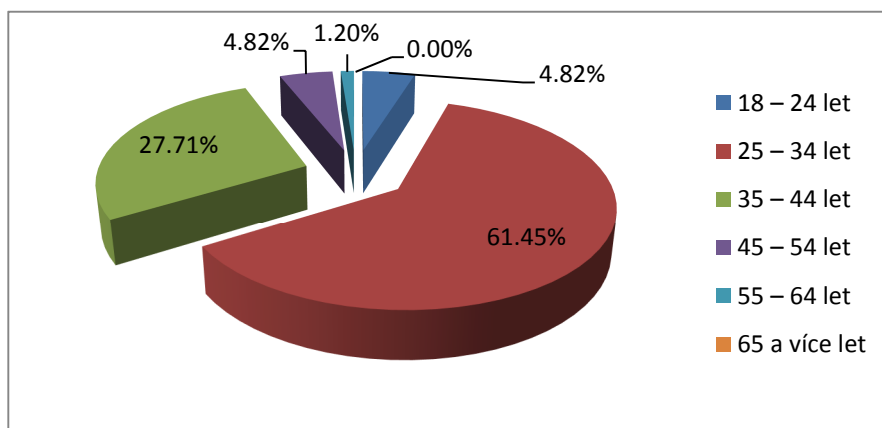
Většina respondentů byly ženy.

4.4.2 Věková skupina

Tab. 3 – Rozložení respondentů podle věkové skupiny

Věková skupina	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 – 24 let	4	4,82%
25 – 34 let	51	61,45%
35 – 44 let	23	27,71%
45 – 54 let	4	4,82%
55 – 64 let	1	1,20%
65 a více let	0	0,00%

Graf 2 – Rozložení respondentů podle věkové skupiny



Téměř třetina respondentů byla ve věku 25 – 34 let. Další početnou skupinou byla věková skupina 35 – 44 let. Ostatní skupiny byly zastoupeny řádově v procentech. Věková skupina nad 65 let nebyla zastoupena vůbec.

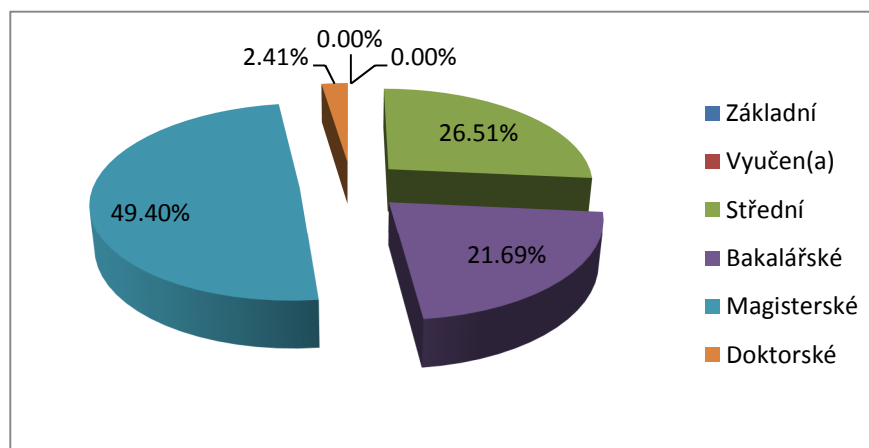
4.4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Tab. 4 – Rozložení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0,00%
Vyučen(a)	0	0,00%
Střední	22	26,51%
Bakalářské	18	21,69%
Magisterské	41	49,40%
Doktorské	2	2,41%

Respondenti byli převážně vyššího vzdělání, základní a vzdělání typu vyučen(a) nebyly zastoupeny. Téměř polovina respondentů měla vysokoškolské magisterské vzdělání.

Graf 3 – Rozložení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

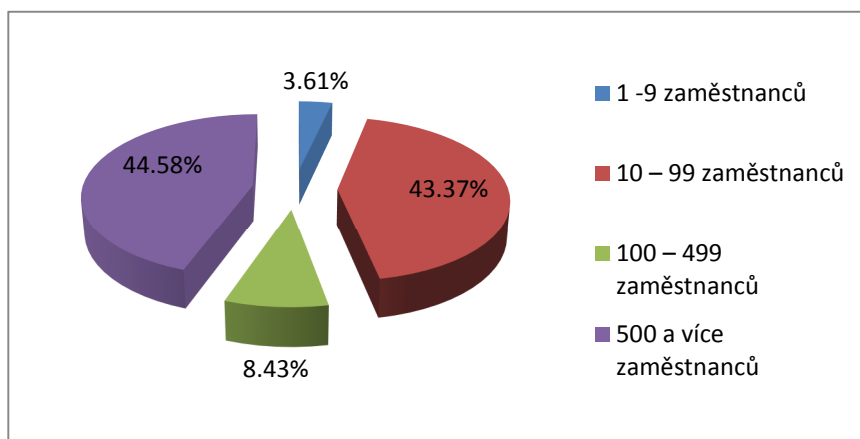


4.4.4 Velikost firmy

Tab. 5 – Rozložení respondentů podle velikosti firmy

Velikost firmy	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 -9 zaměstnanců	3	3,61%
10 – 99 zaměstnanců	36	43,37%
100 – 499 zaměstnanců	7	8,43%
500 a více zaměstnanců	37	44,58%

Graf 4 – Rozložení respondentů podle velikosti firmy



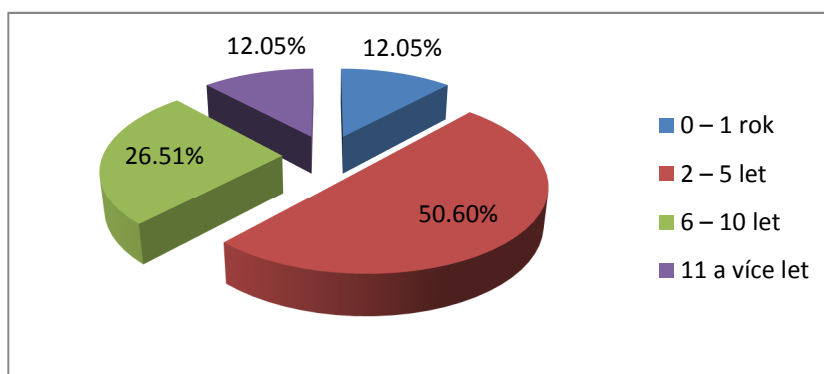
Z této tabulky vyplývá, že většina respondentů byla buď z malých, nebo naopak velkých firem. Z velmi malých a středních firem bylo respondentů v porovnání mnohem méně.

4.4.5 Rozložení respondentů dle délky jejich působení ve firmě

Tab. 6 – Doba působení zaměstnance ve firmě

Doba působení ve firmě	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 – 1 rok	10	12,05%
2 – 5 let	42	50,60%
6 – 10 let	22	26,51%
11 a více let	10	12,05%

Graf 5 – Doba působení zaměstnance ve firmě



Nejvíce respondentů mělo středně dobou zkušenost s prací v zahraniční firmě, tzn. nadpoloviční většina 2 – 5 let a o něco více než čtvrtina respondentů

6 – 10 let. Méně než roční nebo naopak více než jedenáctiletou zkušenost mělo shodně cca 12% respondentů.

Lze říci, že většina respondentů byly ženy ve věku 25-34 let vysokoškolského vzdělání, které pracují v malých (10 – 99 zaměstnanců) nebo naopak ve velkých (více než 500 zaměstnanců) firmách po dobu 2 – 5 let.

4.5 Vyhodnocení dotazníkové šetření

V případě kladné odpovědi na otázku č. 1 (filtrační otázka) odpovídali respondenti na otázku zjišťující původ spolupracovníků jiných národností a jejich postavení vůči respondentovi. Dále bylo zjišťováno, z jakých zemí dané firmy pocházejí.

4.5.1 Analýza původu cizinců v mezinárodních týmech

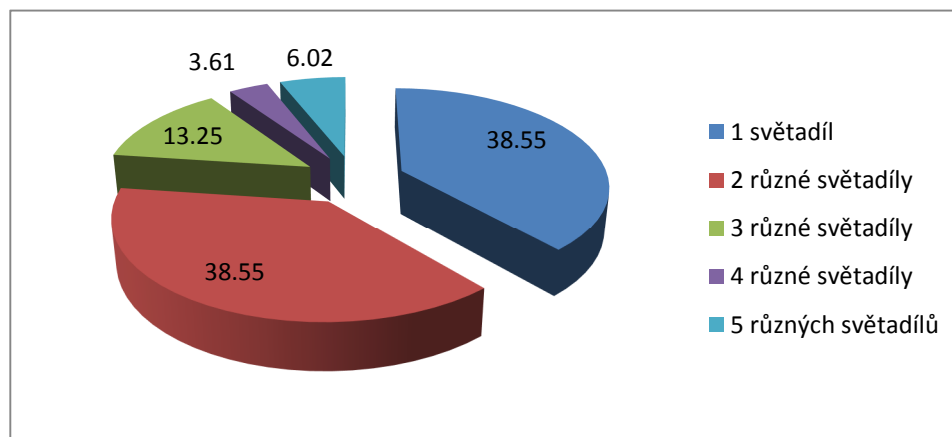
Respondenti pracují v kolektivu s pracovníky pocházejícími ze všech světadílů: Evropy, Asie, Ameriky, Afriky i Austrálie. Antarktida nebyla v možnostech uvedena, neboť taková odpověď se neočekávala.

Otázka č. 2 dotazující se na původ respondentů umožňovala více možných odpovědí. Nejvíce respondentů uvedlo, že jejich kolegové pocházejí z různých evropských zemí, celkem 78 (Rusko bylo pro účely této empirické části považováno za evropskou zemi), 28 z nich mělo dokonce výlučně kolegy z Evropy. 33 respondentů mělo kromě kolegů z Evropy navíc kolegy z Austrálie, 6 respondentů navíc kolegy z Afriky, 18 z Asie a 24 z Ameriky. 5 respondentů dokonce uvedlo, že spolupracuje s cizinci ze všech nabízených kontinentů. Vše je shrnuto v následujících tabulkách a grafech:

Tab. 7 – Počet světadílů, ze kterých pocházejí spolupracovníci respondenta

Počet světadílů	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	32	38,55%
2	32	38,55%
3	11	13,25%
4	3	3,61%
5	5	6,02%

Graf 6 – Počet světadílů, ze kterých pocházejí spolupracovníci jednoho respondenta



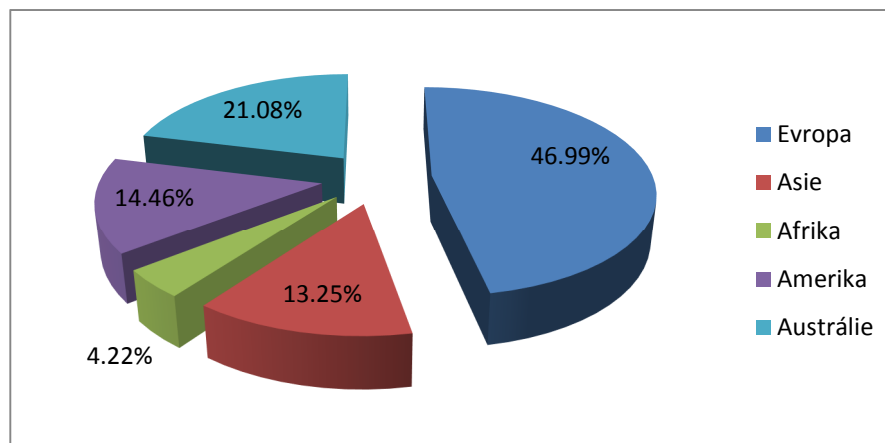
Více než tři čtvrtiny respondentů měly kolegu z jednoho nebo dvou kontinentů, jedná se tedy většinou o střet mezi dvěma nebo třemi kulturami. Multikulturní prostředí uvedla jen necelá čtvrtina respondentů.

Rozdělení spolupracovníků dle jejich původu je následující:

Tab. 8 – Původ spolupracovníků podle kontinentů

Světadíl původu	Absolutní četnost	Relativní četnost
Evropa	78	46,99%
Asie	22	13,25%
Afrika	7	4,22%
Amerika	24	14,46%
Austrálie	35	21,08%

Graf 7 – Původ spolupracovníků podle kontinentů



Procentuálně nejvíce cizinců pocházelo z Evropy, tvořila jich necelá polovina.

U odpovědi Evropa měl respondent dále možnost uvést konkrétní zemi. Zde je přehled všech uvedených zemí včetně jejich relativního zastoupení:

Tab. 9 – Původ spolupracovníků dle evropských zemí

Evropský stát	Relativní četnost
Spojené království (Velké Británie a Severního Irska)	28,09%
Německo	12,36%
Francie	7,87%
Polsko	7,87%
Slovensko	7,87%
Nizozemí	6,74%
Itálie	4,49%
Rusko	3,37%
Španělsko	3,37%
Belgie	2,25%
Estonsko	2,25%
Maďarsko	2,25%
Rumunsko	2,25%
Bulharsko	1,12%
Dánsko	1,12%
Finsko	1,12%
Chorvatsko	1,12%
Lotyšsko	1,12%
Makedonie	1,12%
Rakousko	1,12%
Ukrajina	1,12%

Největší zastoupení mělo Spojené království, uvedla ho více než čtvrtina respondentů. Jelikož po Evropě druhým nejvíce zastoupeným světadílem byla Austrálie, kontinent patřící do tzv. Společenství národů pod hlavou britské královny, následovaný Amerikou, lze říci, že nejvíce zahraničních

spolupracovníků pochází z anglofonních zemí. Zastoupeny byly ale i další evropské země.

4.5.2 Analýza původu firem

Respondenti měli dále možnost v otázce č. 3 uvést, z jaké země jejich firma pochází, tedy kde je její centrála. Jednalo se o otevřenou otázku, na kterou bylo respondenty odpovězeno následovně:

Tab. 10 – Původ firem

Stát	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spojené království	29	34,94%
Česká republika	19	22,89%
USA	11	13,25%
Nizozemí	8	9,64%
Německo	4	4,82%
Polsko	4	4,82%
Francie	2	2,41%
Itálie	2	2,41%
Švýcarsko	2	2,41%
Estonsko	1	1,20%
Slovensko	1	1,20%

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že více než třetina respondentů byla zaměstnána ve firmách pocházejících ze Spojeného království. Na druhém místě se umístila Česká republika s necelými 23% a na třetím místě USA. Tento výsledek koresponduje s analýzou původu cizinců výše, kdy bylo zjištěno, že nejvíce spolupracovníků pochází z anglofonních zemí, neboť i nejvíce firem pochází ze Spojeného království a Spojených států amerických.

4.5.3 Postavení cizince vůči respondentovi

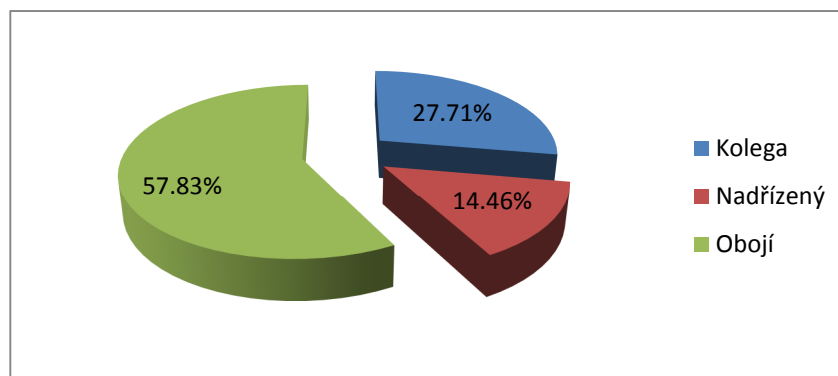
Otázka č. 4 byla zaměřena na postavení cizince vůči respondentovi. Bylo možné uvést, že cizinec je v pozici kolegy nebo nadřízeného, ale i oba případy. Výsledky jsou uvedeny v tabulce a grafu níže:

Tab. 11 – Postavení cizince vůči respondentovi

Vztah	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kolega	23	27,71%
Nadřízený	12	14,46%
Obojí	48	57,83%

Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že se pohybují v kolektivu, kde jsou cizinci v pozici jejich kolegy i nadřízeného. Zhruba čtvrtina uvedla, že pouze spolupracuje s cizincem v týmu a jen necelých 15 % respondentů mělo cizince pouze v pozici nadřízeného.

Graf 8 - Postavení cizince vůči respondentovi



Lze tedy shrnout, že respondenti spolupracují spíše s kolegy nebo nadřízenými z evropských zemí, nejčastěji Spojeného království. Cizinci jsou vůči nim v postavení nadřízeného i kolegy.

4.5.4 Komunikace v mezinárodním týmu

Ke komunikaci v mezinárodním týmu se v dotaznících vázalo celkem 5 otázek. Měly odhalit, jestli členové týmu multikulturní složení týmu vnímají, jakým způsobem probíhá komunikace a jaké vidí problémy. Odpovědi na otázky č. 6, č. 7 a č. 9 byly spíše kvalitativní a odpovědi č. 5 a č. 8 sloužily k potvrzení či vyvrácení první hypotézy:

H₀₁: Kvalita komunikace členů týmu nezáleží na jeho národnostním složení.

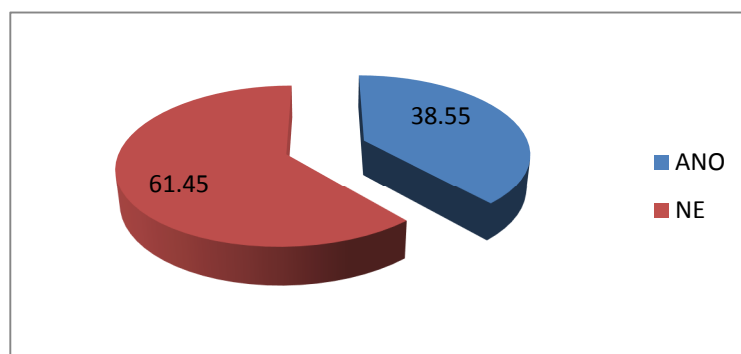
Otázka č. 5

Souhlasíte s tvrzením, že pro kvalitu komunikace není důležité, jestli jde o tým složený pouze z Čechů nebo jsou-li v týmu i cizinci?

Tab. 12 – Vliv mezinárodního složení na kvalitu komunikace v týmu

Kvalita komunikace	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	32	38,55%
NE	51	61,45%

Graf 9 – Vliv mezinárodního složení na kvalitu komunikace v týmu



Necelé dvě třetiny respondentů odpověděly, že vnímají rozdíl v komunikaci s cizinci a úroveň komunikace se podle nich liší, ale více jak třetina respondentů uvedla, že komunikace mezi Čechy mezi sebou a mezi Čechy a cizinci se vůbec neliší.

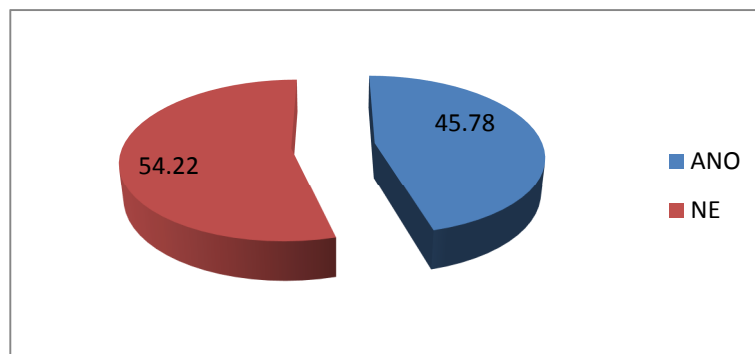
Otázka č. 8

Dochází při komunikaci s cizincem vždy k úplnému porozumění?

Tab. 13 – Porozumění v týmu

Porozumění	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	38	45,78%
NE	55	54,22%

Graf 10 – Porozumění v týmu



Většina respondentů přiznala, že v komunikaci s cizincem ne vždy dojde k úplnému pochopení.

Otázka č. 6

Který z následujících způsobů komunikace preferujete při kontaktu s kolegou stejné národnosti?

Otázka č. 7

Který z následujících způsobů komunikace preferujete při kontaktu s kolegou cizincem?

Odpovědi na tyto dvě otázky byly uspořádány do přehledové tabulky:

Tab. 14 – Způsoby komunikace

Způsob komunikace	S Čechem		S cizincem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní	60	72,29%	50	60,24%
E-mail	15	18,07%	31	37,35%
Telefonický	8	9,64%	2	2,41%
Písemný	0	0%	0	0%

Z uvedené tabulky vyplývá rozdíl ve způsobu komunikace v mezinárodním a národním týmu. Osobní komunikace zůstává v obou případech nejčastějším způsobem, ale oproti komunikaci s Čechem je v případě komunikace s cizincem osobní a telefonický kontakt oslaben a naopak je posílen způsob komunikace e-mailem. Z toho lze usuzovat, že v komunikaci s cizincem volí respondenti, kteří by jinak komunikovali osobně nebo telefonicky, raději kontakt e-mailem.

Otázka č. 9

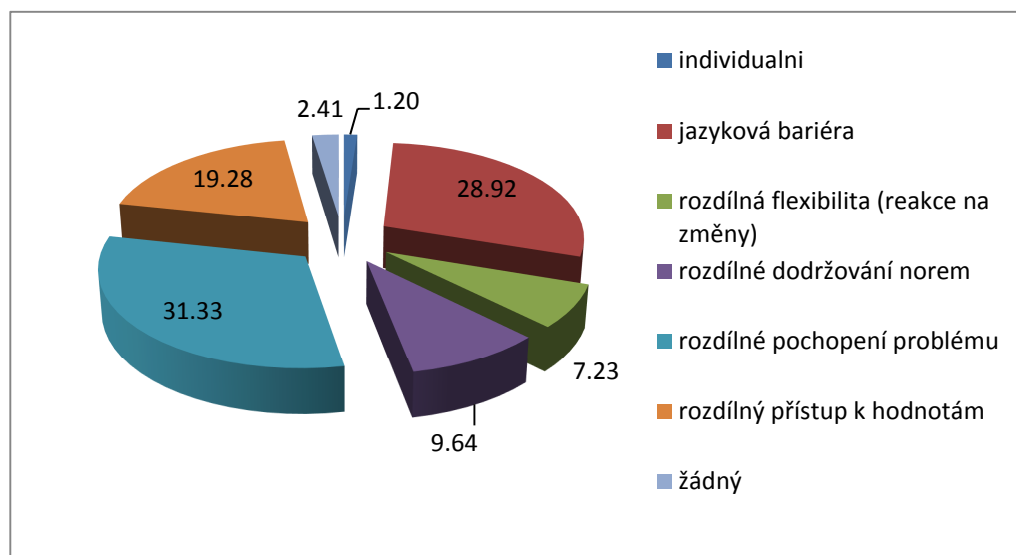
Co považujete za největší problém v komunikaci s cizincem?

Tato polouzavřená otázka dala respondentovi na výběr z daných možností spolu s možností doplnit odpověď vlastní. Dva respondenti odpověděli, že žádný problém v komunikaci s cizinci nevnímají a jeden uvedl, že je to vždy individuální. Odpovědi jsou shrnuty v následující tabulce:

Tab. 15 – Problémy v komunikaci s cizincem

Problém v komunikaci	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozdílné pochopení problému	26	31,33%
Jazyková bariéra	24	28,92%
Rozdílný přístup k hodnotám	16	19,28%
Rozdílné dodržování norem	8	9,64%
Rozdílná flexibilita	6	7,23%
Žádný	2	2,41%
Jiný	1	1,20%
Rozdílné náboženské vyznání	0	0%

Graf 11 – Problémy v komunikaci s cizincem



Jako nejčastější problém v komunikaci s cizinci uvedli respondenti rozdílné pochopení problému, odpověděla tak zhruba třetina. Hned druhým nejčastěji se vyskytujícím problémem byla pak jazyková bariéra.

Ověření hypotézy statistickou metodou

H₀₁: Kvalita komunikace členů týmu nezáleží na jeho národnostním složení.

H₁₁: Kvalita komunikace členů týmu záleží na jeho národnostním složení.

Vzhledem k tomu, že šlo o sledování dvou kvalitativních alternativních statistických znaků, byly odpovědi na otázky č. 5 a č. 8 uspořádány do asociační tabulky rozměru 2 x 2:

Tab. 16 – Asociační tabulka skutečných četností

Porozumění	Kvalita komunikace v týmu		
	ANO	NE	Celkem
ANO	26	12	38
NE	6	39	45
Celkem	32	51	83

Vzhledem k tomu, že rozsah souboru byl větší než 40, byl použit χ^2 test nezávislosti:

Tab. 17 – Asociační tabulka teoretických četností

14,6506	23,3494
17,3494	27,6506

V tabulce se nevyskytovaly teoretické četnosti menší než 5 a žádná teoretická četnost nebyla menší než 1, podmínky pro provedení χ^2 testu nezávislosti byly splněny. Testování bylo provedeno na hladině významnosti 5%.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

$$\chi^2 = 26,39$$

Tabulková hodnota χ^2 na hladině významnosti 5%, při jednom stupni volnosti ($n-1 \rightarrow 2-1=1$):

$$\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$$

$$\rightarrow 26,39 > 3,84$$

Hodnota testového kritéria byla větší než tabulková kritická hodnota. Na hladině významnosti 5% tedy byla nulová hypotéza o nezávislosti znaků zamítnuta a byla přijata alternativní hypotéza, tedy: **Kvalita komunikace členů týmu záleží na jeho národnostním složení.**

Těsnost míry závislosti byla ověřena pomocí výpočtu koeficientu asociace:

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{26,39}{83}} = 0,49$$

→závislost mezi znaky je středně silná.

Závěr pro hypotézu 1:

Bylo zjištěno, že Čeští pracovníci vnímají na pracovišti rozdíl v komunikaci s cizincem a s Čechem. Z výsledků lze vyvozovat, že fakt, že ne vždy dochází k plnému porozumění mezi Čechem a cizincem, ovlivňuje i kvalitu komunikace v mezinárodním týmu. Bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem nepochopení je rozdílnost v pochopení problému a jazyková bariéra. I z toho důvodu, pokud někteří pracovníci pro komunikaci s Čechem volí osobní nebo telefonický kontakt, v případě komunikace s cizincem raději zvolí komunikaci emailovou.

4.5.5 Řešení úkolů v mezinárodním týmu

K řešení úkolů se v dotazníku vázaly tři otázky, otázka č. 10, č. 11 a č. 12. Měly ozřejmit, jestli respondenti vnímají rozdíl mezi tím, jak řeší úkoly sami Češi a jak jejich spolupracovníci pocházející z jiných států. Hypotéza zní:

H₀₂: Neexistuje rozdíl mezi tím, jak řeší úkoly pracovníci různých národností.

Otázka č. 10

Jakým způsobem řeší dle Vás nejčastěji úkoly pracovníci české národnosti?

Otázka č. 11

Jakým způsobem řeší dle Vás nejčastěji úkoly cizinec?

Odpovědi na obě otázky byly uspořádány do tabulek a znázorněny v grafech:

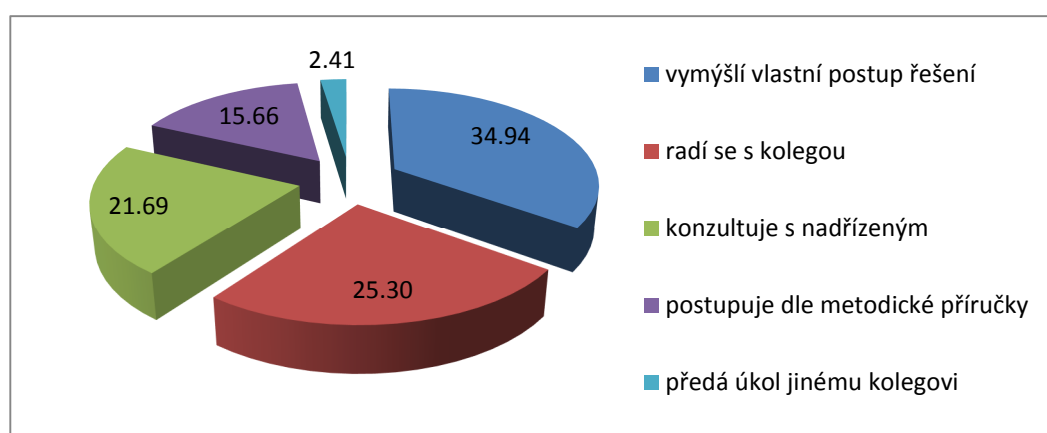
Tab. 18 – Způsoby řešení úkolů Čechy

Způsoby řešení úkolů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vlastní řešení	29	34,94%
Porada s kolegy	21	25,30%
Konzultace s nadřízeným	18	21,69%
Postup dle metodické příručky	13	15,66%
Předání jinému kolegovi	2	2,41%

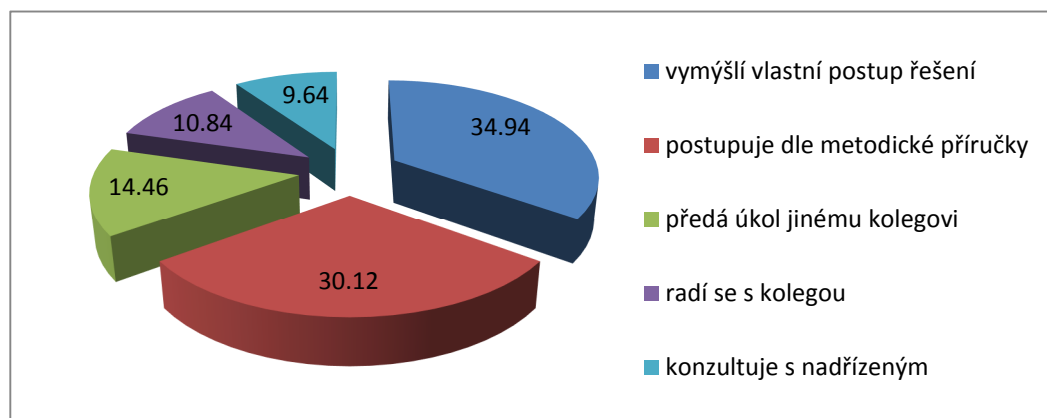
Tab. 19 – Způsoby řešení úkolů cizinci

Způsoby řešení úkolů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vlastní řešení	29	34,94%
Postup dle metodické příručky	25	30,12%
Předání jinému kolegovi	12	14,46%
Porada s kolegou	9	10,84%
Konzultace s nadřízeným	8	9,64%

Graf 12 – Způsob řešení úkolů Čechy



Graf 13 – Způsob řešení úkolů cizinci



Respondenti se shodli, že jak Češi, tak cizinci řeší nejčastěji úkoly tak, že si vymyslí vlastní způsob řešení, tedy kreativně. Dále už se ale způsob řešení úkolů dle respondentů lišil. Čtvrtina se domnívala, že Češi by se spíše poradili s kolegou a teprve potom šli konzultovat s nadřízeným, zatímco téměř třetina respondentů si myslela, že cizinci by postupovali dle metodické příručky nebo dle naučeného postupu a případně by práci předali jinému kolegovi.

Závěr pro hypotézu 2:

Bylo zjištěno, že pracovníci vnímají rozdílné způsoby řešení úkolů na pracovišti. Třetina respondentů se domnívala, že Češi i cizinci nejraději řeší úkoly kreativně. Ostatní respondenti se ale v názoru lišili. Dle jejich mínění se bude český pracovník spíše radit s kolegou a cizinec spíše bude postupovat dle jasně daného nebo zavedeného postupu, což opět může souviset s jazykovou bariérou. Češi se mezi sebou raději poradí, cizinec raději zkusí najít řešení úkolu pomocí směrnic a návodů.

4.5.6 Vliv pohlaví na výběr spolupracovníka

K výběru spolupracovníka se v dotazníku vázala otázka č. 12 a dále identifikační otázka z úvodu dotazníku (pohlaví). Mělo být zjištěno, jestli na výběr spolupracovníka mělo vliv pohlaví respondenta. Hypotéza zní:

H₀₃: Pohlaví nemá vliv na to, jestli by si pracovník vybral ke spolupráci Čecha nebo cizince.

Otázka č. 12

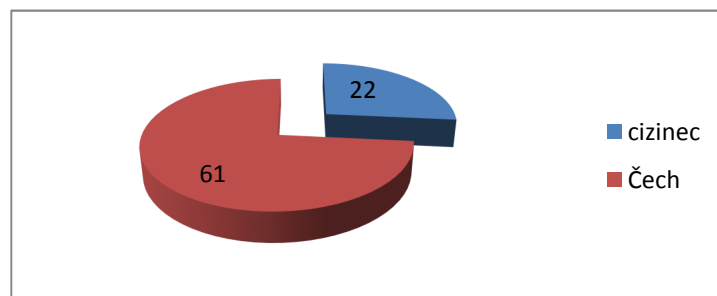
Pokud byste si mohl/a vybrat, s kým byste raději spolupracoval/a na řešení úkolu?

Respondenti měli na výběr ze dvou možností, Čech a cizinec. Jejich odpovědi jsou uvedeny níže:

Tab. 20 – Preference při volbě spolupracovníka

Spolupráce	Absolutní četnost	Relativní četnost
S Čechem	61	73,49%
S cizincem	22	26,51%

Graf 14 – Preference při volbě spolupracovníka



Téměř dvě třetiny respondentů by raději volily spolupráci s Čechem. Pravděpodobně to bude z důvodů popsaných výše, obávají se rozdílného pochopení problému a jazykové bariéry.

Ověření hypotézy statistickou metodou

H₀₃: Pohlaví nemá vliv na to, jestli by si pracovník vybral ke spolupráci Čecha nebo cizince.

H₁₃: Pohlaví má vliv na to, jestli by si pracovník vybral ke spolupráci Čecha nebo cizince.

Vzhledem k tomu, že šlo o sledování dvou kvalitativních alternativních statistických znaků, byly odpovědi uspořádány do asociační tabulky 2 x 2:

Tab. 21 – Asociační tabulka skutečných četností

Volba spolupracovníka	Pohlaví		
	Žena	Muž	Celkem
Čech	40	21	61
Cizinec	19	3	22
Celkem	59	24	83

Vzhledem k tomu, že rozsah souboru byl větší než 40, byl použit χ^2 test nezávislosti:

Tab. 22 – Asociační tabulka teoretických četností

43,3615	17,6386
15,6386	6,3615

V tabulce se nevyskytovaly teoretické četnosti menší než 5 a žádná teoretická četnost nebyla menší než 1, podmínky pro provedení χ^2 testu nezávislosti byly splněny. Testování bylo provedeno na hladině významnosti 5%.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

$$\chi^2 = 3,40$$

Tabulková hodnota χ^2 na hladině významnosti 5%, při jednom stupni volnosti:

$$\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$$

$$\rightarrow 3,40 < 3,84$$

Hodnota testového kritéria byla menší než tabulková kritická hodnota, nebylo tedy možné hypotézu zamítnout a lze říci, že **pohlaví nemá vliv na to, jestli by si pracovník vybral ke spolupráci Čecha nebo cizince.**

Závěr pro hypotézu 3:

Na základě výše uvedeného lze říci, že pohlaví nemá na rozhodování při výběru pracovníka vliv. Obě pohlaví by raději volily pro spolupráci Čecha před cizincem.

4.5.7 Konflikty

Na množství a druh konfliktů byly v dotazníku vyhrazeny otázky č. 13 až č. 16. Cílem bylo zjistit, jak často dochází v týmech ke konfliktům a jaká je jejich příčina. Hypotéza byla stanovena takto:

H₀₄: Neexistuje rozdíl v množství a druhu konfliktů mezi členy týmu jedné národnosti a v mezinárodním týmu.

Otázka č. 13

Jak často dle Vás dochází při spolupráci s Čechem ke konfliktu?

Otázka č. 14

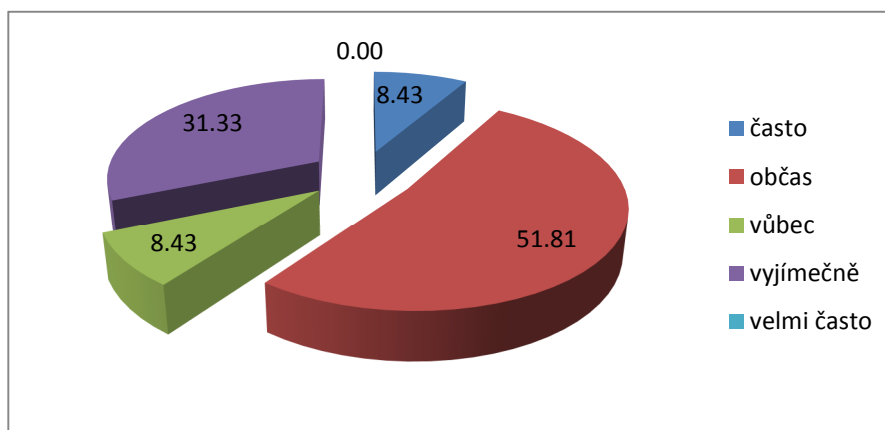
Jak často dle Vás dochází při spolupráci s cizincem ke konfliktu?

Respondenti měli možnost volit z pěti možností, od možnosti „vůbec“ po možnost „velmi často“. Odpovědi na obě otázky jsou shrnuty v následujících tabulkách a grafech:

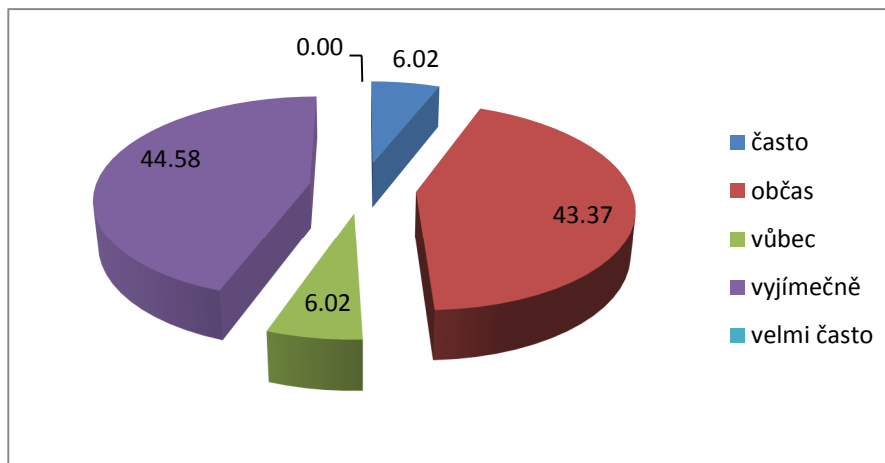
Tab. 23 – Srovnání frekvence konfliktů mezi Čechy a s cizinci

Frekvence konfliktů	S Čechy	S cizinci
Vůbec	7	5
Výjimečně (1 – 2x za rok)	26	37
Občas (několikrát za rok)	43	36
Často (každý měsíc)	7	5
Velmi často (každý týden)	0	0

Graf 15 - Frekvence konfliktů v týmu složeném z Čechů



Graf 16 - Frekvence konfliktů v týmu s cizincem



Z obou tabulek lze vysledovat, že množství konfliktů se v případě komunikace s cizinci snížilo. Respondenti přiznali, že ke konfliktům na pracovišti dochází několikrát za rok, ale v případě konfliktů s Čechem polovina respondentů uvedla, že až několikrát za rok, zatímco v případě konfliktů s cizincem je tak nejčastěji výjimečně, tedy jednou až dvakrát za rok.

Otázka č. 15

O jaký druh konfliktu s Čechem se nejčastěji jedná?

Otázka č. 16

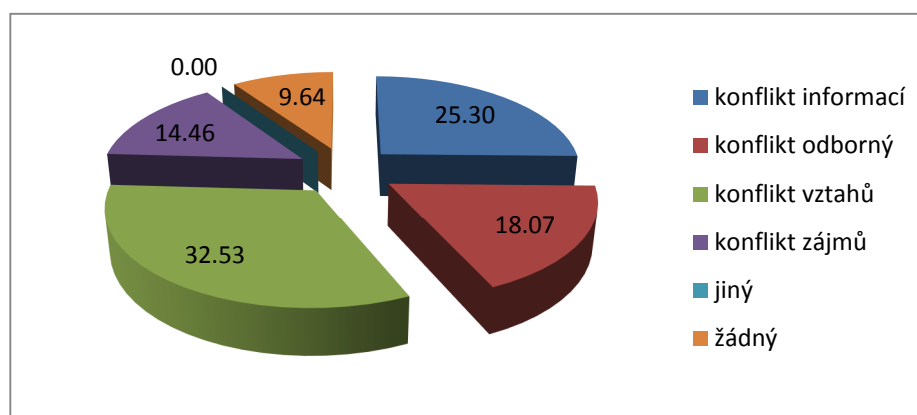
O jaký druh konfliktu s cizincem se nejčastěji jedná?

Respondenti měli opět možnost volby z uvedených možností, případně doplnění odpovědi vlastní. Odpovědi jsou shrnuty v následující tabulce:

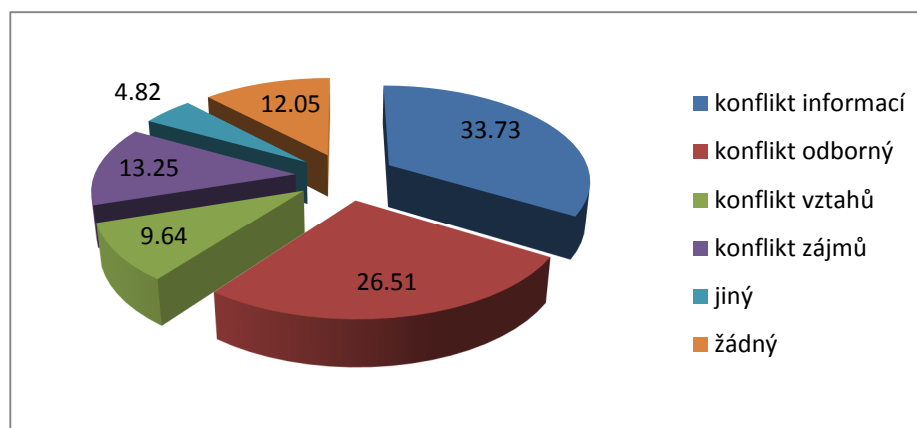
Tab. 24 – Srovnání druhu konfliktů mezi Čechy a s cizinci

Druh konfliktů	S Čechy	S cizinci
Konflikt vztahů	27	8
Konflikt informací	21	28
Konflikt zájmů	12	11
Konflikt odborný	15	22
Žádný	8	10
Jiný	0	4

Graf 17 – Druhy konfliktů v týmu s Čechem



Graf 18 – Druhy konfliktů v týmu s cizincem



Srovnání druhů konfliktů pouze mezi Čechy a mezi Čechy a cizinci je zajímavé z toho pohledu, že zde se struktura odpovědí velmi liší. Nejčastějším důvodem ke konfliktu s Čechem je osobní nelibost, tedy konflikt vztahů. Naopak s cizincem tato varianta zaujímá zhruba 10%. Nejčastějším důvodem ke konfliktu s cizincem je konflikt informací, kdy cizinci mohou používat jiné postupy a jiný přístup.

Objevily se zde také čtyři vlastní odpovědi, kdy dva respondenti nezávisle na sobě uvedli, že nejčastějším důvodem ke konfliktu je rozdílná kultura, jeden uvedl jazykovou bariéru a jeden neochotu mluvit cizím jazykem.

Závěr pro hypotézu 4:

Na základě výše uvedeného lze říci, že množství a druh konfliktů mezi členy týmu, kteří jsou Češi a mezi mezinárodními členy týmu se liší. Při spolupráci s cizincem dochází ke konfliktu méně často a v jejich případě jde většinou o konflikt z důvodu rozdílných informací nebo na odborné úrovni. Mezi Čechy jsou konflikty velmi často způsobeny osobními nesympatiemi.

4.5.8 Motivace

K problematice motivace byly v dotazníku vyhrazeny otázky č. 17, č. 18 a č. 19. Ke statistickému ověření hypotézy byly použity navíc odpovědi z otázky č. 12. Cílem bylo zjistit, jaké motivační faktory obecně působí na Čechy a cizince a jestli spolupráci s cizincem lze chápat jako jeden z motivačních faktorů. Hypotéza byla stanovena takto:

H₀₅: Spolupráce s cizincem nepůsobí jako motivační faktor.

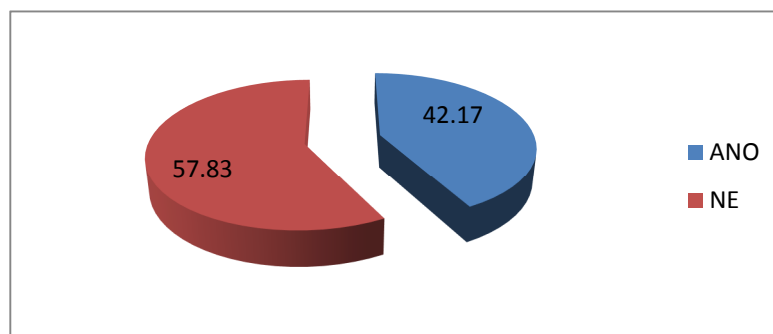
Otázka č. 17

Máte pocit, že Vás spolupráce s cizincem motivuje k lepším výkonům?

Tab. 25 – Spolupráce s cizincem jako motivační faktor

Spolupráce	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	35	42,17%
NE	48	57,83%

Graf 19 – Spolupráce s cizincem jako motivační faktor



Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že spolupráce s cizincem je k vyšším výkonům nemotivuje.

Respondenti dále měli možnost uvést, jaké motivační faktory dle nich působí na Čechy a na cizince:

Otázka č. 18

Čím jsou dle Vašeho názoru nejvíce motivováni k výkonům čeští pracovníci?

Otázka č. 19

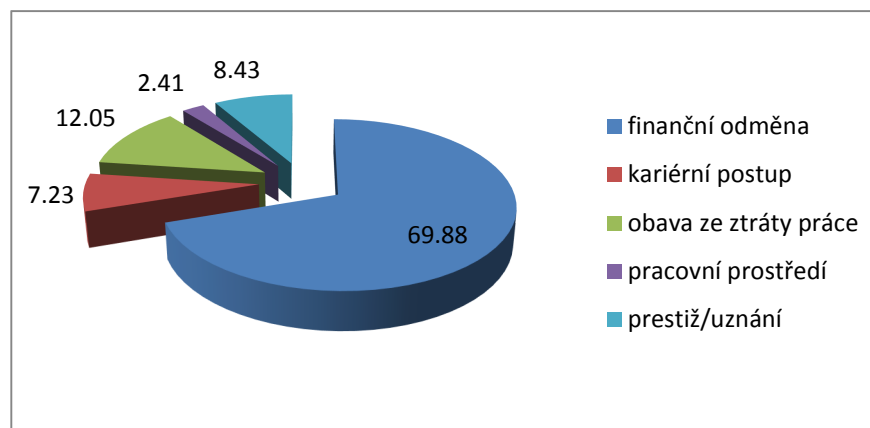
Čím jsou dle Vašeho názoru nejvíce motivováni k výkonům cizinci?

Odpovědi na obě otázky jsou shrnuty v následující tabulce:

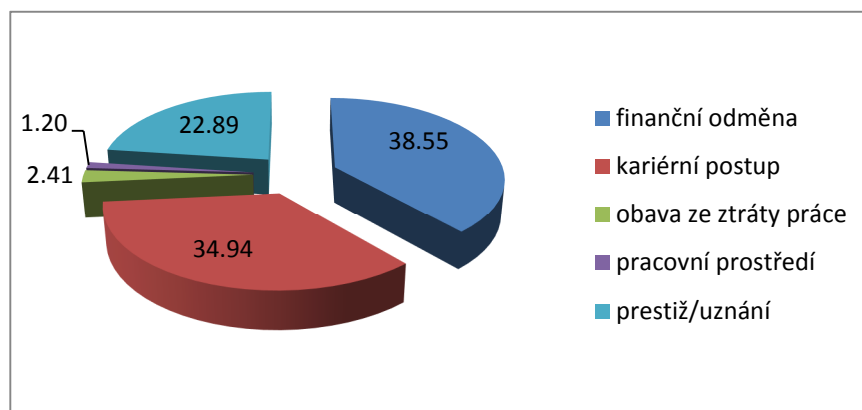
Tab. 26 – Motivační faktory

Motivační faktory	Češi	Cizinci
Finanční odměna	58	32
Prestiž/uznání	7	19
Kariérní postup	6	29
Obava ze ztráty zaměstnání	10	2
Pracovní prostředí	2	1

Graf 20 – Motivační faktory působící na Čechy



Graf 21 – Motivační faktory působící na cizince



V tomto případě je vidět velký rozdíl v pohledu na motivaci u Čechů a cizinců. Více než dvě třetiny respondentů přiznaly, že největším motivačním faktorem je finanční odměna, na druhém místě pak obava ze ztráty zaměstnání. Ostatní možnosti získaly podíl v řádech procent. Respondenti se naproti tomu domnívali, že cizinci pracující v České republice sice také kvůli finanční odměně, ale více než třetina respondentů uvedla možnost kariérního postupu a uznání. Podíl finanční odměny na motivačních faktorech působících na cizince je oproti motivačním faktorům působícím na Čechy téměř poloviční.

Ověření hypotézy statistickou metodou

H₀₅: Spolupráce s cizincem nepůsobí jako motivační faktor.

H₁₅: Spolupráce s cizincem působí jako motivační faktor.

Vzhledem k tomu, že šlo o sledování dvou kvalitativních alternativních statistických znaků, byly odpovědi na otázky č. 12 a č. 17 uspořádány do asociační tabulky 2 x 2:

Tab. 27 – Asociační tabulka skutečných četností

Motivační faktor	Volba kolegy		
	Čech	Cizinec	Celkem
ANO	29	6	35
NE	32	16	48
Celkem	61	22	83

Vzhledem k tomu, že rozsah souboru byl větší než 40, byl použit χ^2 test nezávislosti:

Tab. 28 – Asociační tabulka teoretických četností

25,7229	9,2771
35,2771	12,7229

Podmínky pro provedení χ^2 testu nezávislosti byly splněny. Testování bylo provedeno na hladině významnosti 5%.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

$$\chi^2 = 2,72$$

Tabulková hodnota χ^2 na hladině významnosti 5%, při jednom stupni volnosti:

$$\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$$

$$\rightarrow 2,72 < 3,84$$

Hodnota testového kritéria byla menší než tabulková kritická hodnota. Na hladině významnosti 5% tedy nebylo možné nulovou hypotézu o nezávislosti znaků zamítnout, lze tedy říci, že **Spolupráce s cizincem nepůsobí jako motivační faktor.**

Závěr pro hypotézu 5:

Bylo zjištěno, že pro české pracovníky nepůsobí spolupráce s cizincem jako motivační faktor. Jak již bylo uvedeno výše, většina z nich by volila pro spolupráci Čecha, právě z obavy z problémů s komunikací a jazykovou bariérou. Dále bylo zjištěno, že na cizince působí jiné motivační faktory než na Čechy. Pro Čechy je to hlavně finanční odměna a částečně obava ze ztráty zaměstnání, pro cizince je to ve stejné míře odměna a kariérní postup, následovaný uznáním.

4.5.9 Přístup k nadřízenému

K problematice přístupu k nadřízenému byly v dotazníku vyhrazeny otázky č. 20 a č. 21. Cílem bylo zjistit, jestli přístup k nadřízenému záleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec. Hypotéza byla stanovena takto:

H₀₆: Přístup pracovníka k nadřízenému nezáleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec.

Otázka č. 20

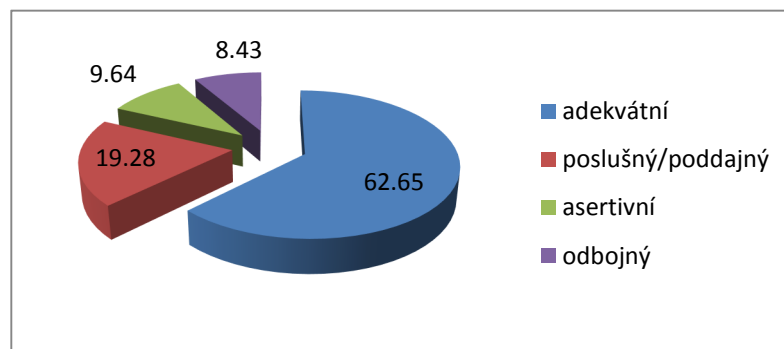
Jaký je Váš přístup k nadřízenému?

Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce a vyznačeny v grafu:

Tab. 29 – Přístup k nadřízenému

Přístup k nadřízenému	Absolutní četnost	Relativní četnost
Adekvátní	52	62,65%
Poslušný/poddajný	16	19,28%
Asertivní	8	9,64%
Odbojný	7	8,43%

Graf 22 – Přístup k nadřízenému



Téměř dvě třetiny respondentů se domnívaly, že jejich přístup k nadřízenému je takový, jaký by měl být. Téměř pětina ale uvedla, že jejich přístup je příliš poslušný. Asertivně nebo odbojně se hodnotilo jen velmi málo respondentů.

Otázka č. 21

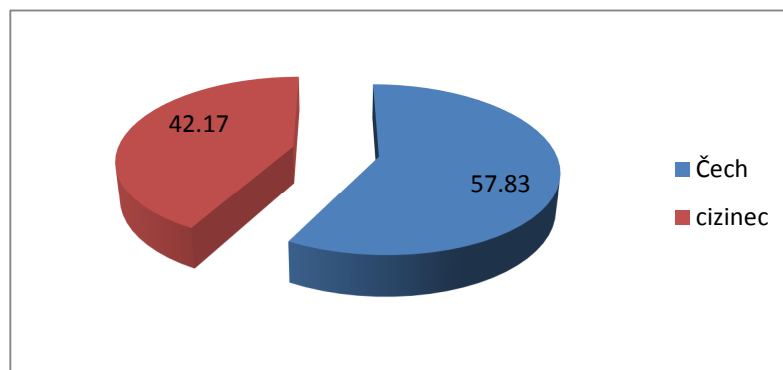
Váš nadřízený je:

Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce a vyznačeny v grafu:

Tab. 30 – Původ nadřízeného

Nadřízený	Absolutní četnost	Relativní četnost
Čech	48	57,83%
Cizinec	35	42,17%

Graf 23 – Původ nadřízeného



Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že jejich nadřízený je Čech. Necelá polovina nadřízených pochází z jiných zemí. Přehled těchto zemí je uveden v tabulce níže:

Tab. 31 – Původ nadřízeného dle jednotlivých zemí

Stát	Relativní četnost
Austrálie	40,00%
Spojené království	14,29%
Německo	8,57%
Nizozemí	8,57%
Itálie	5,71%
Polsko	5,71%
USA	5,71%
Belgie	2,86%
Francie	2,86%
Španělsko	2,86%
Izrael	2,86%

Nejvíce nadřízených pocházelo z anglofonních zemí, Austrálie a Spojeného království. Další místa zauímají pak stejným podílem soused České republiky, Německo, a Nizozemí.

Ověření hypotézy statistickou metodou

H₀₆: Přístup pracovníka k nadřízenému nezáleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec.

H₁₆: Přístup pracovníka k nadřízenému záleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec.

Vzhledem k tomu, že šlo o sledování dvou kvalitativních statistických znaků, z nichž jeden nabýval čtyř hodnot, byly odpovědi na otázky č. 20 a č. 21 uspořádány do kontingenční tabulky:

Tab. 32 – Kontingenční tabulka skutečných četností

Přístup k nadřízenému	Původ nadřízeného		
	Čech	Cizinec	Celkem
Adekvátní	31	21	52
Poslušný/poddajný	8	8	16
Asertivní	4	4	8
Odbojný	5	2	7
Celkem	48	35	83

Tab. 33 – Kontingenční tabulka teoretických četností

30,0723	21,9277
9,2530	6,7470
4,6265	3,3735
4,0482	2,9518

Vzhledem k tomu, že tabulka obsahovala polovinu teoretických četností menších než 5, bylo potřeba ji upravit. Bylo zvoleno sloučení dvou posledních sloupců (asertivní a odbojný způsob) a tabulka teoretických četností byla přepočítána následovně:

Tab. 34 – Upravená kontingenční tabulka teoretických četností

30,0723	21,9277
9,2530	6,7470
8,6747	6,3253

Nyní bylo možné provést χ^2 test nezávislosti. Testování bylo provedeno na hladině významnosti 5%.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

$$\chi^2 = 0,50$$

Tabulková hodnota χ^2 na hladině významnosti 5%, pro 2 stupně volnosti ((2-1) * (3-1)) :

$$\chi^2_{0,05(1)} = 5,99$$

$$\rightarrow 0,50 < 5,99$$

Hodnota testového kritéria byla menší než tabulková kritická hodnota. Na hladině významnosti 5% tedy nebylo možné nulovou hypotézu o nezávislosti znaků zamítnout, lze tedy říci, že **Přístup pracovníka k nadřízenému nezáleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec.**

Závěr pro hypotézu 6:

Bylo zjištěno, že fakt, že nadřízený je cizinec nebo Čech, neovlivňuje respondenty v přístupu k němu. Většina z nich považuje svůj přístup za adekvátní a byl by takový i v případě, kdyby místo Čecha byl jejich nadřízený cizinec, či naopak. Pravděpodobně se zde spíše uplatňuje povaha jedince než původ nadřízeného.

4.5.10 Styl vedení

K problematice stylu vedení (řízení) byla v dotazníku vyhrazena otázka č. 22 a pro ověření hypotézy byly použity odpovědi na otázku č. 21. Cílem bylo zjistit, jestli z pohledu podřízeného má původ nadřízeného vliv na styl vedení. Hypotéza byla stanovena takto:

H₀₇: Styl vedení nezáleží na národnosti nadřízeného.

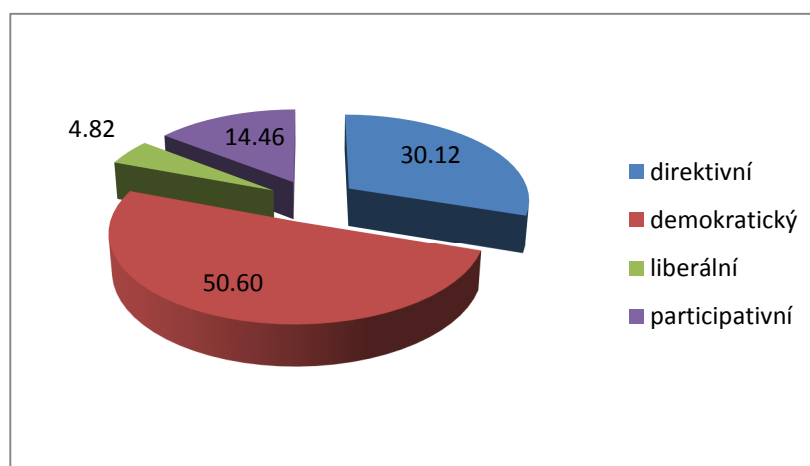
Otázka č. 22

Jak se dá popsat styl vedení Vašeho nadřízeného?

Tab. 35 – Styl vedení

Styl vedení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Direktivní	25	30,12%
Demokratický	42	50,60%
Liberální	4	4,82%
Participativní	12	14,46%

Graf 24 – Styl vedení



Nadpoloviční většina hodnotila svého nadřízeného jako demokratického vedoucího. Téměř třetina pak odpověděla, že jejich vedoucí má direktivní styl vedení.

Ověření hypotézy statistickou metodou

H₀₇: Styl vedení nezáleží na národnosti nadřízeného.

H₁₇: Styl vedení záleží na národnosti nadřízeného.

Vzhledem k tomu, že šlo o sledování dvou kvalitativních statistických znaků, z nichž jeden nabýval čtyř hodnot, byly odpovědi na otázky č. 21 a č. 22 uspořádány do kontingenční tabulky:

Tab. 36 – Kontingenční tabulka skutečných četností

Styl vedení	Původ nadřízeného		
	Čech	Cizinec	Celkem
Demokratický	28	14	42
Direktivní	9	16	25
Liberální	3	1	4
Participativní	8	4	12
Celkem	48	35	83

Tab. 37 – Kontingenční tabulka teoretických četností

24,2892	17,7108
14,4578	10,5422
2,3133	1,6867
6,9398	5,0602

Vzhledem k tomu, že tabulka obsahovala 2 z teoretických četností menší než 5, což bylo 25%, bylo potřeba ji upravit. Bylo zvoleno sloučení dvou posledních sloupců (participativní a liberální styl vedení) a tabulka teoretických četností byla přepočítána následovně:

Tab. 38 – Upravená kontingenční tabulka teoretických četností

24,2892	17,7108
14,4578	10,5422
9,2530	6,7470

Nyní bylo možné provést χ^2 test nezávislosti na hladině významnosti 5%.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n_{oj})^2}{n_{oj}}$$

$$\chi^2 = 7,01$$

Tabulková hodnota χ^2 na hladině významnosti 5%, pro 2 stupně volnosti ((2-1) * (3-1)) :

$$\chi^2_{0,05(1)} = 5,99$$

$$\rightarrow 7,01 > 5,99$$

Hodnota testového kritéria byla větší než tabulková kritická hodnota. Na hladině významnosti 5% tedy byla nulová hypotéza o nezávislosti znaků zamítnuta a byla přijata alternativní hypotéza, tedy: **Styl řízení záleží na národnosti nadřízeného.**

Těsnost míry závislosti byla ověřena pomocí výpočtu koeficientu asociace:

$$|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} = \sqrt{\frac{7,01}{83}} = 0,29$$

→závislost mezi znaky je tedy slabá.

Závěr pro hypotézu 7:

Bylo zjištěno, že dle respondentů záleží styl vedení na původu nadřízeného, avšak závislost je jen malá. Velmi pravděpodobně má na styl vedení vliv i osobnost nadřízeného a kultura firmy, ve které působí.

Většina respondentů hodnotí styl vedení jejich nadřízeného jako demokratický.

5. VÝSLEDKY A DISKUSE

Vyhodnocením odpovědí respondentů bylo zjištěno, že čeští pracovníci na pracovišti rozdíl v komunikaci s cizincem a s Čechem vnímají. Zároveň bylo zjištěno, že ne vždy dochází mezi Čechem a cizincem k plnému porozumění. Obě tyto skutečnosti pak ovlivňují kvalitu komunikace v mezinárodním týmu. Nejčastějším důvodem nepochopení je jazyková bariéra a rozdílnost v pochopení problému, která je pravděpodobně dána kulturními rozdíly jedinců různých národností. I z důvodu zajištění lepšího pochopení problému někteří lidé při komunikaci s cizincem volí raději e-mailovou komunikaci, než osobní konzultaci nebo telefonát. Statisticky bylo následně prokázáno, že platí alternativní hypotéza: **Kvalita komunikace členů týmu záleží na jeho národnostním složení.**

V další části výzkumu bylo zjištěno, že pracovníci vnímají odlišné způsoby řešení úkolů na pracovišti. Obecně lze říci, že většina pracovníků, ať Čechů nebo cizinců, řeší úkoly kreativně, navíc bude spíše záležet na národnosti daného pracovníka. Šetřením bylo ale zjištěno, že pokud Češi neřeší úkol vlastním způsobem, řeší ho spíše poradou s kolegou, zatímco cizinec pokud nebudou řešit úkol kreativně, bude problém řešit spíše podle předem daného postupu, tedy metodické příručky nebo směrnice. To pravděpodobně opět souvisí s výše uvedeným zjištěním, že pro konzultaci s kolegou bude potřeba překonat jazykovou bariéru a problém si důkladněji vysvětlit, ale bude zde působit i vliv rozdílnosti kultur. I v tomto případě byla přijata alternativní hypotéza: **Existuje rozdíl mezi tím, jak řeší úkoly pracovníci různých národností.**

V práci bylo dále zkoumáno, jestli na ochotu spolupracovat s cizincem má vliv pohlaví. V tomto případě bylo zjištěno, že muži i ženy by při výběru spolupracovníka raději volili Čecha. Byla teda potvrzena nulová hypotéza: **Pohlaví nemá vliv na to, jestli by si pracovník vybral ke spolupráci Čecha nebo cizince.**

Dalším bodem zkoumání byly konflikty a jejich frekvence a druh. Na základě provedeného empirického šetření lze říci, že množství a druh konfliktů mezi členy týmu, kteří jsou Češi a mezi mezinárodními členy týmu se liší. Při spolupráci s cizincem dochází ke konfliktu méně často a v jejich případě jde většinou o konflikt z důvodu rozdílných informací nebo na odborné úrovni. Mezi Čechy jsou konflikty velmi často způsobeny osobními nesympatiemi. I v tomto případě byla přijata alternativní hypotéza: **Existuje rozdíl**

v množství a druhu konfliktů mezi členy týmu jedné národnosti a v mezinárodním týmu.

V následující části byla zkoumána motivace Čechů a cizinců. Bylo zjištěno, že na cizince působí jiné motivační faktory než na Čechy. Pro Čechy je to hlavně finanční odměna a částečně obava ze ztráty zaměstnání, pro cizince je to ve stejné míře odměna a kariéerní postup, následovaný uznáním. K otázce spolupráce s cizincem jako motivačního faktoru bylo ověřeno, že na české pracovníky nepůsobí spolupráce s cizincem jako motivační faktor. Většina z nich by volila pro spolupráci Čecha, právě z obavy z problémů s komunikací a jazykovou bariérou. Byla tedy potvrzena nulová hypotéza: **Spolupráce s cizincem nepůsobí jako motivační faktor.**

V poslední části byl zkoumán přístup k nadřízenému a styl vedení v závislosti na jeho původu, konkrétně na faktu, jestli je Čech nebo cizinec. Průzkumem bylo zjištěno, že fakt, že nadřízený je cizinec nebo Čech, neovlivňuje respondenty v přístupu k němu. Většina z nich považuje svůj přístup za adekvátní a byl by takový i v případě, kdyby místo Čecha byl jejich nadřízený cizinec, či naopak. Pravděpodobně se zde spíše uplatňuje povaha jedince než původ nadřízeného. V tomto případě byla tedy potvrzena nulová hypotéza: **Přístup pracovníka k nadřízenému nezáleží na tom, jestli je Čech nebo cizinec.**

K otázce stylu vedení bylo naopak zjištěno, že styl vedení záleží na původu nadřízeného, závislost je ale jen malá. Velmi pravděpodobně má na styl vedení vliv i osobnost nadřízeného a kultura firmy, ve které působí. Statisticky bylo ověřeno, že v tomto případě byla přijata alternativní hypotéza: **Styl vedení nezáleží na národnosti nadřízeného.**

V souvislosti s touto prací by bylo jistě zajímavé zjistit i pohled z druhé strany, tedy provést průzkum mezi cizinci pracujícími v různých firmách v České republice. Jednalo by se tak spíše o charakteristiku české povahy.

6. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zachycení vlivu rozdílnosti kultur na motivaci, efektivitu a kreativitu v týmu v prostředí mezinárodní firmy. Zkoumanými subjekty byli čeští zaměstnanci mezinárodních firem působících na trhu v České republice a výzkum byl zaměřen na jejich vnímání interkulturních rozdílů na pracovišti.

V teoretické části byly uvedeny hlavní poznatky týkající se daného tématu metodou kompilace textu z dostupné literatury. V empirické části byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření.

Na základě provedeného výzkumu lze shrnout, že Češi pracující v zahraničních firmách v České republice multikulturní prostředí vnímají, ale nelze říci, že jej vždy přijímají s nadšením. Pracovníci nevnímají spolupráci s cizincem jako motivační faktor a spíše se již předem obávají nepochopení, ať již z důvodu jazykové bariéry, či rozdílnosti v pochopení problému. Pravdou je, že v mezinárodním týmu se vyskytuje menší množství konfliktů oproti týmu složenému pouze z Čechů, ale pravděpodobně je to dáno tím, že Češi se konfliktům s cizinci spíše vyhýbají. Pokud již k nějakému konfliktu dojde, jedná se většinou o konflikt odborný nebo právě o konflikt z důvodu rozdílného pochopení informací.

Šetření ukázalo, že většinu pracovníků v mezinárodních firmách tvoří lidé ve věku 25 – 45 let, jedná se tedy o skupinu lidí, kteří mají již nějaké pracovní zkušenosti a hovoří cizími jazyky. Hlavním motivačním faktorem pro práci v mezinárodním prostředí je za prvé finanční ohodnocení, které je v mezinárodních firmách většinou vyšší, a za druhé vidina lepšího budoucího uplatnění.

Vzhledem ke globalizaci dochází ke kontaktu s cizinci na pracovišti mnohem častěji než dříve a schopnost spolupracovat s osobami z jiných kultur se stává jedním z důležitých pracovních předpokladů. Je třeba si uvědomit, že rozdílnost není něco, čeho by se pracovníci měli obávat, ale naopak měli by různé kultury poznávat a snažit se naučit něco nového. Zájem vedení firmy by měla být dobrá spolupráce v rámci týmu a tedy i zajištění vzájemné kooperace mezi Čechy a cizinci. Z toho důvodu by vedoucí pracovníci měli mít schopnost řízení kulturní rozmanitosti.

Na prvním místě kvalitní vzájemné spolupráce je překonání jazykové bariéry, dále pak ochota s cizinci spolupracovat a porozumět si. Pro překonání jazykové bariéry i k pochopení rozdílné mentality cizinců je vhodné vysílání Čechů na stáže do zahraničí na delší čas, aby se nejen procvičili v cizím jazyku, ale také aby lépe poznali cizí kultury a pochopili rozdílnost v uvažování pracovníků jiných národností v různých situacích, a to jak v pracovních, tak i soukromých.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. Management: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 335 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-86131-70-X.

HRON, Jan. Teorie řízení. 4. vyd., dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. 138 s. ISBN 978-80-2130695-0.

HURN, Brian J., TOMALIN, Barry. Cross-cultural communication: theory and practice. Vyd. 1. PALMGRABE MACMILLAN, 2013, 308 s. ISBN 978-023-0391-130.

KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1764-6.

KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0780-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan, SURÝNEK, Alois. Sociologie pro ekonomy a manažery: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PRŮCHA, Jan. Interkulturní komunikace: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 199 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Velký sociologický slovník: I. svazek A-O. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-718-4164-1.

7.2 Elektronické zdroje

Leading culture change in global organizations: aligning culture and strategy [online]. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. J-B US non-franchise leadership; 394 [cit. 2014-01-10]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10580195>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. Cizinci 3. zemí se zaevidovaným povoleným pobytem na území České republiky a cizinci zemí EU + Islandu, Norska, Švýcarska a Lichtenštejska se zaevidovaným pobytem na území České republiky k 30.4.2014. [online]. [cit. 2014-06-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/04-2014-tab-internet-stav-k-30-04-2014-xls.aspx>

8. PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník

**DOTAZNÍK
SPOLUPRÁCE V MEZINÁRODNÍM PRACOVNÍM TÝMU**

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku provozně-ekonomické fakulty České zemědělské univerzity. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce na téma Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě.

Předem děkuji za Váš čas.

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY (prosím vyberte vždy jednu z možností):

Pohlaví:	<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena
Věková skupina:	<input type="checkbox"/> 18-24let <input type="checkbox"/> 25-34let <input type="checkbox"/> 35-44 let <input type="checkbox"/> 45-54let <input type="checkbox"/> 55-64 let <input type="checkbox"/> 65 a více let	
Nejvyšší dosažené vzdělání:	<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> vyučen(a) <input type="checkbox"/> střední <input type="checkbox"/> bakalářské <input type="checkbox"/> magisterské <input type="checkbox"/> doktorské	
Velikost firmy, ve které pracujete:	<input type="checkbox"/> 1-9 zaměstnanců <input type="checkbox"/> 10-99 zaměstnanců <input type="checkbox"/> 100-499 zaměstnanců <input type="checkbox"/> 500 a více zaměstnanců	
Doba působení ve firmě:	<input type="checkbox"/> 0 - 1 rok <input type="checkbox"/> 2 – 5 let <input type="checkbox"/> 6 – 10 let <input type="checkbox"/> 11 a více let	

VÝZKUMNÉ OTÁZKY

1. **Pracujete v kolektivu s lidmi jiné než české národnosti (vyberte jednu z možností)?**
 - ANO
 - NE
2. **Pokud ano, jaký je jejich původ (vyberte jednu nebo více možností)?**
 - Evropa
 - Uveďte konkrétní zemi:
 - Amerika Asie
 - Afrika Austrálie
3. **V jaké zemi sídlí ústředí Vaší firmy (uveďte)?**

.....
4. **Je cizinec Váš (vyberte alespoň jednu z možností):**
 - Kolega
 - Nadřízený
5. **Souhlasíte s tvrzením: Pro kvalitu komunikace není důležité, jestli jde o tým složený pouze z Čechů nebo jsou-li v týmu i cizinci (vyberte jednu z možností)?**
 - ANO
 - NE
6. **Který z následujících způsobů komunikace preferujete při kontaktu s kolegou stejné národnosti (vyberte jednu z možností)?**
 - Osobní Telefonický
 - E-mail Písemný
7. **Který z následujících způsobů komunikace preferujete při kontaktu s kolegou cizincem (vyberte jednu z možností)?**
 - Osobní Telefonický
 - E-mail Písemný
8. **Dochází při komunikaci s cizincem vždy k úplnému porozumění (vyberte jednu z možností)?**
 - ANO
 - NE
9. **Co považujete za největší problém v komunikaci s cizincem (vyberte jednu z možností)?**
 - rozdílný přístup k hodnotám rozdílné dodržování norem
 - jazyková bariéra rozdílné pochopení problému
 - rozdílná flexibilita (reakce na změny) rozdílné náboženské vyznání
 - jiný

10. Jakým způsobem řeší dle Vás nejčastěji úkoly pracovník české národnosti (vyberte jednu z možností)?

- postupuje dle metodické příručky
- vymýšlí vlastní postup řešení
- radí se s kolegou
- předá úkol jinému kolegovi
- konzultuje s nadřízeným

11. Jakým způsobem řeší dle Vás nejčastěji úkoly cizinec (vyberte jednu z možností)?

- postupuje dle metodické příručky
- vymýšlí vlastní postup řešení
- radí se s kolegou
- předá úkol jinému kolegovi
- konzultuje s nadřízeným

12. Pokud byste si mohl/a vybrat, s kým byste raději spolupracoval/a (vyberte jednu z možností)?

- Čech
- cizinec

13. Jak často dle Vás dochází při spolupráci s Čechem ke konfliktu (vyberte jednu z možností)?

- vůbec
- výjimečně (1-2x za rok)
- občas (několikrát za rok)
- často (každý měsíc)
- velmi často (každý týden)

14. Jak často dle Vás dochází při spolupráci s cizincem ke konfliktu (vyberte jednu z možností)?

- vůbec (několikrát za rok)
- výjimečně (1-2x za rok)
- občas (několikrát za rok)
- často (každý měsíc)
- velmi často (každý týden)

15. O jaký druh konfliktu s Čechem se nejčastěji jedná (vyberte jednu z možností)?

- konflikt vztahů (nelibost vůči druhé osobě)
- konflikt informací (lišící se informace z různých zdrojů)
- konflikt zájmů
- konflikt odborný
- žádný
- jiný způsob.....

- 16. O jaký druh konfliktu s cizincem se nejčastěji jedná (vyberte jednu z možností)?**
- konflikt vztahů (nelibost vůči druhé osobě)
 - konflikt informací (lišící se informace z různých zdrojů)
 - konflikt zájmů
 - konflikt odborný
 - žádný
 - jiný způsob.....
- 17. Máte pocit, že Vás spolupráce s cizincem motivuje k lepším výkonům (vyberte jednu z možností)?**
- ANO
 - NE
- 18. Čím jsou dle Vašeho názoru nejvíce motivováni k výkonům čeští pracovníci (vyberte jednu z možností)?**
- finanční odměna
 - kariéerní postup
 - pracovní prostředí
 - prestiž/uznání
 - obava ze ztráty práce
- 19. Čím jsou dle Vašeho názoru nejvíce motivováni k výkonům cizinci (vyberte jednu z možností)?**
- finanční odměna
 - kariéerní postup
 - pracovní prostředí
 - prestiž/uznání
 - obava ze ztráty práce
- 20. Jaký je Váš přístup k nadřízenému (vyberte jednu z možností)?**
- poslušný/poddajný
 - asertivní
 - adekvátní
 - odbojný
- 21. Váš nadřízený je (vyberte jednu z možností):**
- Čech
 - jiné národnosti, prosím uveďte jaké:
- 22. Jak se dá popsat styl vedení Vašeho nadřízeného (vyberte jednu z možností):**
- direktivní (vysoce aktivní vedoucí)
 - demokratický (dává prostor druhým)
 - liberální (nepřijímá odpovědnost)
 - participativní (rozvíjí týmovou práci)