

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Bakalářská práce**

**Jak kultura ovlivňuje obchod - případová studie čínské kultury**

**Karolína Bajerová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Bajerová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Jak kultura ovlivňuje obchod – případová studie čínské kultury**

Název anglicky

**How culture affects business – case study of Chinese culture**

---

### Cíle práce

Cílem práce je provést analýzu vlivu kultury na podnikání. Práce bude sledovat kulturní faktory, které ovlivňují mezinárodní obchod. Jako případová studie byla vybrána čínská kultura.

### Metodika

V práci budou použity deskriptivní a komparativní metody zkoumání.

1. Teoretická část vychází z informací a poznatků ze studia odborných knih a publikací týkající se asijské kultury a obchodu. Tyto zdroje budou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

2. V praktické části bude použita analýza čínské kultury a obchodu.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

komunikace, obchod, kultura, Čína, podnikání

---

**Doporučené zdroje informací**

HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací : přístupy, dovednosti, poruchy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2.

REZEK, J. – DEVITO, J. A. – BARTŮŠEK, M. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0012-3.

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Mansoor Maitah, Ph.D. et Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 16. 2. 2016

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Jak kultura ovlivňuje obchod - případová studie čínské kultury“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2016

\_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Doc. Ing. Mansooru Maitahovi, Ph.D. et Ph.D. za praktické rady, náměty, vstřícný přístup a čas, který mi věnoval při zpracování této práce.

# **Jak kultura ovlivňuje obchod - případová studie čínské kultury**

---

## **How culture affects business - case study of Chinese culture**

### **Souhrn**

Tato bakalářská práce rozebírá jednotlivé kulturní faktory, které ovlivňují obchodní styky. Cílem je analyzovat kulturní rozdíly a poukázat na důležitost kultury při obchodování. Teoretická část se zaměřuje na všeobecné pojetí kultury, popis rozdílných kultur, zvyků a elementů. V závěru literární rešerše je část věnována analýze pěti dimenzí kultur podle dánského sociálního psychologa Geerta Hofstedeho. V praktické části práce jsou na základě případové studie Číny přiblížena specifika čínské kultury, její vliv na sféru obchodu a jednání mezi obchodními partnery z Číny a evropských zemí. Shromážděním a studiem literatury na dané téma vyšel závěr, že čínská kultura hraje významnou roli při obchodování v Číně a ovlivňuje obchodní styk s čínskými partnery.

### **Summary**

The objective of this thesis is analysis of cultural factors which affect and also influence trade relations. Cultural differences and importance of culture itself in business is in the forefront of the study. Theoretical part focuses on broad concept of culture and its perception. Moreover, description of different cultures, habits and their associated elements are discussed as being relevant for the purpose of the study. Danish sociologist Geert Hofstede made significant contribution in the field and his five dimensions of culture are considered in following part. Talking about the practical part of this paper, extensive interest is focused on case studies from China; the cultural specific about Chinese culture and their influence within business sphere and negotiation among China and European countries. To conclude, in regards based on literature research, Chinese culture plays a principal role in Chinese business and it affects the business negotiation with Chinese partners.

**Klíčová slova:** komunikace, obchod, kultura, Čína, podnikání

**Keywords:** communication, business, culture, China, enterprise

# Obsah

<b>1. ÚVOD</b>	<b>9</b>
<b>2. CÍL A METODIKA PRÁCE</b>	<b>10</b>
<b>3. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b>	<b>11</b>
3.1. Definice kultury	11
3.2. Elementy kultury	11
3.2.1. Pojetí času	12
3.2.2. Prostor	13
3.2.3. Jazyk	14
3.2.4. Náboženství	16
3.2.5. Hodnoty a normy	17
3.2.6. Vzdělávání	17
3.2.7. Sociální struktura	18
3.3. Kulturní rozdíly	19
3.3.1. Pojetí kultury dle Hofstedeho	19
3.3.2. Dopady kulturních rozdílů na obchod	25
<b>4. PRAKTICKÁ ČÁST – PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍNSKÉ KULTURY</b>	<b>28</b>
4.1. Náboženství	29
4.2. Konfucianismus	30
4.2.1. Filozofie	31
4.2.2. Zvyky	31
4.3. Výtvarné umění	32
4.4. Čínská literatura	33
4.5. Jazyk	33
4.5.1. Verbální komunikace	33
4.5.2. Neverbální komunikace	34
4.6. Kulturní šok	34
4.7. Vliv kultury na podnikání	35

4.7.1.	Etiketa při obchodování	36
<b>5.</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>39</b>
<b>6.</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>40</b>
6.1.	Knižní zdroje	40
6.2.	Internetové zdroje	41
<b>7.</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>43</b>



# 1. Úvod

Dnešní doba už není tou, kdy si jednotlivé kultury zachovávaly svou vlastní identitu a odmítaly jejich prolínání. Vládnoucí globalizace zaujímá velký vliv, i přes to, že se jí mnoho kultur brání, prostupuje rychle světem. Vyskytuje se ve všech sférách; politických, ekonomických i sociálních.

Rozšiřující se možnosti podnikání nabízejí příležitosti spolupráce i s velmi vzdálenými zahraničními partnery. Subjekty, které chtějí obstát na takových trzích, si musí uvědomit, že zde nejen ekonomické, ale hlavně kulturní aspekty mohou být velmi důležité a silně ovlivnit vývoj i výsledek podnikání. Proto je důležité zjistit si o dané kultuře co nejvíce a ve vlastním zájmu o úspěšné obchodování umět cizí kulturu respektovat a přizpůsobit se jí.

Obecně platí, že čím více jsou dvě země geograficky vzdálenější, tím více je kultura odlišná. A proto je zde kladen větší důraz na kulturní rozdíly, které jsou o to zajímavější, ale zároveň rizikovější, z důvodů možných nedorozumění.

V této bakalářské práci jsou rozebírány interkulturní rozdíly a jejich dopad na obchodování mezi čínskými a evropskými obchodními partnery.

Čína je jednou z nejvíce ekonomicky se rozvíjejících zemí a na konci roku 2014 po téměř 150 letech dokonce vystřídala Spojené státy v roli největší světové ekonomiky. Důvody pro podnikání v Číně jsou nízké náklady na výrobu, převážně faktorů lidské práce a velikost trhu, z důvodu velkého prostoru pro odbyt výrobků a služeb.

Tato práce přiblíží problematiku kulturních rozdílů a její dopady při obchodování v Číně.

## **2. Cíl a metodika práce**

Cílem mé práce je analyzovat kulturní rozdíly a poukázat na důležitost kultury při obchodování.

Kultura je důležitý aspekt při chování spotřebitelů. Také silně ovlivňuje poptávku po zboží i následnou koupi. Při mezinárodním obchodování je velmi důležité umět proniknout do kultury zahraničního partnera. Usnadní to komunikaci, předejde se nevhodným situacím a znamená to část úspěchu při uzavírání obchodu. Hlavním cílem je zaměřit se na kulturu v Číně. Popsat a definovat ji tak, aby místní kulturní rozdíly byly natolik zřejmé, že nedojde ke kulturnímu šoku zahraničního obchodníka a k nedorozumění mezi podnikateli.

Technika, kterou jsem použila ve své práci, bylo shromáždění a studium veškeré literatury na dané téma. Všeobecné informace do teoretické i praktické části jsem získala z knih, článků a internetových zdrojů. Pro dané téma není typické statistické či matematické zpracování dat, tudíž se mi zdála metoda kvalitativního výzkumu jako nejvhodnější.

### **3. Literární rešerše**

#### **3.1. Definice kultury**

Význam slova kultura se v průběhu věků značně měnil. Původně se slovo týkalo pouze pěstování užitkových plodin. Ve starověkém Římě se však objevilo jako metafora, kdy Marcus Tullius Cicero překládal Platónův pojem „péče o duši“. Od počátku šestnáctého století se slovo kultura využívá pro označení konkrétních lidských činností, převážně těch uměleckých. (Šroněk, 2000)

Pojem „kultura“ a odvozeniny jako „kulturní“ nebo „vzdělaný“ se vztahují pouze k lidem a jejich popisu. Kultura je vše, co lidé vlastní, co si myslí a jaká dělají rozhodnutí jako členové konkrétní společnosti. Tyto procesy probíhají zpravidla ve skupině, z čehož vyplývá, že kulturu sdílejí nejméně dva lidé a že společnost je obvykle větší než dvě osoby. Kultura nejsou jednotlivé věci, ale je tvořena řadou prvků. Základní charakteristika kultury je, že jde o naučené chování, které je přenášeno z generace na generaci. Další charakteristikou je, že konkrétní naučené chování sdílejí všichni (nebo téměř všichni) členové společnosti. Kultura také formuje jednání členů společnosti a jejich představu o světě. Je proměnlivá v čase a proto se člověk musí neustále přizpůsobovat daným podmínkám. Lidé se řadí do různých kultur, jestliže se jejich chování odlišuje podle skupin. (DeVito, 2008)

Do kultury patří literatura, hudba, umění, filosofie a věda. Výzkumem kultury se zabývá speciální věda, která se nazývá kulturologie.

#### **3.2. Elementy kultury**

Kultura se skládá z několika elementů, které tvoří určitý celek. Nelze posuzovat samostatně nebo vytrhávat jednotlivé elementy pro vytvoření obrazu jedné společnosti. Mezi základní elementy patří čas, jazyk, národnost, náboženství, politika a další.

### 3.2.1. Pojetí času

Čas může být posuzován z několika hledisek a jeho vnímání se v různých kulturách odlišuje. Například krátkodobý (vteřiny a minuty) nebo dlouhodobý (desetiletí).

Nejčastější způsob dělení času je rozdělení, které přednesl jeden z nejvýznamnějších autorů, kteří se tímto tématem zabývali – Edward T. Hall. Ten rozdělil přístup kultur do dvou základních skupin – skupiny monochronické a polychronické. Monochronická kultura je charakterizována v závislosti na čase. Obchodníci se dostavují včas na schůzky, program se dodržuje a jen výjimečně je přerušeno jednání. Jedná se většinou o země, kde má každá jednotka času velkou cenu. Naopak kultura polychronická klade menší důraz na přesnost a nedodržování sjednaných lhůt a termínů není nic neobvyklého. Zde je čas proměnlivou veličinou. V těchto kulturách je pro hostitele významější dokončit jednání, které bylo zahájeno, než je náhle přerušit kvůli jinému. Před časem mají přednost lidské vztahy. (Šroněk, 2000)

Na základě tohoto rozdělení lze členit jednotlivé kraje podle uvedených hledisek. Mezi silně monochronické země patří: severní Evropa včetně Velké Británie a Nizozemska, Německo, Rakousko a Severní Amerika. Mezi mírně monochronické se řadí například jižní Evropa, východní Evropa, Austrálie, Nový Zéland. Také některé země asijského kontinentu, konkrétně i Čína, kterou se zabývá praktická část této práce. Do poslední skupiny, polychronických kultur, patří Latinská Amerika, Afrika, arabské země a jižní a jihovýchodní Asie. U některých zemí dochází k postupnému přechodu z jedné skupiny do druhé. Tento jev můžeme pozorovat například u Japonska – přechod z polychronické do silně monochronické. Existují i místa, kde se objevuje rozdílné pojetí času dokonce uvnitř země. Sem patří severní a jižní Itálie, severní Německo a Bavorsko. (Šroněk, 2000)

Lze konstatovat, že čím blíže „ke slunci“, tedy k rovníku, tím méně se k času přihlíží. (Šroněk, 2000)

Jiný pohled na posuzování času je podle tzv. lineárních a multiaktivních postojů. První způsob je postaven na myšlence, že se čas pohybuje po přímce – minulost, přítomnost, budoucnost. Základ pro dodržování tohoto postoje je dodržování přesného pracovního plánu v současnosti, nezajímat se o minulost, protože není důležitá a soustředit se na plány do budoucna. Podle druhé skupiny je čas subjektivní. Spojuje se s určitou událostí, osobou či činností a je možno s ním manipulovat bez ohledu na hodinu. Cílem je

stihnout co nejvíce věcí najednou, protože taková práce je zajímavější a je možné získat lepší výsledky. (Zamykalová, 2003)

Dále můžeme čas rozdělit z hlediska formálnosti. Za formální čas považujeme jednotky dané určitou kulturou a tyto jednotky času jsou libovolné. Ve většině světa se dělí čas na vteřiny, minuty, hodiny, týdny, měsíce, roky a desetiletí. Někde však můžeme najít i jiná dělení, například podle fází Měsíce nebo ročních období. Neformální čas je označení přibližného časového intervalu, například „ihned“, „brzy“ nebo „co nejdříve“. Toto rozdělení však často způsobuje komunikační problémy a vznik sporů, protože každý má pod takovýmto pojmem jinou představu časového úseku. (DeVito, 2008)

Problém může nastat při střetu představitelů dvou kultur, například při obchodní schůzce. Představitel pocházející z monochronické kultury přijde na jednání včas. Pokud bude muset čekat, až si hostitel vyřídí svoje záležitosti, bude to považovat podle své kultury za neomalenost nebo i urážku. A opačně – když je představitel polychronické kultury zvyklý chodit na schůzky později, může se dočkat sdělení, že nebude přijat a musí se dostavit v jiný termín. Ten to ale v tomto případě může na základě svých zvyků považovat jako neomalenost ze strany hostitele, že si na něj neudělal čas. Pokud je návštěvník na straně prodávajícího, měl by se umět přizpůsobit pojetí času kupujícího a tím může očekávat lepší výsledky při obchodních jednáních a předejít tím také nedorozuměním a zbytečným konfliktům. (Šroněk, 2000)

### **3.2.2. Prostor**

Rozdílné přístupy k prostoru mezi kulturami se projevují odlišnostmi týkajícími se kancelářských místností, jejich uspořádáním a umístěním vedoucích pracovníků. V západních firmách je zvykem, že vedoucí pracovníci sedí samostatně a odděleně od ostatních a vybavení kanceláře zpravidla odpovídá jejich hierarchickému postavení ve firmě. V Japonsku jsou vedoucí pracovníci na nižší a střední úrovni umístěni společně se svými spolupracovníky. Samostatné kanceláře mají k dispozici pouze nejvyšší firemní funkcionáři. V rozdílech umístění vedoucích pracovníků se do jisté míry odráží individualistický a týmový způsob práce v jednotlivých zemích (USA a Japonsko). V Německu jsou jen zřídka viděny otevřené dveře, protože je to známka neuspořádanosti.

Naopak ve Spojených státech jsou otevřené dveře znakem toho, že je vedoucí připraven k jednání. Zavřené dveře značí jeho zaneprázdněnost. (Zamykalová, 2003)

### **3.2.3. Jazyk**

„Komunikace může znamenat přijetí, potvrzování, osvojování rolí či jejich odmítání, přizpůsobování se stereotypům, konformitě. Tyto kroky prakticky znamenají sociální integraci či přizpůsobení se společenskému řádu.“ (Vybíral, 2000)

Propojení a styk mezi jednotlivými kulturami i uvnitř jedné probíhá prostřednictvím jazyka tzv. verbální komunikace a prostřednictvím komunikace neverbální.

#### **Verbální komunikace**

Verbální komunikací rozumíme vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka. Do verbální komunikace se v širším pojetí zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná či živá nebo reprodukováná. (Vymětal, 2008)

Při verbální komunikaci si musíme uvědomit, že se může týkat jedné osoby (dialog samého se sebou), dvou i více osob. Vybíral (2000, str. 86) definuje slovní komunikaci jako „...výběr, kombinování a produkci jazykových znaků (psaní projevů, rozmyšlení řeči, artikulaci, řečovou strategii a „diplomacii“, volbu stylu), proces vzájemného sdělování, percepci (vnímání) a recepci (příjem) slovních sdělení a porozumění jim“.

Tento druh komunikace se řadí do dvou různých rovin. Prvním druhem je komunikace racionální. Využívá výlučně rozumovou racionální část komunikace, z celého průběhu komunikace se pečlivě oddělují jakékoliv emoce a je základem pro komentování. Druhým typem je komunikace emocionální. Ta se zabývá formou sdělení, způsobem jeho podání, individuálním názorem na sdělení, pocitem z partnera a emočními extrémy. (Vymětal, 2008)

Jazyk je jedním z elementů, který je společný pro všechny kultury. Odhady o počtu živých jazyků se liší, většinou se toto číslo pohybuje okolo tří tisíc. Například čínsky hovoří 20% obyvatel světa. Pravděpodobně stovkou jazyků hovoří 95% obyvatel. (Ferraro, 1994)

V technicky vyspělých zemích a rozvinutých společnostech mají jazyky více původních, případně převzatých slov, vztahujících se k jednotlivým aspektům techniky, výroby apod. Naproti tomu jazyky národů, jejich život je úzce spjat s přírodou, mají daleko rozvinutější slovní zásobu o jednotlivých aspektech přírody. (Šroněk, 2000)

Při mezinárodních obchodních jednáních vyžaduje verbální komunikace znalost cizích jazyků nebo pomoc tlumočnicka.

## **Neverbální komunikace**

Informace o partnerovi získáváme i z jeho neverbálních projevů. Tento druh nazýváme také jako řeč těla, nonverbální nebo mimoslovní komunikace.

Neverbální komunikace se dělí na tyto druhy: (Vymětal, 2008 str. 56)

- kinezika – zaměřena na sledování pohybů celého těla,
- gestika – zaměřena zejména na pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- mimika – zaměřena na pohyby obličejových svalů,
- vizika – zaměřena na pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt,
- haptika – zaměřena na význam doteků,
- proxemika – zaměřena na význam vzdáleností,
- posturologie – zaměřena na postoje a pozice celého těla

Důležitá součást komunikace je také empatie neboli schopnost vcítit se. Je to schopnost a ochota porozumět druhým lidem, pochopit jejich jednání, chování, záměry, potřeby, pocity, myšlenky a vztahy mezi nimi. Empatie tvoří základ komunikačního chování. Bez této schopnosti se špatně získává důvěra druhých lidí, bez které s nimi nejde spolupracovat. (Peters-Kühlinger, 2007)

„Často bývá uváděno, že úspěch komunikace závisí z 55% na řeči těla, z 38% na hlasovém kontextu (paralingvistice) a pouze z 7% na obsahu verbálního projevu. Přestože tento názor začíná být zpochybňován, neverbální komunikace zaujímá stále důležitou roli v komunikaci.“ (Vymětal, 2008)

Formy neverbální komunikace se mezi konkrétními kulturami značně liší. Pro ilustraci: Vztyčený palec vzhůru v Austrálii znamená neslušné gesto, vyjadřující nechuť,

odpor k druhému. V Německu tak ukazují číslo jedna, v Japonsku číslo pět. V Ghaně je toto gesto brané jako urážka a v Malajsii palec slouží k ukazování častěji než ukazováček. (DeVito, 2008)

Umění a schopnost naslouchat, pozorovat a především správně chápat obsah a význam verbálních i neverbálních sdělení je proto důležitým aspektem úspěšného vyjednávání jak v kultuře jedné, tak mezi kulturami rozdílnými. Respektováním těchto zásad lze předejít zbytečným nedorozuměním.

### **3.2.4. Náboženství**

Náboženství patří k nejvýznamnějším zdrojům kultury. Jeho význam a vliv na postoje a vztahy ve společnosti se v jednotlivých kulturách liší. Někde je jen okrajový, jinde ovlivňuje a vytváří zákony a postihy za jejich nedodržování.

Ekonomika a náboženství sledují naprosto odlišné cíle. Obchod se pohybuje ve sféře materiální, zatímco náboženství ve sféře duchovní. Mohlo by se tedy zdát, že spolu nesouvisí, ale je tomu naopak.

Různé druhy náboženství formulovaly a stanovily některé principy, jež se přímo či nepřímo hospodářského života dotýkají. Projevují se formou příkazů, zákazů a pokynů, které ovlivňují chování v obchodní sféře. Příkazy, zákazy a pokyny jsou mnohdy staré tisíciletí. Vznikaly v době, kdy měly ekonomické podmínky zcela jinou podobu, než je tomu dnes, proto často dochází k problémům jejich uplatňování v současnosti. Náboženští činitelé mnohdy nevěděli (a dodnes nevědí), jak sladit zejména předpisy o lichvě s pragmatickými potřebami. Pod tíhou ekonomických potřeb dnešní doby se z dlouhodobého pohledu přístup některých náboženství mění, je více realistický a pragmatický. Monoteistická náboženství mají stejné kořeny. Jsou založena na zákazu lhaní, zákazu lichvářských úroků, či zákazu připravit jiného člověka podvodným způsobem o jeho majetek. (Šroněk, 2000)

V moderní době vedlo náboženství a jeho spory k rozpadu států a vytvoření zcela nových. Na náboženském principu byla rozdělena například Indie, kdy v muslimských částech vznikly Pákistán a Bangladéš. (Šroněk, 2000)

V případě přípravy obchodního jednání je nutné zohlednit volné dny a náboženské svátky v dané kultuře. Například obchodní partner muslimského vyznání nebude



vyjednávat v pátek, protože tento den tráví v mešitě. Také není vhodné plánovat schůzky v období ramadánu. (Zamykalová, 2003)

Není třeba se zabývat náboženstvím obchodníka do větších detailů, ale rozumět, pochopit a respektovat základy náboženství obchodního partnera patří k důležitým a nezbytným prvkům úspěšného obchodního jednání.

### **3.2.5. Hodnoty a normy**

Každou kulturu můžeme charakterizovat rozdílným žebříčkem hodnot a norem. Pro všechny kultury platí základní potřeba snahy o „přežití“. Jinde roste význam hodnot bezpečí, jistoty, sounáležitosti nebo seberealizace. Tyto rozdíly nejsou určeny pouze bohatstvím ale i způsoby jeho dělení s ostatními.

### **3.2.6. Vzdělávání**

Přístup jednotlivých kultur ke vzdělávání je další důležitý kulturní pilíř. Rozdíly mezi kulturami se neliší pouze ve stylu výuky, ale také v objemu finančních prostředků, které jsou do vzdělávání uvolněny ze státních rozpočtů zemí.

Vzdělávání v současné civilizaci prochází mohutným rozvojem. Všechny vyspělé i méně rozvinuté země se podle svých ekonomických možností snaží vybudovat co nejdokonalejší vzdělávací systémy, které jsou nezbytným předpokladem ke svému dalšímu rozvoji. Přesto v mezinárodním pohledu existují dva zcela protichůdné trendy přístupu ke vzdělávání. Prvním trendem je názor, že se vzdělávání ve světě globalizuje stejně jako sféra obchodu. To se projevuje tím, že do vzdělávání pronikají některé společné způsoby uvažování a konkrétní inovace, které jsou používány ve vzdělávání v jiných zemích. Na druhé straně převládá situace, kdy jsou vzdělávací systémy ve světě jedinečné a vzájemně odlišné. Měnit jejich ustálená a dlouhotrvající specifika je obtížné, neboť vzdělávací systémy jsou silně závislé na historických, kulturních, náboženských a jiných tradicích. Jako příklad zvláštností ve vzdělávání jsou skandinávské země, kde donedávna (na rozdíl od ostatních zemí Evropy) zahajovaly děti povinnou školní docházku až ve věku 7 let. (Průcha, 1999)

### 3.2.7. Sociální struktura

Posledním zmíněným pilířem kultury je sociální struktura, která zahrnuje síť vztahů jedinců, pozic, rolí a uspořádání vztahů ve společnosti. Základem pro tyto struktury je sociální postavení, sociální role a sociální stratifikace společnosti.

Sociální postavení, neboli status může nést jak konkrétní jedinec, tak i skupina. Status určuje práva a povinnosti jedince ve vztahu k ostatním a současně také formuje očekávání, která může mít okolí od držitele statusu v určitých situacích. Vztahy mezi různými sociálními statusy vymezuje sociální role. Sociální nerovnost a její rozvrstvení mezi společnostmi se nazývá sociální stratifikace a tato nerovnost může být národnostní, majetková, ale může být zohledňována i z hlediska věku, vzdělání či pohlaví.<sup>1</sup>

Ve vrstvení společnosti můžeme pozorovat dvě tendence: jednou je společenské postavení určováno tím, v jaké rodině jsme se narodili nebo jaké jsme se sňatkem stali členem. Dalším druhem jsou společnosti rovnostářské. Zde platí, že postavení nezískáme rodem, ale ovlivníme ho vlastním přičiněním. (Šroněk, 2000)

Společnosti je dále možné dělit na formalistické a méně formalistické. V první skupině obvykle platí přísná hierarchie, podle které můžeme pozorovat výrazné sociální rozdíly. Skupina méně formalistická je charakterizována jako rovnostářská s malými rozdíly ve společenském postavení. (Šroněk, 2000)

Za velmi neformální společnosti lze považovat například Austrálii a Spojené státy, kde je často základem pro úspěch dané rodinné zázemí. Do mírně formálních společností můžeme zařadit Dánsko, Norsko, Kanadu a Nový Zéland. Formálnějšími kulturami jsou ostatní evropské státy, oblast Středomoří, arabské státy, Jižní Amerika a většina států Asie. (Gesteland, 1999)

Problém při obchodním styku může nastat, pokud se méně formální kultura střetne s druhou skupinou zejména tehdy, kdy vyšší firemní pozice zastupují ženy nebo mladé osoby. Zde se objevují velké rozdíly ve zvycích a tak mohou vznikat konflikty. V případě většiny států platí nedůvěra vůči ženám ve vedoucích funkcích, v islámských zemích se ženy hospodářského života dokonce vůbec neúčastní. V Japonsku je jejich kariérní postup velice pomalý a do vysokých pozic nejsou vůbec jmenovávány. Opakem je Čína, kde ženy

---

<sup>1</sup> Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/socialni-pozice>

působí poměrně vysoko ve společenské hierarchii. Podle věku se v hierarchii postupuje v Japonsku, narozdíl od Spojených států, kde má přednost mládí. (Šroněk, 2000)

### **3.3. Kulturní rozdíly**

Obecně se mohou rozdíly týkat všech úrovní kultury (způsoby, vzorce chování a jednání, ideály a hodnoty), konkrétně jejich výtvorů, institucí, komunikace, životního stylu, zvyků, norem, hodnot a předpokladů. Kulturní rozdíly musíme vždy posuzovat v rámci srovnávání dvou konkrétních kultur, neboť jak se liší jedna kultura od druhé, nemusí se lišit od třetí. V některých aspektech se kultury mohou značně lišit a v jiných mohou být naopak srovnatelné.

Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných kultur, porozumět zvykům zahraničních partnerů a respektovat jejich odlišné přístupy se dnes rychle stává jedním z důležitých pracovních předpokladů. Tato manažerská schopnost již získala svůj název: bývá označována jako řízení kulturní rozmanitosti. Kulturní rozmanitost má často velmi pozitivní vliv na výkon pracovních skupin. Klade sice větší nároky na komunikaci (ověřování, zda všichni členové skupiny rozumí tomu, jak problémy vnímají ostatní), ale zato je velkým přínosem, protože do organizace přináší nové či odlišné pohledy a perspektivy a s nimi i větší otevřenost k novým myšlenkám, flexibilitu a kreativitu.<sup>2</sup>

#### **3.3.1. Pojetí kultury dle Hofstedeho**

Geert Hofstede je holandský vědec, který se zabýval rozdíly a interakcí mezi různými národními a organizačními kulturami a zároveň jejich dopadem na obchodování. Identifikoval pět základních kulturních dimenzí, kterými můžeme charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační a taky třídní kultury. První čtyři hodnoty byly objeveny na základě šetření zaměstnanců IBM, což je největší světová společnost zabývající se poskytováním řešení a služeb informačních technologií. Pátá byla získána z čínského výzkumu hodnot.

---

<sup>2</sup> Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-21849895-kulturni-rozdily-maji-i-vyhody>

Hodnoty lze měřit pomocí indexů, které nabývají hodnot 0-100:

- vztah k autoritě – vzdálenost moci
- vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě
- individualismus – kolektivismus
- maskulinita – feminita
- dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace

### **Vztah k autoritě – vzdálenost moci (Power distance, PDI)**

Dimenze vzdálenosti moci vyjadřuje míru nerovnosti, která je v dané společnosti očekávána a akceptována. Jedná se o rozpětí moci mezi nadřízeným a podřízeným. Základní rozdíly mezi kulturami jsou popsány velkou a malou vzdáleností moci. V kulturách, kde se objevuje velká vzdálenost moci, jsou nerovnosti považovány za přirozené. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou pevně dané a respektované. Hierarchie je v těchto kulturách považována za přirozené uspořádání společnosti. Naopak je tomu v kulturách s nízkou vzdáleností moci, kde je kladen důraz na rovnost. Společenský statut nemá velký význam, nerovnost je zde považována za nespravedlivou. (Hofstede, 1999)

Vysokých hodnot vzdálenosti moci dosahuje většina asijských zemí (Malajsie a Filipíny), východoevropské země (Rusko, Slovensko) a také latinskoamerické země jako Panama a Mexiko. Nízké hodnoty mají německy mluvící země, severské země, Spojené státy či Velká Británie. (Hofstede, 1999)

**Tabulka 1- Hlavní rozdíly mezi společnostmi s malou a velkou vzdáleností moci: pracoviště**

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

Zdroj: Hofstede a další, 1999 str. 54

### **Vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě (Uncertainty avoidance, UAI)**

Vyhýbání se nejistotě lze definovat jako „míru, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejistými a neznámými situacemi“ (Hofstede, 1991, str. 113). Pocity ohrožení, které vznikají při vysoké míře vyhýbání se nejistotě, nemají konkrétní důvod a racionální kořeny. Jsou získány a naučeny jako kulturní dědictví společnosti, posilované pomocí základních institucí, tj. rodinou, školou a státem. Vyjadřují, do jaké míry se lidé řídí svými pravidly za nejisté situace. (Hofstede, 1999)

U nejistoty je důležitý fakt, že je subjektivní. Je to pocit, který můžeme ovlivnit a každá situace je jiná pro konkrétního člověka. Krotitel lvů se může při své práci cítit klidný, ale pro jiného jedince je to děsivé a nepředstavitelné. Naopak můžeme mít pocit

klidu při rychlé jízdě po dálnici, kde může být situace stejně nebezpečná, jako ta, ve které se nachází krotitel lvů. (Hofstede, 1999)

V kulturách, kde se brání nejistotě, jsou lidé pilní při své práci, snaží se být často zaneprázdnění a projevuje se u nich úzkost a stres. Jsou zvyklí být všude načas a dodržovat pevný řád. Tyto společnosti mají větší sklony ke konservatismu. Opakem jsou kultury, ve kterých se slabě brání nejistotě. Zde lidé zpravidla nenasazují vysoké tempo při aktivitách, čas pro ně není zásadní, pracují, jen když je třeba a pravidla se vyskytují, jen když je to nutné. (Hofstede, 1999)

Podle výzkumu ve společnosti IBM nejvyššího skóre (země, které se nejvíce vyhýbají nejistotě) v žebříčku dosahují: Řecko, Portugalsko, Guatemala a Uruguay. Naopak nejnižšího skóre dosahují: Singapur, Jamajka, Dánsko a Švédsko. (Hofstede, 1999)

### **Individualismus – kolektivismus (Individualism, IND)**

Dimenze individualismu a kolektivismu ukazuje, v jaké míře se lidé v dané kultuře chovají jako nezávislí jednotlivci či jako členové sociálních skupin. V individualistických kulturách mají významnou roli hodnoty osobní svobody a nezávislého rozhodování. Jedinci zde spíše vytvářejí větší množství poměrně slabých vazeb a mají flexibilnější vztahy. Splnění zadaného úkolu a efektivita má přednost před vztahy. (Hofstede, 1999)

Kolektivismus se vyznačuje silným pocitem příslušnosti ke skupině. Lidé se rodí do skupin, jejich postoje a názory jsou přímo řízeny skupinovou příslušností a jsou skupině plně oddáni. Jednají tak, aby nepoškodili svou skupinu ani její členy a zároveň přebírají odpovědnost za skupinu jako celek. Kolektivistická společnost se vyznačuje silnou pozicí rodiny a pevnými vazbami mezi příbuzenstvem. (Hofstede, 1999)

Vysokého skóre indexu individualismu dosahují téměř všechny relativně bohaté země, jako jsou například Spojené státy, Austrálie, Velká Británie a Kanada. Na posledních příčkách této tabulky se objevují převážně země Střední a Jižní Ameriky jako Kolumbie, Venezuela, Panama či Guatemala. (Hofstede, 1999)

**Tabulka 2 - Hlavní rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými společnostmi: pracoviště**

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

Zdroj: Hofstede a další, 1999 str. 86

Do budoucna je pravděpodobné, že se rozdíly v individualismu a kolektivismu nebudou dlouhý čas měnit, což je způsobeno hlubokými kořeny národních kultur. Pokud se ale budou nadále zvětšovat rozdíly v bohatství mezi bohatými a chudými zeměmi, rozdíly v této dimenzi se mohou také ještě zvětšit. (Hofstede, 1999)

### **Maskulinita – feminita (Masculinity, MAS)**

Všechny lidské společnosti jsou tvořeny muži a ženami, zpravidla i v přibližně stejném množství. Rozdílný pohled na muže a ženy nepozorujeme jen mezi kulturami, ale dokonce i napříč členy společnosti jednotlivých kultur.

Maskulinita je průbojnost, vysoké sebevědomí až samochvála, opakem je feminita, která se značí zdrženlivostí a realistickým myšlením. Jsou to pojmy relativní: muž se může chovat feminním a žena maskulinním způsobem. Je to jen známka toho, že se odchylují od

jistých konvencí a zvyků své společnosti. Ve většině společností existuje shodná tendence v distribuci sociálních rolí vázaných na pohlaví. U mužů je předpokládáno, že se jich více týkají činnosti mimo domov, jsou průbojní a soutěživí. Úspěchy posilují jejich maskulinní průbojnost. Od žen se očekává, že budou více pečovat o domov, děti a vztahy mezi lidmi, tedy, že převezmou jemnější úlohy. Tato péče rozvíjí feminní podporu, smysl pro lidské vztahy a životní prostředí. (Hofstede, 1999)

Na rozdíl od individualismu skóre země nezávisí na stupni hospodářského rozvoje. V tabulce indexu MAS byly nejbliže maskulinnímu pólu Slovensko, Japonsko, Maďarsko a Rakousko. Nejbliže pólu feminnímu je Švédsko, Norsko, Holandsko a Dánsko. (Hofstede, 1999)

**Tabulka 3 - Hlavní rozdíly mezi feminními a maskulinními společnostmi: pracoviště**

<i>Maskulinní společnost</i>	<i>Feminní společnost</i>
Rozhodnost a agresivita v managementu	Intuice a konsensus v managementu
Konflikty se řeší vybojováním	Konflikty se řeší vyjednáváním
Odměny jsou spravedlivé	Odměny jsou založeny na rovnosti
Preference velkých organizací	Preference malých organizací
Žije se, aby se mohlo pracovat	Pracuje se, aby se mohlo žít
Více peněz je lepší než více volna	Dává se přednost volnu před penězi
Kariéra je pro muže povinností, u žen je možná	Kariéry jsou možné pro obě pohlaví
Méně žen mezi specialisty	Větší podíl žen mezi specialisty
Humanizace práce je obohacením jejího obsahu	Humanizace práce na základě kontaktu a spolupráce
Konkurenční výhoda ve strojírenství a těžké chemii	Konkurenční výhoda v zemědělství a službách

Zdroj: Hofstede a další, 1999 str. 117



## **Dlouhodobá orientace – krátkodobá orientace (long-term orientation)**

Poslední dimenze je jediná, která nevznikla na základě průzkumů ve společnosti IBM, ale vychází ze studie mezi studenty psychologie v asijsko-pacifické oblasti, kterou provedl několik let po výzkumu G. Hofstedeho M. H. Bond z Čínské univerzity v Hongkongu. Ten prováděl průzkum na stejných základech jako Hofstede a objevil podobné dimenze ve zcela odlišném materiálu. Jediná dimenze z průzkumu (vyhýbání se nejistotě) neměla svůj ekvivalent a proto byla přidána tato, pátá, dimenze. (Hofstede, 1999)

„Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování tváře a plnění společenských závazků.“ (Hofstede, 1999 str. 162)

Obecně tato dimenze ukazuje rozdíly mezi východními a západními kulturami. Na východě (Čína, Hongkong, Japonsko) dosahují vysokého indexu dlouhodobé orientace a na západě (Česká republika, Velká Británie, Kanada nebo USA) jsou tyto hodnoty velmi nízké a vykazují proto sklon ke krátkodobé orientaci. (Hofstede, 1999)

### **3.3.2. Dopady kulturních rozdílů na obchod**

Mezinárodní management a rozhodování firem je kulturními rozdíly silně ovlivňován. Každá kultura má jiné charakteristické chování, zvyky a tradice, které jsou pro ni přijatelné a které naopak nejsou. Ve sféře mezinárodního obchodu musíme s těmito kulturními rozdíly počítat a umět se jim přizpůsobit. Základní znalost kultury, se kterou obchodujeme, je důležitý pro úspěšné jednání a můžeme tak předejít zbytečným nedorozuměním.

Schopnosti spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur a porozumět jejich kultuře jsou v dnešní době velice důležité. Odpovídající manažerská schopnost již získala svůj název: bývá označována jako řízení kulturní rozmanitosti.

## **Mezinárodní cestovní ruch**

Cestovní ruch v uplynulých desetiletích dosahuje nebývalé dynamiky. Kulturní rozdíly jsou v této sféře znatelnější, než u jiných. Roste počet osob účastnících se mezinárodního cestovního ruchu a také počet osob navštěvujících jiné země. Návštěvník jiné země přijde do styku zejména s vnějšími rysy místní kultury - s etiketou, jazykem, jídelním či ubytovacím zvyklostem. Pokud má zájem, může se dopředu seznámit s tzv. „vysokou kulturou“ země (architektura, hudba a další), ale má menší možnost seznámit se s hodnotami a tradicemi dané země. (Šroněk, 2000)

Mezinárodní cestovní ruch může mít pro kulturní rozdíly kladné důsledky. Odstraňuje dřívější izolaci některých zemí, prohlubuje znalosti o jiných kulturách. I když bývá návštěva většinou krátká, může mít za důsledek zájem o danou kulturu a o větší znalost místních zvyků a tradicí.

## **Mezinárodní obchod**

Mezinárodní obchod je oblastí, kde působí stále více subjektů, které se dělí na různé druhy. Jsou zde takové, pro které je zahraniční obchod běžnou operací nebo organizace, které jsou zaměřené pouze na zahraničně-obchodní činnosti a také subjekty, které se na zahraničním obchodu podílejí jen zřídka. (Šroněk, 2000)

Profesionálové, působící ve firmách, budou kulturní rozdíly přinejmenším registrovat. Při jednání s obchodními partnery budou znalostí kulturních rozdílů využívat a snažit se dosáhnout co nejlepšího výsledku pro svého zaměstnavatele. Proti sobě mají dvě skupiny; první, kteří kulturní rozdíly ignorují a druzí, kteří je podceňují a pohlížejí na ně svrchu, což se mnohým osvědčí a mají i takovou politikou úspěchy. (Šroněk, 2000)

## **Bankovníctví**

Kulturní rozdíly se v bankovní sféře mohou objevovat ve více směrech. Prvním je mezibankovní styk a dalším styk banky s klientem. Čím větší nebo významnější je bankovní instituce, tím více bude převládat profesionalita a bankovní zvyklosti daného subjektu nad existujícími kulturními rozdíly. Rozdílný přístup je ve vztahu mezi bankami a

klienty. Bankovní subjekt může být sebevícemezinárodní, ale vždy sídlí v určitém kulturním prostředí, kterému se přizpůsobuje, a proto na to zahraniční účastníci musí brát ohled. Například tzv. islámská banka, která sídlí v zemi, kde vyznávají islám, bude postupovat podle pravidel islámu, který je součástí bankovní politiky i kultury země. (Šroněk, 2000)

## 4. Praktická část – případová studie čínské kultury

Čung-kuo, v překladu „Říše středu“ – Čína, která je dnes středem pouze podle jména, ale snaží se být první, nejlepší, vzbuzuje očekávání i obavy, že jí bude patřit 21. století. Stará čínská civilizace je jednou z mála civilizací, které se vyvíjely vcelku samostatně je jedinou civilizací v historii lidstva, jejíž vývoj nebyl nikdy přerušen. Na bázi této civilizace se zrodila stará čínská kultura a dodnes se spolu s ní nepřetržitě tvoří.<sup>3</sup>

Čína je zemí rozlohou velikostí Evropy, a proto po tisíce let docházelo ke vzniku velkých kulturních i geografických rozdílů napříč čínskými regiony. Zobecněním těchto regionů může vzniknout rozdělení Číny na dva velké regiony.

Termíny „vnější a vnitřní“ používali západní spisovatelé ve vztahu k Číně za doby dynastie Qing z důvodu odlišení jádra a periferie Číny. Do oblasti vnitřní patří část vytyčená hranicemi v letech 1369-1644, tři závislá území na severovýchodě země. Tyto části dohromady tvoří 18 závislých území. Charakteristická je vnitřní Čína nižší nadmořskou výškou, vysoký výskyt řek tu poskytuje vodu pro zavlažování a také je zde vysoce úrodná půda. Jsou tu dobré podmínky pro zemědělství, oblast byla tedy výhodná pro rané osídlení, a proto je tato část hustě obydlena. Druhá oblast, přibližně stejně velká, se vyznačuje nižším počtem obyvatel a menší úrodností kvůli převládajícímu hornatému povrchu.<sup>3</sup>

Čína na rozdíl od Evropy, i přes svou nesmírnou rozlohu a různorodost, zpravidla představovala jeden politický celek, neboť tento „subkontinent“ integruje určitý způsob života, jenž má mnohem delší nepřerušenu historii, a způsob vlády, který zde zakořenil mnohem hlouběji, než jak tomu kdy bylo na západě. (Fairbank, 1998)

Ekonomika Čínské lidové republiky je od roku 2014 největší na světě (měřeno podle absolutní výše HDP po přepočtu dle parity kupní síly).<sup>4</sup>

Číňané jsou z významných civilizací nejvíce vnímaví vůči své historii a uvědomují si sílu a kontinuitu své kulturní tradice.

---

<sup>3</sup> Dostupné z: <http://sk.china-embassy.org/slo/ss/oc/t364424.htm>

<sup>4</sup> Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/svet/1005463-cina-od-usa-prebira-zezlo-nejvetsi-svetove-ekonomiky>

## 4.1. Náboženství

Čína je sice jako celek ateistickou zemí, ale nachází se zde velké množství náboženství. K náboženským vyznáním se hlásí přes 100 miliónů obyvatel. Mezi hlavní patří buddhismus, islám, původní čínský taoismus a katolické, protestantské a pravoslavné křesťanství.

Buddhismus je nejvlivnější náboženství v Číně. Začal sem pronikat z Indie zhruba v prvním století našeho letopočtu a šířil se hlavně po čtvrtém století, dnes je v zemi přes 13 tisíc buddhistických chrámů. Tibetský buddhimus se šíří převážně v Tibetské autonomní oblasti, vnitřní Číně a provincii činhaj.<sup>5</sup>

Islám se do Číny rozšířil v sedmém století. Za dinastií Tchang (618-907) a Sung (960-1279) do země přišlo hodně arabských a perských obchodníků islámského vyznání. Největší rozkvět islámu nastal v Číně v letech 1279-1368, toto období je nazýváno také jako dynastie Juan. V současnosti je v Číně přes 30 tisíc mešit.<sup>5</sup>

Taoismus byl původně filozofickým učením, ale v průběhu druhého století se stal i formou náboženství. Je to původní náboženství země a navazuje na starověkou tradici, která uctívá přírodu a své předky. Taoistické myšlení je rovněž charakterizováno pozitivním a aktivním přístupem k nadpřirozenu a k teorii o podstatě reality. Je těžké spočítat vyznávající tohoto náboženství, protože pro jejich vstup není nutná přísná ceremonie ani ustanovení, jak tomu bývá u ostatních náboženství. Napočítat zde můžeme přes 1500 taoistických klášterů.<sup>5</sup>

Počátkem devatenáctého století bylo do Číny přeneseno křesťanství. Dostávalo se sem v několika vlnách a hlavně po První opiové válce v roce 1840. Čínské křesťanství zahájilo v roce 1950 hnutí za samosprávu a sebeobživu, s cílem zbavení se vlivu imperialismu a výchově k vlastenectví. V současné době je v Číně asi 10 milionů křesťanských stoupenců, přes 18 tisíc pastorů a kněží, více než 12 tisíc kostelů a přes 25 tisíc akčních místností.<sup>6</sup>

„V Číně je zaručena svoboda náboženského vyznání a všechny normální náboženské aktivity požívají ústavní ochranu. Žádný statní orgán, společenská organizace nebo

---

<sup>5</sup> Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zgk/t126979.htm>

<sup>6</sup> Dostupné z: <http://czech.cri.cn/chinaabc/chapter6/chapter60402.htm>

jednotlivec nemohou nikoho nutit, aby zastával nebo nezastával nějakou náboženskou víru a občan za své náboženské přesvědčení nemůže být diskriminován.”<sup>7</sup>

Náboženství jako jeden z pilířů kultury silně ovlivňuje čínskou kulturu i podnikání. Z tohoto důvodu by si měli podnikatelé pocházející z jiných kultur uvědomit především důležitost respektu ke starším a loajality. K cenným vlastnostem, které se mohou projevit při obchodním jednání, řadíme také trpělivost a skromnost.

## 4.2. Konfucianismus

Konfucianství znamená doslova „škola učenců“ a je to čínský filozofický směr, který se vytvořil na základě učení filozofa Konfucia, mudrce žijícího v letech 551-479 před naším letopočtem a patří k nejuctívanější postavě čínské historie. Toto učení je založeno na cestě člověka a společnosti. Zdůrazňuje lidské jednání, které nesmí být v rozporu s vůlí božstva a do popředí staví rozum, odpovědnost, pozitivní postoj ke světu a zároveň podřízenost řádu. Utváří model společnosti, která je založena na vzoru patriarchální rodiny. „Ve svém ideovém systému zdůrazňoval Konfucius důležitost tří aspektů: li - správné chování a jednání člověka, žen - ohleduplnost a soucit k druhým a siao - úcta ke starším a předkům.”<sup>8</sup>

Někteří historikové tvrdí, že konfucianismus není v žádném případě náboženství. Charakterizují ho jako systém etických hodnot, a pravou podstatu konfucianismu je nutno hledat v odlišném pohledu Číňanů na náboženství. Vidí ho jako způsob vzdělávání a možný způsob jak lidem vštípit morální hodnoty.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zggk/t126979.htm>

<sup>8</sup> Dostupné z: <http://gymsoosrym.cz/uaklady-spolecenskych-ved/71-nabozenstvi-ciny>

<sup>9</sup> Dostupné z: <http://www.studijni-svet.cz/konfucianismus/>

### 4.2.1. Filozofie

Podle Konfucia jsou všechny mezilidské vztahy obdobou některého z pěti základních vztahů, kde čtyři z nich jsou dominantní:

- vztah otce a syna
- vztah staršího a mladšího bratra
- vztah manžela a manželky
- vztah panovníka a poddaného a
- vztah přítele s přítelem - jediný rovnoprávný vztah

Čtyři z pěti vztahů se odehrávají v rodině, a proto Konfucius považoval rodinu za nejdůležitější část společnosti. Tím je ovlivněno myšlení Číňanů dodnes. Za povinnost je považována odpovědnost a absolutní poslušnost vůči otci, který je hlavou rodiny. Důraz kladen na státní zřízení má za následek vyhranění oproti ostatním zemím s jiným způsobem vlády a ostatním kulturám.<sup>10</sup>

### 4.2.2. Zvyky

Na konfucianismus se obvykle kladl důraz při výchově dětí. Ta se dělí podle pohlaví. Chlapci se učí psát, počítat a recitovat Hovory (konfuciánský spis obsahující výroky a záznamy jednání Konfucia), domácí práce se týkají dívek. V dnešní době se výchova sjednocuje. Když chlapec dosáhl patnáctého až dvacátého roku, konal se obřad, při kterém dostal dospělé jméno a vybral si svého kmotra. Poté se rodina přesunula domů, kde se oslavovalo a kmotr zde byl považován za váženého hosta. U dívek probíhaly obřady podobně, ale zpravidla se pořádaly na jejich zásnubách. Vztahy byly domlouvány rodiči a ani jeden ze snoubenců neměl právo na volbu svého partnera. Pokud zemřel člen rodiny, uspořádal se přísně stanovený pohřební rituál a pokud byli blízcí v zahraničí, museli se okamžitě vrátit. Tělo mrtvého se nechalo tři měsíce před domem, kam ostatní přinášeli dary duši zesnulého. Tři roky po jeho smrti (doba truchlení) museli všichni blízcí nosit

---

<sup>10</sup> Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Konfucianismus>

speciální šaty. Většina těchto zvyků se vyvíjela už před Konfuciem, on je popsal a kanonizoval.<sup>11</sup>

V rodinných zvycích v nedávné minulosti rodina výrazně preferovala narození chlapce, protože zůstávali doma, tam si vzali ženu a mohli se starat o rodiče a později pracovat na poli. Proto, když čekal pár děvče, chodily budoucí matky často na potrat, někdy se stalo, že novorozence ženského pohlaví i topili. Výsledkem je situace, že v současné době je v čínské populaci nedostatek dívek (na 10 mužů připadá zhruba 8 žen) a muži mají velký problém sehnat partnerku. Dnešní mladá generace, zvláště ve městech, se výrazně orientuje ve stylu západu. Chodí v moderním oblečení, nakupují drahé věci a poslouchají západní muziku. Někteří čínští vědci dokonce vyjadřují obavu z postupné ztráty tradičních čínských kulturních hodnot, jako jsou úcta k rodině a rodičům, skromnost, pomoc druhým, atd.<sup>12</sup>

Uvažování řady těch nejkreativnějších a nejvlivnějších intelektuálů v současné Číně i nadále vychází z konfuciánských kořenů. Přestože někteří kritizují konfuciánské dědictví jako ztělesnění autoritářství, konzervatismu a byrokratismu, další odůvodňují jeho relevantnost pro čínskou modernizaci.<sup>12</sup>

### 4.3. Výtvarné umění

Čínské výtvarné umění se soustředí zejména na malířství, kaligrafii a sochařství. Vysoce hodnoceny byly také keramika, textil a laky. Přínosem architektury bylo rozvíjení některých dřevěných staveb, urbanistické projekty, pevnostní stavby jako byla Velká čínská zeď a další. Nejstaršími nálezy z Jang-šao v severním Che-nanu, pocházející z 3. tisíciletí před naším letopočtem, je malovaná keramika s geometrickou výzdobou, nože z kostí nebo pazourů a nefritové sekery.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Konfucianismus>

<sup>12</sup> Dostupné z: <http://www.euchina-consulting.com/cz/Business/3>

<sup>13</sup> Dostupné z:

[http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id\\_desc=17318&s\\_lang=2&title=%E8%EDnsk%E9%20v%FDtv%20um%ECn%ED](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=17318&s_lang=2&title=%E8%EDnsk%E9%20v%FDtv%20um%ECn%ED)



## 4.4. Čínská literatura

Dějiny čínské literatury jsou dlouhé zhruba čtyři tisíce let. Podle mytologie vynalezl písmo čínský císař Fu-si. Jeho existence je sporná a nejspíše jde o legendární figuru. Nejstarší záznamy sahají až do druhého tisíciletí před naším letopočtem. Rozšíření a rozmach žánrů podnítil vynález papíru, tisku a později knihtisku v polovině patnáctého století. Klasická díla čínské literatury jsou napsána v jazyce wen-jen (klasická čínština) a teprve na počátku dvacátého století byl autory v širokých vrstvách používán jazyk paj-chua (psaná forma standardní mluvené čínštiny) a proto se stala literatura přístupnější pro ostatní kultury.<sup>14</sup>

## 4.5. Jazyk

Čínské jazyky jsou skupina příbuzných jazyků, které patří do sinotibetské jazykové rodiny. Jejich mluvčí je označují za dialekty, ale tyto jazyky jsou ve skutečnosti velice rozmanité. Rozdělují se na tónové a analytické a v rámci klasifikačního systému se rozeznává 7-13 hlavních skupin. Nejpočetnější skupinou jsou severočínské dialekty, které mají 960 miliónů rodilých mluvčích, následuje Wu, který má 80 miliónů mluvčích. Čínština je mateřský jazyk pro 1,2 miliardy lidí, což je 16% světové populace.

U nás často užívaným slovem „čínština“ si vnímání čínského jazyka výrazně zjednodušujeme. V kontinentální Číně existují tři největší jazykové skupiny: mandarínština (právě tu většinou označujeme jako čínštinu, cca 1, 365 mld. mluvčích), šanghajština (čínština Wu, cca 90 mil. mluvčích) a kantonština (čínština Yue, cca 70 mil. mluvčích).<sup>15</sup>

### 4.5.1. Verbální komunikace

Čínský jazyk nemá příliš složitá gramatická pravidla, z důvodu výskytu velkého počtu slov, které znějí stejně nebo velice podobně je však tento jazyk složitý na výslovnost. Jednotlivých slabik, intonací a slovosledů je poměrně málo, ale jelikož patří čínština mezi tzv. tónové jazyky, znamená to, že existuje mnoho možností jejich kombinace, stejně jako

---

<sup>14</sup> Dostupné z: <http://ucinskehomalire.cz/o-cinske-kulture/>

<sup>15</sup> Dostupné z: <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>

významů, jichž nabývají. Dále se dá čínština označovat jako slabičný jazyk (slabika je nejmenší a základní jazykovou jednotkou, která má výslovnost, lze ji zapsat a nese význam) a jazyk izolující (gramatika se odráží od pořádku slov a slabik).<sup>16</sup>

Spisovnou formou čínštiny je standartní čínština. Ta je založena na pekingském nářečí, které patří do širší skupiny severočínských dialektů. Zapisujeme ho pomocí čínských znaků (logogramy) a problém rozumět tomuto jazyku nemají ani mluvčí vzájemně nesrozumitelných čínských jazyků.

#### **4.5.2. Neverbální komunikace**

Neverbální komunikace má v Číně velký význam. Příkladem je smích, který může zakrývat překvapení či nesouhlas s nevhodným návrhem. Čínský partner je zároveň schopen sdělit šokující zprávu či negativní názor s úsměvem. Při komunikaci s Asiaty se doporučuje udržovat a nenarušovat osobní zónu, stejně, jako je tomu u nás. Jinak je tomu v Číně, kde jejich nedostatečná osobní zóna může vyvolat v Evropanovi až nepříčetnost. Pojem soukromí je jim zcela neznámý.

#### **4.6. Kulturní šok**

Číňané respektují Evropany hned ze začátku. Lidé ze zemí bělochů jsou pro ně zajímaví hned z několika důvodů. Je to pro ně obdivuhodná oblast neustávajícího pokroku, peněz a blahobytu.

Cestovatelé, kteří strávili dlouhou dobu cestováním po Číně, uvedli: „Čím těsněji se dostanete, tím těžší bude pro vás tolerovat některé kulturní zvyky, protože spousty z nich jsou opravdu naší představě slušného chování protivné. Přesto však se v tomto světě, v němž nerozumíte jazyku, nonverbálnímu projevu ani chování, časem zorientujete a zjistíte, že existují lidé, které zajímáte nejen jako zdroj peněz. Ti potom opráší svou angličtinu a vyptávají se. Dnes už nemají zakázáno cestovat, ale ještě několik desetiletí nebudou Číňané z finančních důvodů schopni se podívat do světa jinak než pracovně.“<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dostupné z: <http://cinstina.345.cz/>

<sup>17</sup> Dostupné z: <http://www.hedvabnastezka.cz/zeme/asie/cina/poprvve-v-cine-aneb-co-videt-a-cemu-se-vedit/>

## 4.7. Vliv kultury na podnikání

„Jednání s obchodníky bývá vzhledem k odlišné mentalitě a jazykové bariéře velice obtížné. Vedoucí čínské firmy se snaží při uzavírání např. společného podniku často nadhodnocovat jejich vklad a naopak snižovat důležitost vkladu zahraničního partnera, zejména pokud ten vkládá know-how, ochrannou značku, nebo technologie. Obchodníci a firmy zvou často cizího partnera na jídlo (ne domů, ale do restaurace) kde se snaží navodit přátelskou atmosféru, která potom může vést k tomu, že zahraniční partner si nedává pozor na sjednávané podmínky. Pozor si je také třeba dávat na to, že obchodníci rádi říkají, že jste jejich přátelé už na prvním jednání. Zní to velice neupřímně a mělo by to být pro vás varování.”<sup>18</sup>

Při obchodním jednání je důležitá role tlumočnicka, který se často podílí i na vyjednávání podmínek. Ten může také nezjistně hájit zájmy čínské firmy jen proto, že je Číňan. Angličtina není v Číně na dobré úrovni, především u staších, vedoucích pracovníků. Ti nemají velké znalosti a tak může často docházet k nedorozuměním a přítomnost tlumočnicka je zde vyžadována.

Uzavírání obchodu v Číně není jednoduché, je potřeba si k němu vyhradit hodně času a trpělivosti. S čínským partnerem je někdy potřeba postupovat po malých krůčcích, od menších obchodů až po větší, po důkladném vzájemném poznání. Výjimkou taky není skutečnost, kdy se podnikatelé dohodnou na daných podmínkách, které později chce čínský obchodník razantně měnit.<sup>19</sup>

Číňané jsou velmi pověřiví, a proto se vyhýbají číslům 4 a 14. Číslo 4 má v mandarinštině podobnou výslovnost jako smrt a 14 zní podobně jako „já smrt“. To může například ovlivňovat ceny bytů. Ve čtvrtém patře nikdo bydlet nechce, proto zde můžou být o dost výrazněji nižší ceny, čtrnácté patro se většinou ani nepočítá a proto je možno vidět patro třinácté a po něm následující patnácté. Tato čísla výrazně ovlivňují rozhodování Číňanů nejen při koupi bytu, ale například i při výběru auta nebo telefonního čísla. Dále se čínský obchodník nebude chtít scházet ve 4 hodiny, a proto je lepší plánovat schůzky či jednání na jinou hodinu a to samé platí i u data.

---

<sup>18</sup> Dostupné z: <http://www.euchina-consulting.com/cz/Business/3>

<sup>19</sup> Dostupné z: <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>

### **4.7.1. Etiketa při obchodování**

První kontakt s čínským partnerem nastává většinou už na letišti, kde je obchodník přivítán delegací. Je zde zvykem často opouštět kancelář a obchodního partnera doprovodit na místo schůzky, opakem je tomu u nás, kdy se partneři schází až na místě, kde bude jednání či schůzka probíhat. Protože jsou na tohle Číňané zvyklí, je také dobré stejné uvítání zařídit při jejich návštěvě naší země.

#### **Přivítání**

Nejdůležitější je naplánovat si včasný příchod na schůzku. V Číně jsou obchodníci zvyklí na dochvilnost, a pokud nepřijde druhá strana na schůzku včas, vidí za tím, že schůzka pro danou stranu není důležitá, nebo že je jednání předem ztracené. Pokud se přeci jen stane, že obchodník dorazí na schůzku později (například při horší dopravní situaci) je lepší tuto situaci vysvětlit, aby čínský obchodník věděl, že za to opravdu může jen náhoda a neznamena to nic jiného. Do místnosti vchází jako první vedoucí delegace a také on má nejdůležitější místo u stolu, nejbliže jemu jsou další důležití členové.<sup>20</sup>

#### **Výměna vizitek a darů**

Při představování dochází stejně jako u nás, k podání ruky. Stisk by však neměl být stejný, jako jsme zvyklí u nás a měl by být o něco slabší. Dále následuje předání vizitek. Tento "rituál" je v Číně velmi běžný a proto je důležité mít vizitek zásobu. Dobrý dojem dělají dvojjazyčné vizitky, které jsou z jedné strany v angličtině a z druhé v čínštině. Druhou, čínskou, stranou nahoru se podávají obchodnímu partnerovi. Při přijímání vizitky je slušné přijímat ji oběma rukama, což vyjadřuje respekt. Také si vizitku pročíst a následně položit na stůl, ale zásadně ne do zadní kapsy bez přečtení, to může působit neomaleně. Při oslovování by se mělo používat příjmení a v žádném případě křestní jméno, pokud o to není vysloveně žádáno. Neobvyklé není představení s anglickým křestním jménem, Číňané ho používají pro zjednodušení výslovnosti pro zahraniční partnery.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Dostupné z: <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>

Následovat může výměna darů. Za vhodný dárek pro starší osobu se považují velmi kvalitní alkoholické a tabákové výrobky, knihy a tradiční výrobky z prostředí darujícího partnera. Jako dar nejsou vhodné hodinky (vyjadřují vyprchávaní život), kapesníčky, nože nebo nůžky, boty nebo deštníky (tyto předměty vyjadřují přerušování vztahu) a řezané květiny. Nehodí se obdarovávat předměty balenými po čtyřech. Je to nešťastné číslo, protože zní v čínštině podobně jako smrt, jak už bylo zmíněno dříve. Můžeme dát celé čínské delegaci jeden větší dar nebo darovat menší dary konkrétním osobám, což je lepší provádět v soukromí. (Wellnitzová, 2007)

Hodnota daru se odvíjí od hierarchického postavení v dané společnosti. Dar pro zaměstnance na nižším stupni by hodnotou neměl přesáhnout cenu daru pro jeho vedoucího. Součástí čínské obchodní etikety je současně i odmítnutí daru před jeho přijetím, vyjadřující skromnost.<sup>21</sup>

## **Obchodní jednání**

Číňané velmi neradi improvizují, proto si o obchodním partnerovi zjišťují informace dlouho dopředu a v den schůzky už o něm ví naprosto vše. Strategii jednání mají přesně naplánovanou a budou se jí držet, je proto důležité také si stanovit přesné kroky a cíle.

Obsah jednání může být zkreslován vším, co je typické pro čínskou kulturu - pravda je relativní, údaje se přibarvují a nevhodné informace jsou přímo zatajovány. Některé zprávy, zejména ty špatné, jsou sdělovány velmi pečlivě skryté v podtextu. Přímé odmítnutí nikdy nelze od Číňana čekat. Za odmítnutí je možno považovat každou mírně odmítavou odpověď.<sup>22</sup>

## **Oblékání, stolování**

V obchodním jednání je běžný oblek západního typu, na jihu Číny je vzhledem k teplu oblečení méně formální.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-60297420-polibkem-nebo-objetim-damy-na-uvitanou-zpusobite-v-cine-faux-pas>

<sup>22</sup> Dostupné z: <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>

<sup>23</sup> Dostupné z: <http://www.cinstina.net/informace-o-268iacuten283.html>

Pokud přijme český obchodník pozvání na oběd či večeři, měl by se řídit jejich stravovacími zvyklostmi. Přijít včas, u jídla se nebavit o obchodu ani politice, ale zvolit témata jako jsou například jídlo, kultura nebo památky. Zvyklostí čínských obchodníků je často pronášet přípitky a je nezdvořilé, když pijí sami. Od cizince se očekává, že ochutná z každého chodu, je to považováno za slušnost. Večeře končí až tehdy, dá-li to hostitel najevo, konec večeře často probíhá servírováním ovoce nebo konečným přípitkem. Poté by se měl host vzdálit a v nejbližší době pozvání oplatit.<sup>24</sup>

Vstoupit na čínský trh je poměrně obtížné. Pokud chce daný subjekt na trhu uspět, musí ho charakterizovat systémovost, důslednost a regulérnost. Typická strategie pro tento region je postupné pronikání na trh a klíčem k úspěchu je trpělivost. Čínští partneři jsou skromní a zdvořilí a totéž očekávají i od obchodních partnerů a i přes tento fakt jsou zdejší obchodníci považováni za jedny z nejtvrděších vyjednávačů na světě. Své požadavky prosazují tvrdě, umí velmi dobře argumentovat a za svými požadavky si vytrvale stojí.<sup>25</sup>

U Číňanů platí, že na rozdíl od Evropanů projednávají o celém balíku otázek, tj. ne o jednotlivých bodech. Často vyžadují podrobné technické detaily a vrací se k tomu, co už bylo probráno a proto je výhodné přivést si na jednání odborníky. O konkrétních podmínkách, jako je například cena, se velmi dlouho smlouvá. Číňané jsou na smlouvání zvyklí, proto je potřeba velké trpělivosti, protože kdo dřív ustoupí, je považován za slabšího. První nabídka bývá vždy nadsazená, a proto se nepřijímá a je chápána jako nezávazný test. Nejlepší reakce je usmát se a nabídnout cenu výrazně nižší. Postupně se často smlouváním dojde ke kompromisu. Jak už bylo zmíněno dříve, typickým jevem při jednání s Číňany je snaha vyhnout se negativní odpovědi. Snaží se svůj protějšek respektovat a proto je jim nepříjemné, dostat ho do rozpaků přímou odpovědí. Dochází tak často k situacím, že z nich nedostaneme pravdivou odpověď, ne z důvodu, že by chtěli lhát, ale protože instinktivně nechtějí říkat to, co nechce obchodní partner slyšet.<sup>25</sup>

Čínská kultura je výrazně odlišná od kultury evropských zemí, a proto je při obchodování v Číně žádoucí zajímat se o kulturní rozdíly a respektovat je.

---

<sup>24</sup> Dostupné z: <http://www.world-trend.cz/2015/04/latalova/>

<sup>25</sup> Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-cine-7818.html>

## 5. Závěr

Společenská i obchodní etiketa mají své tradice, které vycházejí z národní kultury a zvyků. Soubor pravidel se často u jednotlivých regionů liší a obecně platí, že čím jsou země vzdálenější, tím jsou kulturní rozdíly výraznější. Je proto žádoucí, aby účastníci obchodního jednání se zahraničními partnery měli alespoň základní znalosti kultury dané země.

Obchodní prostředí v Číně je velké a nepřehledné. Ne všichni obchodníci chtějí poctivě uzavřít obchod a vzhledem k čínské zvyklosti dlouhého vyjednávání může být znakem nepoctivého obchodu jednoduchý a krátký průběh uzavíraného obchodu.

Znalost kultury, se kterou chce subjekt obchodovat, se pak může stát velkou výhodou a zajistí větší pravděpodobnost úspěšného uzavření obchodu. Tato znalost se může projevit u drobných maličkostí, ale zároveň může předejít velkým nedorozuměním. Spoustu zvyklostí považuje každý jedinec za samozřejmé, protože je to jeho vzrozený nebo získaný vzorec chování, který se v jeho kultuře považuje za správný. V jiné kultuře můžou být i drobné zvyklosti naprosto odlišné a proto je důležité, zjistit si o dané kultuře dostatek informací i u situací, kdy bychom ani nepředpokládali, že může být něco jinak.

Protřelí globální obchodníci tvrdí, že obchodovat v Číně je těžší než kdekoli jinde na světě. Je to známka toho, že je lepší se podnikání v této zemi vyhnout? Určitě ne. Největšími překážkami podnikání v Číně jsou kulturní a jazykové bariéry, které je možné překonat nebo je lze alespoň zmenšit.

Čínská kultura hraje významnou roli při obchodování v Číně a ovlivňuje obchodní styk s čínskými partnery.

## 6. Seznam použitých zdrojů

### 6.1. Knižní zdroje

DEVITO, Joseph A. 2008. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

FAIRBANK, John King. Dějiny Číny. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1998. Dějiny států. ISBN 80-7106-249-9.

FERRARO, G. P. The cultural dimension of international business. Englewood Cliffs, Prentice Hall 1994

GESTELAND, R. R.: Cross-cultural business behavior. Copenhagen, Handelshojskolens Forlag 1996.

HOFSTEDE, Geert. Kultura a organizace. Software lidské mysli. Londýn: McGraw Hill, 1991. 279 s. ISBN 0-07-707474-2.

PETERS-KUHLINGER, Gabriele a John Friedel. Komunikační a jiné měkké dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3

PRŮCHA, Jan. Vzdělávání a školství ve světě: základy mezinárodní komparace vzdělávacích systémů. Vyd. 1. Praha: Portál, 1999, 319 s. ISBN 80-7178-290-4.

ŠRONĚK, Ivan. 2000. Kultura v mezinárodním podnikání. Praha: Grada Publishing, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 263 s. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WELLNITZOVÁ, Andrea. 2007. Pravidla mezinárodního bontonu. Bratislava: NOXI, 2007. 192 s. ISBN 978-80-89179-56-5.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2



## 6.2. Internetové zdroje

HEBNAR, Jan. Sinovia. *Jak jednat s Čínany*. [online]. 6.3.2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/navody/jak-jednat-s-cinany/navod56.html>

KŘÍŽ, Martin. Polibkem nebo objetím dámy na uvítanou způsobíte v Číně faux pas. *Hospodářské noviny IHNE D.cz*. [online]. 1.3.2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-60297420-polibkem-nebo-objetim-damy-na-uvitanou-zpusobite-v-cine-faux-pas>

LÁTALOVÁ, Kateřina. Látalová | World Trend. *World Trend*. [online]. 8.3.2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.world-trend.cz/2015/04/latalova/>

ŠTICHAUER, Jiří. EU China Consulting. *Číňané a jejich zvyky*. [online]. 6.3.2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.euchina-consulting.com/cz/Business/3>

URBAN, Jan. Kulturní rozdíly mají i výhody. *Hospodářské noviny*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-21849895-kulturni-rozdily-maji-i-vyhody>

Čína od USA přebírá žezlo největší světové ekonomiky. *ČT24* [online]. 2014-12-10 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/svet/1005463-cina-od-usa-prebira-zezlo-nejvetsi-svetove-ekonomiky>

Čínské výtvarné umění. *CoJeCo – Vaše encyklopedie*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: [http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id\\_desc=17318&s\\_lang=2&title=%E8%EDnsk%E9%20v%FDtvarn%E9%20um%ECn%ED](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=17318&s_lang=2&title=%E8%EDnsk%E9%20v%FDtvarn%E9%20um%ECn%ED)

Čínština | [www.cinstina.345.cz](http://www.cinstina.345.cz). *Čínština* | [www.cinstina.345.cz](http://www.cinstina.345.cz). [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://cinstina.345.cz/>

Etiketa obchodního jednání v Číně. *BusinessInfo.cz*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/etiketa-obchodniho-jednani-v-cine-7818.html>

China ABC. *CRI online*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://czech.cri.cn/chinaabc/chapter6/chapter60402.htm>

Informace o Číně. *Čínština 汉语*. [online]. 8.3.2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.cinstina.net/informace-o-268iacuten283.html>

Konfucianismus – maturitní otázky. *Studijní svět*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.studijni-svet.cz/konfucianismus/>

Náboženské a společenské zvyklosti. *Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.chinaembassy.cz/cze/zggk/t126979.htm>

O čínské kultuře. *U čínského malíře*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://ucinskehomalire.cz/o-cinske-kulture/>

Poprvé v Číně aneb co vidět a čemu se nedívat. *HEDVABNASTEZKA.cz – Země světa – cestování, poznávání, dobrodružství*. [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.hedvabnastezka.cz/zeme/asia/cina/poprvе-v-cine-aneb-co-videt-a-cemu-se-nedivit/>

Sociální pozice (Social Position). *Management Mania*. [online]. 7.3.2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/socialni-pozice>

Stručná čínska kultúra. *Veľvyslanectvo Čínskej ľudovej republiky v Slovenskej republike*. [online]. 21.2.2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://sk.china-embassy.org/slo/ss/oc/t364424.htm>

## 7. Seznam tabulek

Tabulka 1- Hlavní rozdíly mezi společnostmi s malou a velkou vzdáleností moci: pracoviště.....	21
Tabulka 2 - Hlavní rozdíly mezi individualistickými a kolektivistickými společnostmi: pracoviště.....	23
Tabulka 3 - Hlavní rozdíly mezi femininními a maskulinními společnostmi: pracoviště ..	24