

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

Martina Sklenářová

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sklenářová Martina

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

Anglický název

Intercultural differences in an international company

Cíle práce

Cílem práce bude zjistit vnímání kulturních odlišností na vybraném pracovišti v situaci, kdy nadřízený je cizinec, a uvést doporučení pro optimální nastavení interpersonálních vztahů za účelem maximalizace výkonnosti společnosti.

Metodika

Metodika v teoretické části práce bude založena především na kompilaci dat a informací z odborné literatury a dalších zdrojů.

Empirická část bude sestavena na základě dotazníkového šetření ve vybrané firmě. Získaná data budou následně zpracována pomocí vhodné statistické metody.

Harmonogram zpracování

Tvorba teoretické části: leden 2011 - červen 2011

Volba nebo sestavení výzkumného nástroje: duben 2011 - červen 2011

Sběr dat: červenec 2011 - září 2011

Analýza dat, tvorba empirické části: září 2011 - listopad 2011

Komentáře empirické části, diskuse, závěry DP: prosinec 2011 - únor 2012

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Kultura, Komunikace, Interkulturní komunikace, Podniková kultura, Národní kultura, Interkulturní rozdíly, Kulturní dimenze, Pracovní vztahy, Obchodní zvyky

Doporučené zdroje informací

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. Kultura a organizace : Software lidské mysli. Praha : LINDE, 2006. 336 s. ISBN 80-86131-70-X.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace : nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha : Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

MORGENSTERNOVÁ, Monika. Interkulturní psychologie : rozvoj interkulturní senzitivity. Praha : Karolinum, 2009. 218 s. ISBN 978-80-246-1361-1.

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání . Praha : Management Press, 2007. 184 s. ISBN 80-7261-158-5.

PRŮCHA, Jan. Interkulturní psychologie : sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů. Praha : Portál, 2010. 220 s. ISBN 978-80-7367-709-1.

Vedoucí práce

Michálek Pavel, Mgr. Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

listopad 2012



PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 14.11.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě" 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. 11. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Ing. Pavlovi Michálkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji Ing. Haně Vostré Vydrové za poskytnuté konzultace.

Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

Intercultural differences in an international company

Souhrn

V první části diplomové práce uvádím cíle této práce a použitou metodiku. Další část je věnována literární rešerši, která uvádí souhrn základních pojmů, výrazů a teorií, týkajících se kulturních rozdílů mezi jednotlivými kulturami. Empirická část práce je složena z vypracovaného standardizovaného dotazníku určeného pro zaměstnance konkrétní mezinárodní společnosti. Dále v empirické části jsou uvedené poznatky z nezúčastněného pozorování. Na závěr práce jsou uvedené doporučení, vzniklé na základě potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Summary

The first part of the Diploma Thesis specifies the goals of the Thesis and the methodology used. It is followed by background research in existing literature, along with a summary of basic terminology, concepts and theories concerning the differences between individual cultures. The empirical part of the Thesis comprises a standardized questionnaire for the employees of a specific international company. In addition, this part enumerates findings from independent observations. The Thesis is closed with recommendations drawn up on the basis of confirmation or refutation of the hypotheses.

Klíčová slova

Kultura, komunikace, interkulturní komunikace, podniková kultura, národní kultura, interkulturní rozdíly, kulturní dimenze, pracovní vztahy, obchodní zvyky.

Keywords

Culture, communication, intercultural communication, corporate culture, national culture, intercultural differences, cultural dimensions, labour relations, business behaviour.

Obsah

OBSAH	7
1 ÚVOD	9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1 CÍL PRÁCE.....	10
2.2 METODIKA PRÁCE.....	10
3 TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ	11
3.1.1 Interkulturní komunikace.....	11
3.1.2 Kultura	12
3.2 VNÍMÁNÍ CIZINCE	13
3.2.1 Stereotypy a předsudky.....	14
3.2.2 Kulturní šok a akulturace	15
3.3 KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY	17
3.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho	18
3.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse	20
3.4 KOMPARACE PSYCHOLOGICKÝCH CHARAKTERISTIK KULTUR	22
3.4.1 Interkulturní komparace morálky	22
3.4.2 Interkulturní rozdíly v citovém životě	24
3.4.3 Interkulturní rozdíly v negociačním chování.....	25
3.4.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů	25
3.5 KOMUNIKACE	28
3.5.1 Emoce a zdvořilost.....	28
3.5.2 Etnofaulismy	29
3.5.3 Interkulturní rozdíly v komunikaci	29
3.6 ORGANIZAČNÍ (PODNIKOVÁ) KULTURA.....	34
3.6.1 Úrovně kultury	35
3.6.2 Národní a podniková kultura	36
3.6.3 Podniková kultura v mezinárodní společnosti	36
3.7 ROZDÍLY V OBCHODNÍM JEDNÁNÍ VE FRANCII	37
4 EMPIRICKÁ ČÁST	39
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
4.2 DOTAZNÍK	40
4.3 CHARAKTERISTIKA SOUBORU PRACOVNÍKŮ.....	41
4.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	48
4.5 HYPOTÉZY	59
4.5.1 Hypotéza 1.....	59
4.5.2 Hypotéza 2.....	61
4.5.3 Hypotéza 3.....	63
4.5.4 Hypotéza 4.....	65
4.5.5 Hypotéza 5.....	67
4.5.6 Hypotéza 6.....	69
4.5.7 Hypotéza 7.....	71
4.5.8 Hypotéza 8.....	73
4.6 POZNATKY ZE ZÚČASTNĚNÉHO POZOROVÁNÍ.....	75

4.6.1	Pracovní doba	75
4.6.2	Uvítání	75
4.6.3	Jednání	76
4.6.4	Dochvilnost	76
4.6.5	Konverzace	76
4.6.6	Stravování	76
5	DISKUSE	78
6	ZÁVĚR	79
7	SEZNAM ZDROJŮ	81
7.1	BIBLIOGRAFIE	81
7.2	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	83
7.3	OSTATNÍ ZDROJE.....	83
8	PŘÍLOHY	84
8.1	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
8.2	SEZNAM GRAFŮ	84
8.3	SEZNAM TABULEK	85
8.4	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

1 Úvod

Po roce 1989 se Česká republika začínala měnit a pomalu se otevírat mezinárodnímu prostředí. Začínal proces přílivu zahraničních investic do země. Tento proces byl ještě více posílen v roce 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Dveře pro zahraniční investory byly otevřené dokořán.

V současné době narůstá počet společností, které umožňují spolupráci na projektech s lidmi z celého světa. Ve společnostech jsou týmy nejen kontinentální, ale i mezikontinentální. Při spolupráci s kolegou z jiné země nestačí jen přijmout fakt, že je cizinec, ale je potřeba si uvědomit, že pochází z jiné země, která má odlišnou kulturu. Může se jednat o zažité vzorce chování, o odlišný způsob komunikace, ale i o zvyky, tradice a v neposlední řadě i historii dané země. S tím vším je třeba při spolupráci v multikulturním prostředí počítat. Pro správnou a efektivní spolupráci je třeba o dané kultuře něco vědět, protože navzdory tomu, že daný kolega je v naší zemi cizinec, určitě se nehodlá vzdát svých kulturních odlišností. A to ani není cílem mezikulturní spolupráce. Pokud by byly všechny rozdíly mezi kolegy z jednotlivých zemí potlačeny, zanikl by odlišný pohled na věc, který je nejen žádoucí, ale i jedním z hlavních cílů mezikulturní spolupráce. Pokud chceme jednat se zahraničním kolegou či partnerem, měli bychom nejdříve poznat jejich vzorce chování. Není žádoucí se jim plně přizpůsobit, ale navzájem se respektovat. Ke vzájemnému respektu je ale potřeba před vzájemnou spoluprací poznat, co je v které kultuře slušností, co do dané kultury patří.

Mezinárodní spolupráce se může ze začátku zdát jednoduchá, ale ve výsledku může být těžší, než se očekávalo. A to hlavně za předpokladu, že ne všichni spolupracovníci přijmou a respektují fakt, že mezi jednotlivými pracovníky z různých zemí a s jinými kulturními zvyky, existují rozdíly. Rozdíly, které vyžadují odlišný způsob komunikace a porozumění.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je nastínit přehled kulturních odlišností na pracovišti, kde dochází ke střetu pracovníků z různých kultur. V empirické části, se na základě dotazníkového šetření a pozorování, pokusím uvést doporučení pro co nejlepší nastavení interpersonálních vztahů ve společnosti.

2.2 Metodika práce

V teoretické části práce metodika spočívá především v sumarizaci dat a informací z odborné literatury a dalších dostupných zdrojů. V rámci literární rešerše bude použita převážně metoda kompilace.

Empirická část bude vypracována na základě dotazníkového šetření, které bude provedeno ve třech českých pobočkách francouzské společnosti Valeo. Šetření bude provedeno kvalitativně. Ve zkoumaném vzorku bude osloveno 120 pracovníků ze společnosti Valeo. K vytvoření dotazníku bude použita metoda standardizovaného dotazníku. Vyhodnocení dotazníků a ověření stanovených hypotéz bude provedeno statistickou metodou pomocí asociačních tabulek. Zjištěné výsledky budou náležitě okomentovány.

Ve společnosti také bude provedeno zúčastněné pozorování, jejich zjištěné závěry budou zhodnoceny v diskuzi. Předmětem pozorování bude především chování zaměstnanců, kteří se liší svými kulturními zvyky a chováním, týkající se pracovního procesu. Zaměstnanci budou sledováni každý den na základě přímé či nepřímé konfrontace. Chování bude zaznamenáváno a následně zhodnoceno v diskuzi této práce.

3 Teoretická část

3.1 Vymezení pojmů

3.1.1 *Interkulturní komunikace*

Interkulturní psychologie patří k relativně novým oborům vědy. Vznik je datovaný od šedesátých let minulého století. Společně se vznikem interkulturní psychologie vznikl i problém s přeložením jejího názvu do češtiny. Anglicky je tento obor nazýván *cross-cultural psychology*. Překlad do dalších světových jazyků není problémem, problém nastává s překladem do češtiny. Někteří čeští autoři překládají název jako *interkulturní psychologie* (Kolman, Průcha), jiní jako *mezikulturní psychologie* (v české odborné psychologické literatuře se vyskytuje zřídka), posledním používaným překladem je *transkulturní psychologie* (Soukup). Nejčastějším používaným termínem je interkulturní psychologie, která nejlépe odpovídá ekvivalentům v dalších jazycích (př. ve francouzštině *psychologie interculturel*, v němčině *interkulturelle Psychologie*), a který také bude používán pro účely této diplomové práce (Průcha, 2010).

Existuje velké množství definic interkulturní psychologie, ovšem žádná jednotná.

„Interkulturní psychologie je vědecké zkoumání lidského chování, se zřetelem na způsoby, jimiž je chování ovlivňováno kulturním kontextem“ (Průcha, 2010, s. 18).

Rozšířená definice:

„Interkulturní psychologie je zkoumání (1) shod a rozdílů v individuálních psychologických funkcích v různých kulturních a etnokulturních skupinách, (2) vztahů mezi psychologickými proměnnými a sociokulturními, biologickými, ekologickými (tj. z prostředí působícími) proměnnými, (3) změn probíhajících v těchto proměnných“ (Průcha, 2010, s. 18).

Průcha cituje definici z *Journal of Cross-Cultural Psychology*, jež je základním časopisem oboru interkulturní psychologie, následovně:

„Časopis publikuje stati o vztazích mezi kulturami a psychologickými procesy, a to buď ze srovnávacího interkulturního významu, nebo z jiných oblastí výzkumu týkajících se

toho, jak kultura (a to související jevy, jako je etnicita) působí na myšlení a chování jednotlivců, nebo naopak jak myšlení a chování lidí reflektuje různé aspekty kultury“ (Průcha, 2010, s. 18).

Další citovanou definicí je definice amerického představitele R. W. Brislin:

„Interkulturní psychologie je studiem vlivů kultury na lidské chování. Formálněji vyjádřeno, interkulturní psychologie je empirické zkoumání členů různých kulturních skupin, kteří mají identifikovatelné zkušenosti, jež vedou k prediktabilním a významným shodám a odlišnostem v chování“ (Průcha, 2010, s. 18).

Jan Průcha se pokusil zformulovat svojí vlastní definici:

„Interkulturní psychologie je svou podstatou komparativní věda: popisuje a srovnává vlastnosti a procesy, lidské procesy v závislosti na kulturních faktorech založených v odlišnostech etnik, národů, rasových, náboženských či jazykových skupin. Psychologické zkoumání kulturních faktorů se zaměřuje na variabilitu vyskytující se mezi těmito společenstvími, jež se projevuje v rozdílech v kognitivních procesech (v myšlení, v poznávání světa), v interpersonálním chování a komunikaci lidí, v hodnotových orientacích, v postojích a předsudcích, ve výchovných stylech rodin a škol aj. Cílem tohoto zkoumání je jednak identifikovat a popsat existující interkulturní jevy a procesy a začlenit je do souhrnné explanace lidských skupin a jejich chování (cíl vědecký), jednak vytvářet podklady pro aplikace výzkumných nálezů a teoretických explanací ve sférách společenské činnosti (cíl praktický).“ (Průcha, 2010, s. 18).

3.1.2 Kultura

Kultura patří k základním pojmům, se kterými interkulturní psychologie pracuje. Stejně jako ve všech vědních disciplínách i zde je velmi obtížné najít jednotnou definici. S pojmem *kultura* se pracuje i v jiných oborech. Všechny definice lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- širší pojetí pojmu kultura – zahrnuje materiální výsledky lidské činnosti (budovy, nástroje, průmysl aj.) a duchovní výtvořiny lidí (náboženství, morálka, umění aj.);

- užší pojetí pojmu kultura – je spojován spíše s projevy lidského chování tj. zvyklostí, symboly, komunikační a jazykové rituály.

Průcha uvádí definici kultury z Velkého sociologického slovníku takto:

„Kultura je souhrn prostředků a mechanismů specifické lidské adaptace k vnějšímu prostředí. Představuje program činností jednotlivců a skupin, který je fixovaný socio-kulturními stereotypy a předávaný prostřednictvím kulturního dědictví. Kultura vystupuje v podobě (a) výtvorů lidské práce, (b) socio-kulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorců), (c) idejí (kognitivních systémů), (d) institucí organizujících lidské chování“ (Průcha, 2010, s. 46).

Další definici kultury, kterou Průcha uvádí je z monografie *Cross-Cultural psychology*, vysvětluje pojetí pojmu kultura ve vztahu k chování lidí:

„V interkulturní psychologii jsou kultury chápány jako produkty minulého chování lidí a jako usměrňovatelé budoucího chování lidí. Tudíž lidé jsou tvůrci kultury a zároveň jsou kulturou ovlivňováni. Jak lidé utvářejí kultury a jak kultury ovlivňují lidi, je předmětem zkoumání interkulturní psychologie“ (Průcha, 2010, s. 46).

S odlišnou definicí přichází Hofstede (2005), který pod pojmem kultura spatřuje „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“.

3.2 Vnímání cizince

To, jak na sebe lidé vzájemně působí, ovlivňují mnohé fyziologické, ale i psychologické faktory. Příkladem mohou být zejména zkušenosti, motivační zaměření a emocionální stav jedince. Obecně psychologické pojetí vnímání (odborně percepce) představuje proces využívání lidských smyslů, jimiž lidé získávají informace z okolí, aby je mohli dále interpretovat. Specifický příklad sociálního vnímání je percepce interpersonální, neboli vnímání a poznávání druhých lidí.

3.2.1 *Stereotypy a předsudky*

Pojmy „stereotyp“ a „předsudek“ jsou jedny ze základních pojmů interkulturní psychologie. V zásadě lze říci, že odrážejí skutečnou situaci ve společnosti, kde se tyto jevy vyskytují nejčastěji, tedy ve vztazích mezi jednotlivými národy, etniky, rasami a kulturami. Stereotypy a předsudky „jsou představy, názory a postoje, které určití jednotlivci či skupiny osob zaujímají k jiným skupinám nebo k sobě samým (autostereotypy)“ (Průcha, 2010, s. 67). Tyto názory a postoje mají relativně silně zakořeněné, přenášejí se z generace na generaci a je velmi obtížné je změnit. Problémem předsudků i stereotypů může být jejich velmi silná emocionální stránka, která může potlačit racionální stránku věci. Někteří autoři jsou toho názoru, že lidé pomocí předsudků a stereotypů zakrývají svou neznalost o dané věci či o jedinci dané kultury.

„Stereotypy jsou mínění o třídách individuů, skupinách nebo objektech, která jsou v podstatě šablonovitými způsoby vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují; nejsou produktem přímé zkušenosti individua, jsou přebírány a udržují se tradicí“ (Průcha, 2010, s. 67).

„Předsudek – předpojatost, názorová strnulost; emočně nabitý, kriticky nezhodnocený úsudek a z něj plynoucí postoj, názor přijatý jedincem nebo skupinou“ (Průcha, 2010, s. 67).

„Předsudky mají tři komponenty: (1) kognitivní (stereotypy, tj. sdílené názory o charakteristikách skupin), (2) afektivní (postoje, v nichž se odráží hodnocení skupin), (3) behaviorální (diskriminace v jednání se skupinami.“ (Průcha, 2010, s. 69).

„V Považe stereotypu je generalizace – člověk má tendenci připisovat určité, dle jeho mínění typické vlastnosti všem členům dané skupiny. Vznikají tak určitá klišé, která jsou pro stereotyp charakteristická“ (Novák, 2002, s. 11).

Předsudkem je označováno utváření negativních a předpojatých soudů o člověku nebo skupině. Jedinec, který má problém s vytvářením předsudků o jedné sociální skupině, si bude pravděpodobně vytvářet předsudky i o ostatních sociálních skupinách. Když se dostane do cizího sociálního prostředí, většinou se bude chovat tak, aby se ve svých předsudcích utvrdil. Ne všichni musí své předsudky projevovat ve svém chování.

Pokud ale jedinec dá ve svém chování předsudky najevo, může dojít k nepřátelským situacím, k diskriminaci nebo až k fyzickému útoku. Předsudky mohou být emotivně zbarvené, konstantní. Je velice náročné je změnit. Často ani neodrážejí realitu. Jedinec může dávat předsudky najevo různými způsoby: osočováním se na danou skupinu, vyhýbáním se dané skupině, diskriminací či fyzickým napadením. Nejhorším projevem negativního postoje vůči jiným skupinám je vyhlazování (masakry, genocidy). Podle výzkumníků jsou někteří lidé předsudku plní více než jiní. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, je chování jedince v dětském věku. Další příčinami mohou být zkušenosti, které mohou v předsudcích jen utvrzovat a posilovat.

Vedle předsudků jsou zakotveny i stereotypy. „Stereotypizace představuje tendenci připisovat ostatním určité charakteristiky pouze na základě přiřazení dané osoby do určité sociální skupiny“, aniž bychom posuzovaného jedince či skupinu ve skutečnosti znali. Kritéria na přisuzování mohou být různá. Od demokratických (věk, pohlaví) přes profesní (lékař, právník, dělník) až po kulturní. Stereotypizace spočívá na kognitivním přesvědčení a podle většiny autorů není spojována s emocemi (na rozdíl od předsudků). Je ale velmi obtížné stanovit, kdy je situace prožívána a kdy ne. Stereotyp je sociální jev - nezávisle na tom, zda je pravdivý nebo ne, je součástí společenské pravdy. Funkce stereotypů jsou různé. Jednak umožňují orientovat se ve struktuře světa a pomáhají se přizpůsobit se okolí či vyjádřit názor. Stereotypy lze vždy použít bez dlouhého váhání. Snaha o vyvrácení stereotypů je vcelku marná – nechceme si pravdu připustit (např. stereotyp, že ženy jsou špatné řidičky).

Předsudky i stereotypy jsou spjaty i s posuzováním odlišných národů, tzv. národní stereotypy (či etnické stereotypy). Například české stereotypy o Francouzích – Francouzi jsou galantní, šarmantní. Oproti tomu francouzský stereotyp o Čechách – Češi jsou impulzivní, konfliktní, srdeční, hovorní (Průcha, 2010; Novák, 2002).

3.2.2 *Kulturní šok a akulturace*

Překvapivé zážitky a obtíže, s kterými se člověk poprvé setká v cizí zemi při střetu s kulturou, mohou být odlišné. Kulturní šok ve většině případů zažívá každý, v menší či větší míře. Nezáleží, zda se v cizí zemi ocitl za prací, z osobních či jiných důvodů.

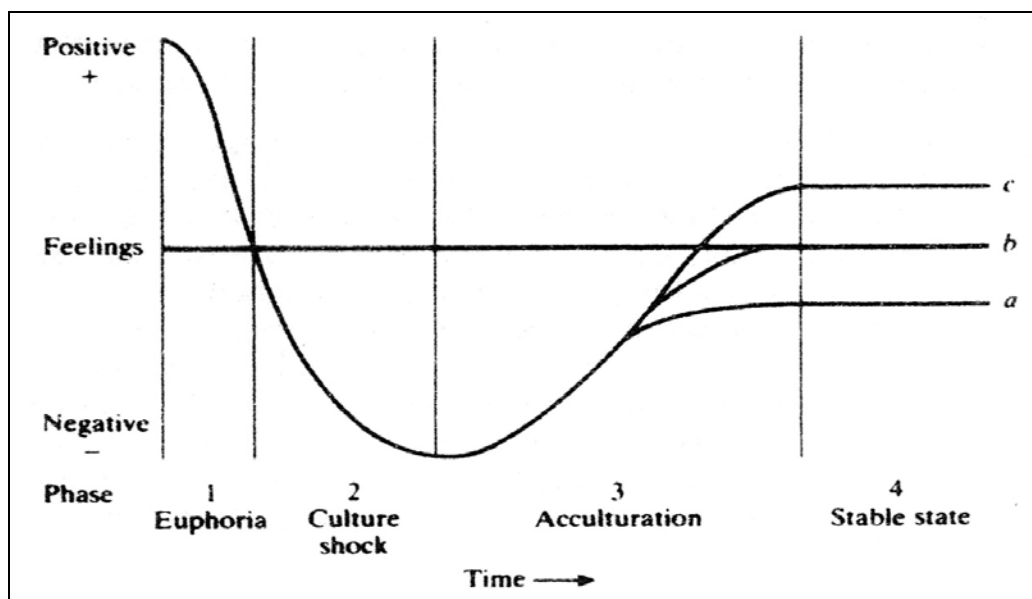
Devito rozděluje kulturní šok do 4 fází:

- 1) Líbánky – první fáze se vyznačuje nadšením z nového prostředí, z nové kultury, poznávání nového (jídla, tradic, běžného života, památek,...), porovnávání mezi starou a novou kulturou.
- 2) Krize – období, kdy začínají první problémy, nadšení z nového prostředí opadá, objevují se problémy v komunikaci, neznalost místních zvyků, neznalost jazyka, objevují se deprese, touha po domově, případně dřívější návraty.
- 3) Zotavení (akulturace) – období, kdy se situace začíná zlepšovat, komunikace je snazší, zažívají se pravidla dané kultury.
- 4) Přizpůsobení – život již není plný nejistot z neznáma, radost z nové kultury, sžití se s obyvateli.

Období krize bývá nejtěžší fází. Je to období, kdy také dochází nejčastěji k dřívějším návratům. Např. až jedna třetina Američanů, která pracuje v zahraničí, nedokáže uspět z důvodu kulturního šoku. Po návratu z cizí země je možné projít kulturním šokem znovu – z vlastní kultury (Devito, 2008).

Lidé, kteří vyjedou do cizí země na kratší dobu (do tří měsíců), zažívají fázi euforie, kulturního šoku a akulturace v tomto časovém období. Lidem, kteří v zahraničí pracovně strávili několik let, může fáze kulturního šoku trvat rok i déle, teprve pak začíná období akulturace (Hofstede, 2006).

Obrázek 1: Křivka průběhu kulturního šoku podle Hofsteda



Zdroj: Hofstede, 2006.

Křivka v grafu zachycuje jednotlivé fáze kulturního šoku. V poslední fázi, které obnáší přizpůsobení se, dochází ke srovnávání s vlastní zemí. Člověk, který žije v zahraničí, se může cítit jako ve své vlastní zemi (b), nebo se i nadále může cítit jako cizí a odmítaný (a) nebo naopak (c) se může cítit lépe než ve své vlastní zemi (Hofstede, 2006).

3.3 Kulturní dimenze a standardy

Společenské vědy zabývající se problematikou kulturních aspektů řízení hledaly určitá kritéria, podle nichž by mohl být vytvořen jakýsi přehled o klíčových odlišnostech národních kultur. Mezi tyto vědy se řadí sociologie, psychologie, sociální psychologie a kulturní antropologie. Zaměřují se na hledání takových rozdílů, které mohou zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi.

V odborné literatuře lze nalézt několik přístupů, které jsou rozděleny podle míry konkrétnosti a postižení skutečných způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých národních kultur. V této práci jsou uvedeny dva, které se řadí mezi základní (Nový, Schroll-Machl, 2007).

3.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Kulturní dimenze podle G. Hofstedeho ukazují kulturní rozdíly mezi zeměmi na té nejjobecnější úrovni. Lze s nimi charakterizovat národní, komunitní a také třídní hodnoty. Poukazují na rozdíly, které vedou k odlišným parametrům života lidí, ale zároveň také zasahují do oblasti práce a managementu. Do jeho přehledu patří níže uvedené dimenze. Poslední z nich byla získána z čínského výzkumu hodnot. Zbylé dimenze byly objeveny na základě výzkumu (*šetření*) zaměstnanců IBM¹. Všechny uvedené dimenze jsou bipolární, lze je měřit indexy. Indexy se mohou pohybovat v rozmezí 0-100.

Vztah k nejistotě - velká či naopak malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Tato dimenze vyjadřuje míru, jak se členové v organizaci či instituci mohou cítit nejistě a ohroženi v neznámých předem nevypočitatelných situacích. Velká snaha vyhnout se nejistotě a riziku je většinou spjatá s velkým úsilím všechno naplánovat (pořádat jednotlivé kroky, postupy, harmonogramy, časové studie, normy, standardy a pravidla). Všechno je detailně propracováno a naplánováno tak, aby riziko selhání bylo minimální nebo žádné. Tuto velkou snahu vyhnout se riziku můžeme hledat např. v kultuře německé či japonské.

Vztah k autoritě - vzdálenost mocenských pozic

„Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení“ (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 24). Ve skutečnosti se nejedná o vzdálenost skutečnou, nýbrž o vzdálenost, která je subjektivně vnímána a tolerována. Na základě empirických výzkumů je překvapivě česká kultura poměrně výrazně hierarchizována, na rozdíl od kultury francouzské.

Míra individualismu

Kolektivismus můžeme najít v zemích, kde jsou lidé od samého narození integrováni do společnosti do různých sociálních skupin. Tyto skupiny jim v průběhu života zajišťují určitou sociální ochranu. Skupina představuje primární cíl a jedinec je vždy

¹ **International Business Machines Corporation (IBM)** je akciová společnost, fungující od roku 1888. Dnes je přední světovou společností v oboru informačních technologií.

ovlivňován prostřednictvím sociálního tlaku a kontroly skupin, kterých je členem. V individualistické kultuře je důraz kladen na samotného člověka a jeho základní vlastnosti jako osobní svoboda, nezávislost, odpovědnost. Primárním cílem zde není skupina, jako je tomu u kolektivismu, nýbrž jedinec, jenž je ovlivňován přímo a bezprostředně. Skupina a sociální útvary mají až sekundární roli. Mezi kolektivistické kultury patří např. Korea, Japonsko, Čína, Španělsko či Francie. Typické individuální kultury jsou např. USA, z Evropy Německo. Česká kultura se nachází na pomezí mezi individualismem a kolektivismem.

Převaha maskulinních/femininních hodnot

Společnosti, jež jsou označovány jako maskulinní, jsou společnosti, kde role mužů a žen jsou odlišné. Mužům se přisuzuje asertivita, houževnatost, přísnost a orientace na výkon a konkurenci, dále pak orientace na materiální hodnoty a úspěch. Ženám je připisována umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturu života. Takové rozdělení rolí však ve femininní kultuře nenajdeme. Ve femininní společnosti dochází k překrývání mužských a ženských rolí. Od obou se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Rozhodující však není, kdo je nositelem hodnot. Nositelem maskulinních hodnot mohou být ženy a naopak nositeli femininních rolí mohou být také muži. Důležité je, jaké hodnoty zabírají místo v celkové hierarchii společnosti.

Krátkodobá orientace

Ve společnostech, které jsou orientované krátkodobě, je rozhodující důraz kladen na současnost a minulost, a také na aktivity, které jsou s těmito časovými úseky spojeny. V sociální oblasti to znamená respekt k tradicím, plnění sociálních povinností a zaměřenost na činnosti, které mají momentální či krátkodobý efekt. V dlouhodobě orientovaných společnostech, se zaměřují na činnosti, které přinesou efekt až v delším časovém horizontu. Kladou důraz na dlouhodobé investice či osobní vytrvalost (Nový, Schroll-Machl, 2007).

3.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

F. Trompenaarse se ve své analýze kulturních dimenzí nepohyboval jen v obecné rovině, ale pronikl hlouběji. Konkrétněji identifikoval dimenze, které mají vliv na uvažování i chování příslušníků jednotlivých kultur. „Kultura je sdílený seznam významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujícím problémům. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit a zvládat, jsou trojího druhu“ (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 25):

1. Vztah k druhým lidem

Universalismus X partikularismus

Univerzální přístup se vyznačuje silnější orientací na pravidla než na konkrétní jedince. Vždy existuje pouze jedna skutečnost, ze které vychází jen jedna pravda. Pravda, jež vychází z vlastní kultury, a je třeba dávat pozor na to, aby se všemi, kterých se to týká, bylo zacházeno stejným způsobem. Např. právně kodifikované smlouvy se musí dodržovat za každých podmínek bez ohledu na to, o jakého jedince se jedná.

Partikulární přístup naopak připouští individualismus a bere zřetel na odlišné osobní situace. U tohoto přístupu lze najít více úhlů pohledů na věc a s tím i různé pravdy. Každý jedinec může potřebovat zvláštní ohledy v souvislosti s charakterem vztahu a různými okolnostmi.

Kolektivismus X individualismus

Autorovo všeobecné pojetí kolektivismu a individualismu odpovídá výkladu G. Hofstedeho. Důsledky/rozdílnost vidí především v odlišném postavení jedinců ve firmě. Individualismus upřednostňuje delegování, individuální motivaci, individuální výkon, okamžitý úspěch, dovoluje vysokou fluktuaci. Na trhu tyto firmy působí rychle a operativně. Naopak kolektivismus upřednostňuje vzájemnou spolupráci, soudružnost a solidaritu. Stimulace a motivace je na rozdíl od kultury individualistické zaměřená na celou skupinu. Rozvoj skupiny je považován za větší prioritu než rozvoj jedince. Na trhu tyto firmy působí pomaleji a nepružně, jsou vyznačovány zdlouhavými

vyjednávacími procedurami, avšak nedochází k následným změnám postojů a dalším komplikacím s tím spojených.

Neutrální X emocionální

Kultury neutrální dávají přednost věcné racionalitě a chladné rozvážnosti, na druhé straně kultury emocionální pracují nejen s emocemi, ale i s individuálními pocity, prožitky a projevy. Projevy obou kultur jsou velmi odlišné a ne vždy pro reprezentanty příjemné.

Difúzní X specifický

Specifické kultury velmi jasně oddělují pracovní a soukromé záležitosti, zatímco kultury difúzní mají sklon tyto záležitosti míchat. Specifická kultura nadále rozlišuje malou tzv. *soukromou zónu* a velkou tzv. *zónu veřejnou*. Veřejné zóna je velmi rozsáhlá a může obsahovat skutečnosti, které ale difúzní kultury zařazuje do sféry soukromé. V takových případech může docházet k nedorozumění mezi kulturami. Lidé s difúzní kultury nabývají pocitu, že byli pozváni do zóny soukromé, které předpokládá osobní a zavazující vztah. Poté je čeká zklamání z chladného přístupu. Příkladem může být rozdíl mezi Američany, kteří představují kulturu specifickou, a Evropany, kteří jsou zástupci kultury difúzní. Z tohoto pohledu jsou Američané chápáni jako lidé povrchní, kteří se snaží navázat jen účelové sociální vztahy, naopak z jejich pohledu jsou Evropané upjatí lidé s velmi složitou sociální strukturou.

Úspěch X prisuzování

Všechny společnosti jsou rozdělovány do sociálních vrstev za pomoci společenského statusu. Hlavním rozdílem mezi kulturami je způsob získání společenského statusu. V některých kulturách je status jedince odvozen od činnosti, kterou vykonává a od následných úspěchů. Do jisté míry tento status nebere ohledy na původ, příčiny či osobní souvislosti. Prisouzený status je spojován s pojmy společenský původ, vzdělání, zaměstnání, stáří apod. Status prisouzený je typický pro kultury asijské, zatímco status získaný na základě úspěchu je charakteristický pro severoamerickou kulturu.

2. *Vztah k času*

Následný X souběžný

V následném vztahu je čas vnímán jako sled po sobě jdoucích záležitostí, které se v zásadě nesmějí překrývat. Nové začíná teprve tehdy, kdy předchozí skončí. Charakteristický je přesný časový rozvrh a jeho velmi přísné dodržování. Naopak souběžné vnímání času umožňuje překrývat či vykonávat více činností najednou.

3. *Vztah k přírodě*

Vnitřní orientace X vnější orientace

F. Trompenaarse označuje tento problém jako vztah k přírodě, ovšem míní tím komplexně celé vnější prostředí člověka. „Vnitřní orientace předznamenává silného jedince, který je ochoten i schopen ovlivnit, podmanit si a využít ve svůj prospěch celé své okolí – přírodní, technické, ekonomické i sociální. Naopak vnějškové orientované kultury zdůrazňují přirozený soulad a splynutí s okolím. Připouštějí svoji adaptabilitu a hledání cest, jak nejlépe komunikovat s okolím tak, aby nedošlo k narušení vzájemné rovnováhy“ (Nový, Schroll-Machl, 2007, s. 28). Vnitřně orientované kultury lze označit za individualistické, univerzalistické, specifické a pragmatické, zatímco vnějškově orientované kultury jsou pojímány jako kolektivistické, difúzní a partikularistické.

3.4 Komparace psychologických charakteristik kultur

3.4.1 Interkulturní komparace morálky

Morálka je považována za psychologickou kategorii, které má mnoho společného s kulturou národů, etik a ras. Morálka bývá definována jako „souhrn hodnotících soudů, sociálních norem, zvyků, ideálů a pravidel, jimiž se lidé řídí ve svém praktickém chování“ (Průcha, 2010, s. 90). Morálkou se většinou myslí principy a zásady chování, kterými se člověk řídí z vlastního přesvědčení. Nejedná tak z donucení, strachu nebo nátlaku. Při zkoumání různých kulturních odlišností v interkulturní psychologii, se mnoho z nich

dotýká aspektů morálky. Každá kulturní skupina má svoji specifickou morálku (může se též nazývat „mravní kodex“), v níž se vždy skupina od skupiny více či méně liší. Již z praktické skutečnosti každého z nás, je odlišnost morálky v jednotlivých skupinách zřejmá. Nejmarkantnější rozdíly v této kategorii lze spatřovat především v jednotlivých náboženských skupinách (Průcha, 2010).

Pravda a lež v kulturách

Již dlouho dobu se v oblasti teorie etiky autoři ptou, zda pravidla a normy morálky jsou univerzální, zda se řídí přirozeným zákonem rozlišování dobra a zla, nebo jestli jsou specifické a pro každou kulturu odlišné. Lež a pravda jsou morální kategorie, které jsou velmi obtížné pro empirický výzkum. Každá kulturní skupina chápe označení lež a pravda rozdílně. Rozdíl mezi chápáním těchto pojmů lze vidět na výsledcích výzkumu, kdy byl proveden mezi dospělými Číňany a Kanadany. Výzkum byl založen na subjektivním prezentování příběhu třem nezávislým skupinám dospělých lidí (studenti, učitelé, rodiče). Příběh pojednával o dětech, které udělaly nějaké špatné činy nebo naopak dobré činy, a buď se k nim přiznaly, nebo je naopak popřely. Ve výsledcích tohoto výzkumu se pak projeví interkulturní rozdíly. Zatímco skupina Číňanů hodnotila chování dítěte, které udělalo něco dobrého, ale nepřiznalo to, kladně; skupina Kanadánů tu samou situaci viděla jako lhaní. „Nálezy tohoto výzkumu dokládají, že pojetí ‚lhaní‘ není univerzální. Různé kultury mohou interpretovat nepravdivé výroky rozdílně. Některé typy ‚neříkání pravdy‘ mohou být v jedné kultuře posuzovány negativně, kdežto v jiné kultuře pozitivně“ (Průcha, 2010, s. 91).

Čest a poctivost v kulturách

Další výzkum morálky se zabýval pojmy „čest a poctivost“. Jeden z výzkumů se zajímal o to, zda pojetí „cti“ je shodné nebo odlišné u některých evropských národů. Byli srovnáváni Španělé a Nizozemci. Výzkum přinesl poznání, že chápání pojmu „čest“ je pro obě skupiny v něčem shodný, v něčem naopak velmi rozlišný. Španělé mají spojený pojem čest s rodinou, úctou ke starým lidem, osobní reputaci či respektu k tradicím. Naopak Nizozemci mají čest spojenou s hodnotami osobní svobody, nezávislosti či s vlastní výkonností. Dalším ze zkoumaných jevů je např. co se považuje za správné a čestné jednání a co ne. Opět i zde vyšly najevo kulturní rozdíly mezi jednotlivými

kulturami. V tomto případě záleží, zda se jedná o kulturu individualistickou či kolektivistickou (Průcha, 2010).

Asertivita v kulturách

Morálka je úzce spjatá s asertivitou, proto jsou četné psychologické výzkumy zaměřeny i na tuto kategorii. Asertivita je chápána jako zdravé prosazování sebe sama, svých zájmů a názorů, bez ustání respektování druhých. „Různé výzkumy zjišťují, že asertivita je hodnocena vysoko v individualistických společnostech, ale méně je hodnocena jako pozitivní v kolektivistických společnostech“ (Průcha, 2010, s. 92).

Sebevyvyšování a sebekritičnost v kulturách

Pojem sebevyvyšování (*self-enhancement*) není v českém jazyce často používán. Norasakhunkit a Kalick, kteří prováděli výzkum, definují sebevyvyšování jako „snahu reprezentovat sebe sama v pozitivnějším světle, než odpovídá normálu. Ve výzkumech se prokazuje jako tendence určitých subjektů vnímat sebe samé jako ‚lepší‘ v různých žádoucích vlastnostech ve srovnání s tím, jak tyto subjekty vnímají jiné subjekty“ (Průcha, 2010, s. 92). Z provedených výzkumů vyplývá, že sebevyvyšování je typičtější pro individualistické kultury. Není to však pravidlem, zřídka se mohou objevovat i v kulturách kolektivistických. Příbuzným pojmem k sebevyvyšování je pojem „sebehodnocení“ (*self-esteem*), který označuje hodnocení sebe sama, hodnocení vlastní úspěšnosti, patří sem i přisuzování si určitých vlastností. Úroveň sebehodnocení je v závislosti na dané kultuře a etniku (Průcha, 2010).

3.4.2 Interkulturní rozdíly v citovém životě

Projev citů jednotlivých lidí se velice liší. Někteří lidé dokážou své city ovládnout a skrýt, naopak někteří projevují své city velmi otevřeně (Vacínová, 1995). V současné době je aktuálním a probíraným tématem sexuální obtěžování (*sexual harassment*). Tento pojem se nejčastěji objevuje ve spojení s pracovním prostředím. Z výzkumů i zkušeností jednotlivých lidí je zřejmé, že v každé zemi, v každé kultuře se na sexuální harašení nahlíží rozdílně. Zatímco v jedné kultuře se např. vyprávění eroticky laděných anekdot,

dvojsmyslné narážky či lichotky k postavě nepovažují za sexuální harašení, v jiné kultuře je to naopak. Česká republika patří k zemím tolerantnějším, výše uvedené skutečnosti většina Čechů za sexuální harašení nepovažuje. Opakem je ale např. USA, které je známo tím, že hranice pro označení sexuálního harašení je velmi nízká (Průcha, 2010).

3.4.3 *Interkulturní rozdíly v negociačním chování*

Diplomacie, mezinárodní politika, obchodní komunikace a další oblasti lidského života. Ve všech těchto oblastech se setkáváme s pojmem vyjednávání, které je v psychologickém pojetí označováno jako negociační chování (*negotiation behavior*). Vyjednávání je specifická forma komunikace, ve které se jedna strana snaží přesvědčit druhou stranu (nebo více stran) o správnosti svého tvrzení, postojů či názorů. Výzkum dokázal, že převážně v individualistických společnostech (výzkum proběhl v USA), jsou lidé méně ochotní naslouchat názorům druhých, méně ochotní přistupovat na kompromisy či uznat, že druhá strana má pravdu, než ve společnostech kolektivistických. Při vyjednávání s příslušníkem jiné kultury je třeba si uvědomit vzájemné kulturní rozdíly. Zájem zahraničních odborníků o výzkum negociačního chování se v současnosti neustále roste. Odborníci přišli na to, že interkulturní faktory velmi ovlivňují negociační chování. Rozdíly se ukazují ve vyjednávacích technikách a formách komunikace, které jsou pro každou kulturu zakotveny jinak. Pokud se jednotlivé strany nerespektují, může dojít ke konfliktu (Průcha, 2010).

3.4.4 *Řešení a zvládnutí interkulturních rozdílů, problémů a konfliktů*

Řešení a vyrovnání se s interkulturními rozdíly a odlišnostmi není vždy pro pracovníky organizace snadné. Je důležité dobře znát cizí kulturu, nejen ji respektovat, ale také učinit vstřícné kroky (Průcha, 2010).

- **Dobře znát cizí kulturu**

Třebaže se zdá, že moderní civilizace a moderní způsob života stírá rozdíly mezi jednotlivými kulturami, stále jsou tu značné rozdíly, které je třeba připustit. K jejich

pochopení ale nestačí pouze připustit jejich existenci, ale je nutné rozdíly popsat, pojmenovat, vysvětlit a v neposlední řadě pochopit. Při snaze o pochopení kulturních rozdílů se nestačí zaměřit jen na kulturu cizí, ale pomocí sebereflexe je potřeba se zaměřit i na kulturu vlastní. Nejsnadnější metoda, která se zde nabízí, je metoda kulturních standardů, tedy relativního srovnávání. Jednou ze záruk dobré spolupráce je poznání a pochopení cizí kultury a jejích kulturních dimenzí.

- **Respektovat cizí kulturu**

Respektem cizí kultury je především myšleno vzít v úvahu její odlišnosti, bez toho, abychom cizí kulturu podrobovali hodnoticím stanoviskům. Nikdy nelze říct, která kultura je „lepší“ a která „horší“. Nelze sestavit bodové hodnocení nebo pořadí. Kulture jsou jen různé. Optimální úroveň, která funguje v jedné zemi, neznamená, že bude fungovat i v zemi cizí. Občané jsou zvyklí žít a řešit životní situace v podmínkách své země. Pokud chceme zdůraznit nějaký rozdíl mezi kulturami, lze to v rovině např. technické vyspělosti dané země nebo úrovně bydlení. Kulturu ale jako takovou srovnávat nelze. Kulturní charakteristiky lze ale využít pro výkon určitých úkolů. Např. kulturní charakteristiky kultury francouzské jsou vhodnější využít pro výkon některých úkolů a naopak kulturní charakteristiky kultury české se více hodí na výkon úkolů odlišných.

- **Učinit vstřícné kroky ve vztahu k cizí kultuře**

Stejně jako v běžné komunikaci je vítáno jakékoliv vstřícné gesto nebo krok, není tomu jinak i v rovině interkulturní komunikace. V interkulturní rovině si lze gesto vysvětlit jako snahu najít společné řešení, udělat krok ke vzájemnému pochopení či k odlehčení nastalé situace. K takovému vstřícnému gestu či kroku je ale nutné znát cizí kulturu a její standardy. Bez dobré znalosti cizí kultury se může krok, který je v naší kultuře považován za vstřícný, proměnit v krok nevhodný na straně cizí kultury. V komunikaci na interkulturní úrovni by nikdy nemělo docházet k tomu, že jeden z partnerů se vzdá své vlastní identity, nebo to požadovat od někoho jiného.

Milton Bennett navrhl model, jenž pomáhá zlepšovat schopnost rozpoznávat a zvládat kulturní odlišnosti.

1. Ignoruji odlišnosti

- Fyzická nebo mentální izolace/odstup/oddělení
- Nepřijetí

2. Uvědomuji si odlišnosti, ale hodnotím je negativně

- Očerňování, pomlouvání, zostuzení druhých
- Pocit nadřazenosti
- Vyzdvihování jiné kultury

3. Uvědomuji si odlišnosti, ale zlehčuji je a podceňuji jejich význam

- Trivializace, banalizování
- Nevšímám si jedinečnosti – „všichni jsme stejní“

4. Uvědomuji si a akceptuji odlišnosti

- Rozpoznání, uvědomování, pochopení
- Akceptování není souhlas, podvolení se
- Akceptování musí být instinktivní a emociální stejně jako intelektuální

5. Adaptuji se na odlišnosti

- Opouštění vlastní komfortní zóny
- Empatie
- Přizpůsobení není osvojení, asimilace

6. Integruji odlišnosti

- Práce s různými referenčními rámci
- Analýza a hodnocení situací z různých kulturních perspektiv

7. Využívám odlišností

- Využívá co nejvíce odlišností, usiluje o synergii
- Proaktivně hledá to nejlepší v odlišných kulturách

3.5 Komunikace

Komunikace mezi lidmi je silně ovlivněná faktem, zda do interakce vstupují lidé z různých národních kultur. „Kulturní vzorce tak silně ovlivňují způsob, jak na sebe lidé reagují a jak spolu komunikují“ (Nový a kol., 1996, s. 94).

Schopnost komunikace na interkulturní úrovni se lze naučit. Osvojení takové komunikace prochází třemi fázemi: uvědomění, osvojení znalostí a osvojení dovedností (Hofstede, 2006).

3.5.1 *Emoce a zdvořilost*

Interkulturní psychologie se zabývá i vyjadřováním emocí. Byly prokázány interkulturní rozdíly ve vyjadřování emocí příslušníků jednotlivých kultur. Interkulturní odlišnosti jsou ve způsobech, jakými příslušníci různých etnika národů vyjadřují své emoční stavy. A to v souvislosti s jejich jazykovými možnostmi a kulturními normami dané společnosti. Jako příklad uvedu polský či ruský jazyk, kde existují výrazy s velkým emocionálním nábojem, které není možné přeložit do anglického jazyka, protože rodilí mluvčí anglického jazyka tyto pocity neznají. Jedná se např. o výraz: ruské slovo „nadryv“ (duševní rozpolcenost). Někteří autoři vidí souvislost mezi těmito odlišnostmi ve vyjadřování emocí v národním charakteru nebo dokonce v klimatických podmínkách.

Jednotlivá etnika a národy mají svůj styl vyjadřování zdvořilosti a celkového zdvořilostního jednání. I tady je vidět další interkulturní rozdíl mezi jednotlivými kulturami. V některých společnostech je vyjadřování zdvořilosti velmi strohé a prosté, v jiných je to naopak (Průcha, 2010).

3.5.2 Etnofaulismy

Etnofaulismy představují zvláštní jev v porovnávání kulturních odlišností. Etnofaulismy jsou neoficiální označení, které používají obyvatelé jednoho národa pro označení obyvatel jiného národa. Velmi často můžeme slyšet toto označení o lidech, kteří jsou imigranti nebo ve společnosti tvoří minoritní skupinu. Etnofaulismy mají celou řadu označení, od humorných až po pejorativní či dokonce vulgární. Výskyt etnofaulismů najdeme ve všech jazycích, dokonce i v zemích s vysokou mírou demokracie. U odborníků, kteří se zabývají interkulturní psychologií, převládá názor, že etnofaulismy vypovídají o předsudcích a stereotypech jednoho etnika o ostatních. Mohou být ukázkou toho, jak je v dané zemi vnímáno „cizinectví“ ve vztahu majoritní skupiny k minoritním skupinám obyvatel či imigrantů. Pro představu je níže uvedeno několik příkladů: „Řekové nazývají Číňany „*shiromatides*“ (šikmookáči)", Finové pejorativně označují černochoy „*mutakuono*“ (černohubce), v anglosaském světě jsou němci označováni jako „*Kraut*“ (zelí). Ve výskytu etnofaulismů je viditelné spojitost. Čím více je určitá kultura vnímána jako vzdálenější, tím častěji a negativněji jsou etnofaulismy používány pro skupinu imigrantů. „Celkově panuje názor, že etnofaulismy jsou vyjádřením etnických či rasových stereotypů a mohou vést k předsudkům vůči určitým skupinám“ (Průcha, 2010, s. 148).

3.5.3 Interkulturní rozdíly v komunikaci

Pojem komunikace (z lat. „*communicare*“) je interpersonální vztah mezi dvěma a více lidmi. Význam slova komunikace je někomu předat informace, s někým je sdílet, přijímat. Specifickým druhem komunikace je komunikace sociální neboli mezilidská. Sociální komunikace se od ostatních druhů komunikací liší tím, že sdílení informace

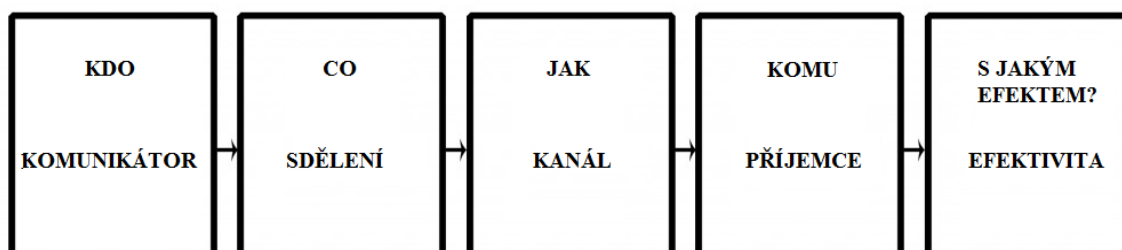
umožňuje zahájení společné činnosti. Celý proces komunikace se skládá z komunikace verbální (ústní a písemné) a komunikace neverbální. Obě formy komunikaci hrají výraznou roli v celém procesu komunikace, ale ne v každé kultuře se oběma formám musí klást stejný význam (Nový, Schroll-Machl, 2007).

„Výměna informací mezi lidmi je vždy účelová, protože usměrňuje a ovlivňuje jejich jednání a prožívání“ (Provazník a kol., 2002, s. 177).

Laswellův komunikační model zahrnuje základní charakteristiky i vlastní průběh komunikace: bylo by dobré tento model označit jako obrázek

1. Kdo? (předává sdělení) → komunikátor
2. Co? (se předává) → sdělení
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) → kanál
4. Komu? (je orientováno sdělení) → příjemce
5. S jakým efektem? → efektivita

Obrázek 2: Laswellův komunikační model



Zdroj: Communication Theory

Odesílatel i příjemce předávané sdělení ovlivňují, tudíž neexistuje žádný nezkreslený přenos informací. Je velmi důležité vědět, jak informaci kódovat pro příjemce sdělení. Tím, že odesílatel informaci kóduje, dostává zpráva zvukovou, vizuální či jinou podobu. „Odesílatel komunikace je zodpovědný za to, aby mu příjemce rozuměl.

Bez porozumění nelze hovořit o komunikaci“ (Janda, 2004, s. 13). Měl by být kladen velký důraz na vybírání slov, aby celé auditorium znalo význam daných slov a průběžně kontrolovat zda je sdělení správně dekodováno. „Vytváření určitého interpretačního rámce, resp. schématu, je snadnější v homogenním kulturním prostředí. To znamená v monokulturních firmách z hlediska národní kultury a ve firmách mezinárodních avšak se silnou podnikovou kulturou“ (Nový, Schroll-Machl, 2007, s.16). Za důležité je považováno, aby sdělení bylo každým z rozdílných kultur pochopeno stejně. Např. se může vyskytnout problém s výrazem „přesně“, jinak ho pochopí Němec, jinak Arab či Kubánek. Další roli v procesu komunikace hrají komunikační styly. Každý komunikační styl se liší tím, že některé části sdělení musí být vysloveny a některé části sdělení jsou obsaženy v kontextu (okolnosti a souvislosti), (Nový, Schroll-Machl, 2007; Nový a kol. 1996).

Jak již bylo uvedeno výše, komunikace se rozděluje na komunikaci verbální (psanou a mluvenou) a neverbální. Neverbální komunikace je oproti verbální komunikaci historicky starší a zahrnuje kineziku („neboli řeč těla“), mimiku, gesta, proxemiku, haptiku a postavení těla. Sdělení je přijímáno z 55% z neverbální komunikace, z hlasu je to jen 35% a necelých 10% je tvořeno slovy (Pech, 2009; Nakonečný, 2005).

3.5.3.A.1 Interpersonální zóny

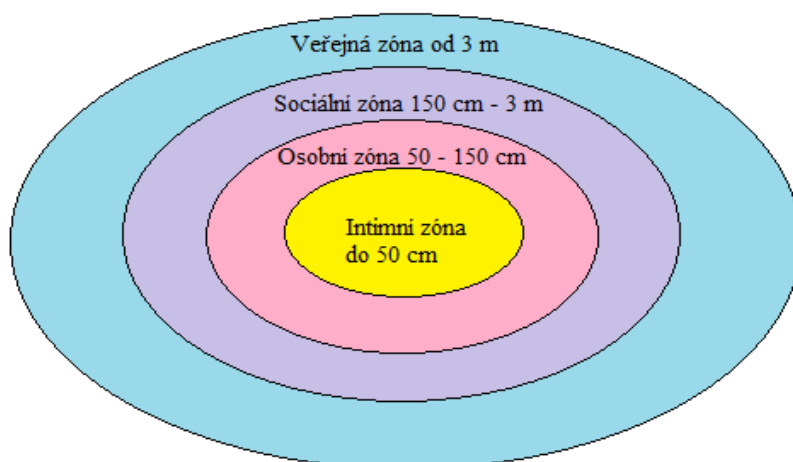
Mezi prvky efektivní komunikace patří i vzdálenost, která je volena mezi komunikujícími. Cit pro personální zóny je rozdílný, někteří jedinci mají tento cit silnější (rozmezí interpersonálních zón je větší), někteří naopak slabší (rozmezí interpersonálních zón je menší). Velikost interpersonálních zón je dána nejen individuálně, ale také místem kde jedinec žije. Lidé žijící v přelidněných oblastech mají velikosti zón zmenšené, např. oproti lidem žijící v méně zalidněných oblastech (např. evropské severské státy), (Pech, 2009).

Rozdělení interpersonálních zón

- Intimní zóna (vzdálenost komunikujících je do 50 cm)
 - Zóna, do které jsou vpouštěny jen velmi blízké osoby, vstup ostatních osob může být považován za nepříjemný.
- Osobní zóna (vzdálenost komunikujících je od 50 cm do 150 cm)
 - Zóna, do které smějí stále jen blízké osoby, avšak vznikají i situace, kdy mohou vstoupit i jiní.
- Sociální zóna (vzdálenost komunikujících je od 150 cm do 3 m)
 - Zóna určená pro veřejnost, vstup do této zóny je přijatelný, který by neměl vyvolávat nepříjemné pocity.
- Veřejná zóna (vzdálenost komunikujících je od 3 m)
 - Zóna, do které může vstoupit každý.

(Pech, 2009)

Obrázek 3: Rozdělení interpersonálních zón



Zdroj: Vlastní práce

Výrazem proxemický tanec pojmenováváme situaci, kdy se setkají dvě či více osob s rozdílnými velikostmi osobních zón. Situace vypadá tak, že osoba s větší osobní zónou ustupuje osobě, která má osobní zónu menší. Proxemický tanec ve většině případů končí vzájemným kompromisem, kdy každá zúčastněná osoba nalézá vyhovující pozici, ve které se cítí pohodlně a není narušována její osobní zóna (Špatenková, Králová, 2009).

3.5.3.A.2 Neverbální komunikace

Pozdravy

Evropané jsou zvyklí si při setkání podávat ruku. To je odlišuje od národů asijských, pro které je tělesný kontakt při pozdravu tabu. Rozdíl panuje ale i mezi Evropany: jižanská národy (např. Francouzi, Španělé či Italové) se při setkání s přáteli či známými líbají na obě tváře (a to i příslušníci stejného pohlaví), což se pro „středoevropany“ může jevit jako nepříjemné.

Usmívání

V evropské či americké kultuře úsměv vyjadřuje sympatie, přátelství, dobrou náladu atd. Naopak v japonské nebo korejské kultuře je úsměv považován za projev nejistoty, zmatku, omluvy.

Oslovování

Způsob oslovování je specifíkem interkulturní komunikace. V jednotlivých kulturách existují značné rozdíly v oslovování. Některé národy zastávají vyšší míru formálnosti, některé zase naopak ne. Český způsob oslovování je velice formální, který se projevuje značným užíváním titulů. Tak tomu také například je i v Rakousku, Německu, Polsku nebo Maďarsku. Opakem jsou skandinávské země, kde se oslovení s titulem používá jen zřídka. Stejně tomu tak je i ve Francii (Průcha, 2010).

3.6 Organizační (podniková) kultura

Zvyklosti, které se v dané organizaci upevnily a staly se normou pro každodenní chování pracovníků, se nazývají organizační kulturou. Bělohlávek uvádí ve své publikaci tuto definici organizační kultury: „Soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí i noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům“ (Bělohlávek, 1996, s. 108).

A jak lze poznat organizační kulturu? Pomocí odpovědí na následující otázky:

- Jakým způsobem spolu lidé jednají na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
- Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?
- Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
- Jaké jsou symboly, hesla organizace?
- Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

(Bělohlávek, 1996)

Další definici uvádí Nakonečný ve své publikaci, která popisují pojem organizační kultura v širším i užším smyslu:

„Kultura podniku nebo organizace v širším smyslu je tedy soubor znaků této organizace, v podstatě podnětů, jimiž působí navenek i uvnitř na své pracovníky, zákazníky, klienty apod. Sem patří úprava a čistota okolí této organizace, vnitřních prostor, ale i úprava firemní dokumentace počínaje elementárním sdělením zaměstnancům až po výroční zprávu společnosti, logo resp. znak firmy, úprava prostor organizace a konečně nástrojů, postupů a technologií, které organizace používá.

Kultura organizace v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty

jsou jednak výsledkem působení tradic dané organizace, resp. regionu nebo dané země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace“ (Nakonečný, 2005, s. 107).

Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy sdílené určitou skupinou lidí. Normy chování jsou obvyklé nebo převládající způsoby jednání ve skupině, které přetrvávají z toho důvodu, že členové skupiny mají tendenci chovat se takovým způsobem, který nutí nové členy skupiny zaujmout stejné chování, aby byli skupinou oceňováni. Sdílené hodnoty a cíle jsou názory převládající části skupiny, které směřují k formování chování ve skupině (Kotter, 1996).

Podniková kultura není výraz, který by označoval pouhý souhrn individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, nýbrž se jedná o skupinový fenomén, který je nadindividuální. Díky podnikové kultuře je usnadněna orientace ve vnitropodnikovém dění, zároveň sjednocuje a pomáhá zprostředkovávat význam jednotlivých událostí v organizaci (Šimek, 1997).

3.6.1 Úrovně kultury

Bělohlávek (1996) uvádí několik úrovní, které se projevují v podnikové kultuře:

1. nadnárodní organizační kultura, tj. industriální kultura vyspělých zemí,
2. národní kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí, chování lidí ve firmách v různých zemích,
3. kultura vlastní organizace, která se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jedné země,
4. subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace, lidí se společnou profesí v organizaci, které vykazují specifické charakteristiky.

Malý – Dědina (1996) uvádějí šest úrovní, které ovlivňují podnikovou kulturu:

1. kultura na celosvětové regionální úrovni,
2. kultura na národní úrovni,
3. kultura na místní regionální úrovni,
4. kultura na průmyslové úrovni,
5. kultura na podnikové úrovni,
6. subkultury.

3.6.2 Národní a podniková kultura

Koncepce podnikové kultury spočívá v tom, že každý podnik si vytváří svou vlastní podnikovou kulturu, které není výhradně závislá na vnějším prostředí. Podniková kultura si vytváří vlastní hodnoty, normy, hodnotové systémy, které ovlivňují chování a jednání lidí v podniku. Národní kultura je nositelem kulturních vzorců, které do určité míry ovlivňuje charakter podnikové kultury. Existují minimálně tři názory na to, do jaké míry je podniková kultura ovlivněna kulturou národní.

- Podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury.
 - Rozmanitost podob podnikové kultury je důsledkem náhodné oscilace kolem stabilního jádra kulturního vzorce národa.
- Každá podniková kultura podniku je samostatná a nezávislá.
 - Podniková kultura má svůj obsah, význam, formu a sílu.
- Podnikové kultury mají přesně stanovené hranice mezi národní a podnikovou rovinou kultury.
 - Vznikají velmi různorodé podnikové kultury,
 - národní aspekt ustupuje do pozadí.

(Nový, 1993)

3.6.3 Podniková kultura v mezinárodní společnosti

Mezinárodní společnost se dostává do kontaktu s různým množstvím národních kultur. Jedná se o spolupracovníky, ale i zákazníky či partnery. Mezinárodní společnosti se stávají „arénou“ národních kultur, kde je třeba problémy řízení formulovat jako zvládnání multikulturního kontextu.

Rozdělení podnikové kultury z hlediska strategie formování:

- Polycentrická podniková kultura
 - smyslem této podnikové kultury je otevření prostoru pro působení národních kultur. Postupně tak dochází k utváření specifických subkultur v jednotlivých zemích.
- Globální podniková kultura
 - organizační útvary dané společnosti nejsou považovány za nositele vlastní podnikové kultury, které se utváří působením národním prostředím. Jsou považovány za součást jediné a společné kultury, které vznikla v mateřské zemi společnosti.
- Geocentrická podniková kultura
 - všechny organizační útvary dané firmy, ve kterékoliv zemi na světě, mají nastavenou jednu a jednotnou podnikovou kulturu, která vzniká jako produkt společenského působení pracovníků dané firmy.

(Nový, 1993)

3.7 Rozdíly v obchodním jednání ve Francii

Česká republika má řadu zahraničních obchodních partnerů. Nejvýznamnější podíl na bilanci zahraničního obchodu má dle posledních statistik skupina EU27, jejíž podstatnou částí je i Francie. České firmy se snaží dostat na francouzský trh a naopak francouzské firmy přicházejí na český trh. Základem pro úspěšnou expanzi na zahraniční trh je zvolit vhodnou formu komunikace. Tedy nezapomenout, že jde o jednání s cizím partnerem, a uvědomovat si rozdíly, které se mohou během spolupráce objevit. Tyto rozdíly a odlišná komunikace budou ukázány na příkladu francouzské firmy na českém trhu.

Z dlouhodobého hlediska ve Francii najdeme místní, zahraniční i nadnárodní společnosti, které zde mají již určité postavení. Proniknout a uspět na francouzském trhu je

náročné a často velmi zdoluhavé, ovšem není to nemožné. Uspěť v jednání s francouzským partnerem však vyžaduje mít dostatek času, jak kvůli dlouhým osobním jednáním, tak i velmi náročné administrativě, a v neposlední řadě i kvůli překonávání prvků ochránářství, které jsou pro Francii typické.

Ve většině případů Francouzi přistupují k uzavřeným dohodám a smlouvám velmi seriózně. Ale vzhledem k jejich perfekcionismu je dobré, všechny smlouvy velmi dobře a detailně zachytit. Jednání s Francouzi mohou být někdy vyčerpávající a na naše poměry zdoluhavá, ale ne nepříjemná. Francouzi jsou známí jejich zálibou ve vyjednávání u tabule. Pracovní snídaň jsou běžnou součástí pracovního života, výjimku netvoří ani pracovní obědy či večere. Francouzi na jednání obvykle přicházejí často pozdě (až kolem 20 minut), ale ve většině případů velmi dobře připraveni.

Velkou roli v jednání velmi často hrají regionální rozdíly. Lidé ze severu jsou více precizní a pragmatičtí, lidé z jihu jsou spíše pomalejší, rituální. Směrem na východ lze pocítit silný germánský vliv. Obecně se však udržuje úcta, vzájemný respekt a zdvořilost.

Ve společenské konverzaci nenajdeme žádné výrazné preference či tabu. Rozhovor je možné vést na různá běžná témata (např. kultura, společenský život). Naopak se nedoporučuje zavádět témata na příliš osobní záležitosti (např. rodina, víra, politické přesvědčení, náboženství).

Francouzi mají jen povrchní znalost o českém prostředí. Velká část z nich si myslí, že jsme součástí Československa, o členství v Evropské unii nemluvě. To samozřejmě neplatí o Francouzech, kteří Českou republiku navštívili nebo zde mají osobní kontakt.

Francie je společností s dlouhými demokratickými tradicemi. Používání akademických titulů zde není vyžadováno. Většinou si lze vystačit s oslovením Monsieur, Madame a Mademoiselle (pane, paní, slečno), které se ale používá bez připojení příjmení. Ve francouzštině stejně jako v češtině je rozdíl mezi tykáním a vykáním (na rozdíl od angličtiny, kde je toto rozdělení setřeno). Tykání či používání křestního jména je možné až po navázání osobního kontaktu (www.mzv.cz, 2012).

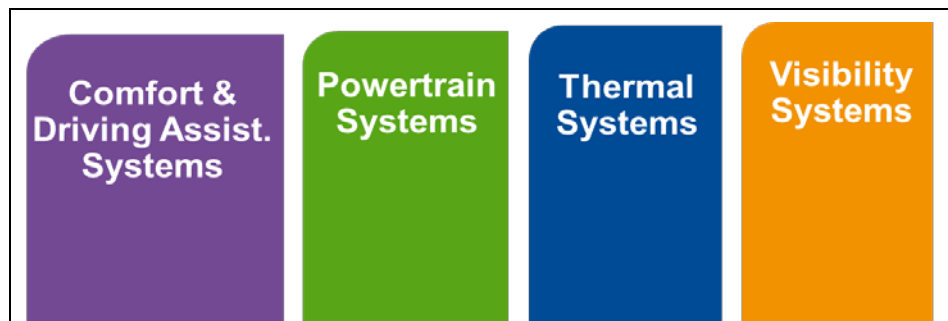
4 Empirická část

4.1 Představení společnosti

Valeo je dynamicky se rozvíjející francouzskou společností působící v oblasti automobilového průmyslu. Valeo je nezávislá skupina, která je plně zaměřena na konstrukci, vývoj a prodej dílů, integrovaných systémů a modulů pro automobily. Valeo, které je partnerem automobilových výrobců na celém světě, je přítomno ve 27 zemích. Doprovází své zákazníky na nových trzích, hlavně Asii a Jižní Americe, kde pokračuje v expanzi svých provozů, aby podpořilo růst místních výrobců automobilů a splnila požadavky těchto trhů s vysokým potenciálem.

Valeo je vnitřně děleno do čtyř oblastí (Business Group) a každá skupina je následovně rozdělena do menších skupin, podle zaměření jednotlivých závodů. Všechny závody v České republice patří do skupiny Thermal Systems.

Obrázek 4: Valeo je rozděleno do čtyř skupin (Business Group)



Zdroj: Valeo

V České republice jsou v provozu tři závody společnosti Valeo: V Žebráku, v Humpolci a Rakovníku. Každý závod se specializuje na konkrétní část pro výrobu automobilů a každý ze závodů nese svůj specifický název.

- Výrobní program Valea Žebrák (VALEO VÝMĚNÍKY TEPLA k. s.) je zaměřen na výrobu výměníků tepla (výparníků a topení) pro klimatizační jednotky osobních a nákladních automobilů.

- Valeo Humpolec (Valeo Compressor Europe, s. r. o.) se specializuje na výrobu rotačních a pístových kompresorů pro klimatizační systémy osobních automobilů.
- Valeo Rakovník (VALEO AUTOKLIMATIZACE k. s.) se zabývá vývojem a výrobou topicích a klimatizačních systémů včetně plastových komponentů pro tyto systémy a vývojem a výrobou ovládacích panelů pro osobní i nákladní automobily.

Všichni zaměstnanci, jsou zavázáni dodržovat morální kodex společnosti, který byl vytvořen pro každý závod zvlášť. Porušování kodexu je sankcionováno. Podniková kultura je navázána na filozofie společnosti Metodologie 5 Směrů (tzv. 5-ti S). Je kladen veliký důraz na dodržování těchto pravidel a v rámci toho, jsou prováděny nepřetržité kontroly, zda jsou všechna „S“ dodržována. Z toho pohledu se dá podniková kultura charakterizovat jako nátlaková kultura. Je vyžadována perfektnost a detail, vše má svůj pořádek a řád, vztahy jsou založeny na příkazech, vše je řízeno a do detailu organizováno.

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve všech třech závodech, metoda pozorování jen v závodě Žebrák. Ve Valeu Žebrák nejdeme převážně české pracovníky. 80% strukturních zaměstnanců je tvořeno českými pracovníky, zbývajících 20% je tvořeno pracovníky jiných národností – a to převážně Francouzi. Podnikovou kulturu ve Valeu Žebrák můžeme označit za polycentrickou. Jak už bylo výše uvedeno, smyslem této podnikové kultury je otevření prostoru pro působení národních kultur. Postupně tak dochází k utváření specifických subkultur v jednotlivých zemích.

4.2 Dotazník

Vytvořený standardizovaný dotazník, byl rozeslán elektronicky a v papírové podobě do všech tří závodů Valea v České republice. Tento dotazník byl určen všem zaměstnancům společnosti Valea ve věku 20 – 59 let, kteří na základě své osobní zkušenosti mohli porovnat spolupráci s nadřízeným Čechem a s nadřízeným cizincem. Dotazník bylo možno vyplnit víckrát, pokud tázaný měl zkušenosti s více cizinci a chtěl hodnotit každého zvlášť.

4.3 Charakteristika souboru pracovníků

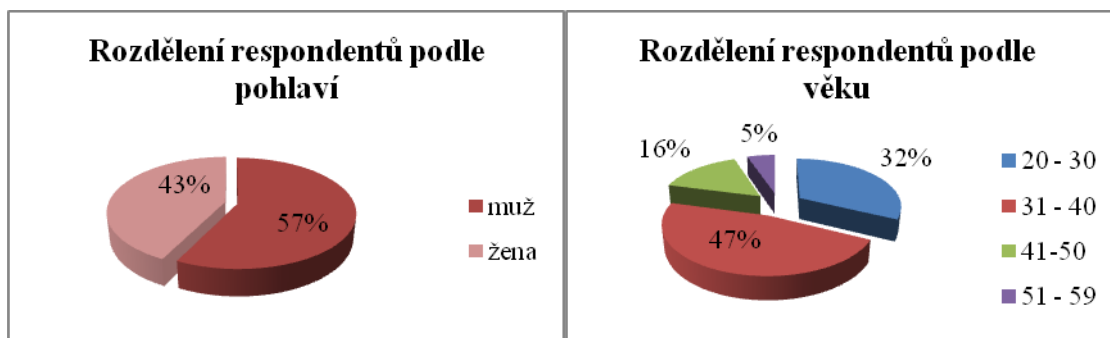
Celkem bylo rozesláno 120 dotazníků. Návratnost dotazníků je ve výši 80%. Výběrový soubor tvoří 96 pracovníků společnosti Valeo. Vzorek je složen z pracovníků ze tří závodů společnosti: Rakovník, Žebrák, Humpolec.

Tabulka 1: Charakteristika souboru pracovníků

Otázka informativního charakteru	Možnosti	Počet osob	Podíl v %
Pohlaví:	muž	55	57%
	žena	41	43%
Věk	20 - 30	31	32%
	31 - 40	45	47%
	41-50	15	16%
	51 - 59	5	5%
Pracují ve společnosti VALEO:	Žebrák	35	37%
	Rakovník	31	32%
	Humpolec	30	31%
Ve společnosti VALEO pracuji:	0 - 1 rok	15	15%
	1 - 2 roky	18	19%
	2 - 3 roky	8	8%
	3 - 4 roky	16	17%
	4 - 5 let	23	24%
	5 let a více	16	17%

Zdroj: Vlastní práce

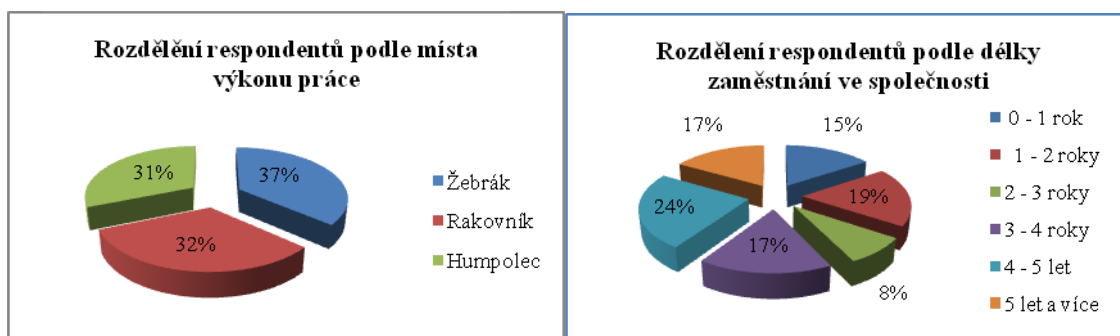
Dotazník celkem vyplnilo 96 pracovníků, z čehož 57 % tvoří muži a ze 43 % ženy.

Graf 2: Rozdělení respondentů podle pohlaví**Graf 1:** Rozdělení respondentů podle věku

Zdroj: Vlastní práce

Zdroj: Vlastní práce

Nejpočetnější skupinu daného souboru tvoří pracovníci ve věku 31 – 40 let, jejich podíl činí 47 %. Tato skupina je zastoupena 16 ženami, které tvoří 35,6 %, a muži jsou v této nejpočetnější skupině zastoupeny 29 muži, kteří tvoří 64,4 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci ve věku 20 – 30 let, kteří tvoří 32 %. Je zastoupena z 35,5 % ženami, zbývajících 64,5 % zastupují muži. V další skupině ve věku 41 – 50 let jsou ženy zastoupeny ze 73,3 % a muži z 26,7 %. Nejméně zastoupená skupina je skupina ve věku 51 – 59 let. Celkově tvoří 5 % z celkového souboru a z 60 % je zastoupena ženami, ze 40 % muži.

Graf 3: Rozdělení respondentů podle výkonu práce**Graf 4:** Rozdělení respondentů podle délky výkonu práce

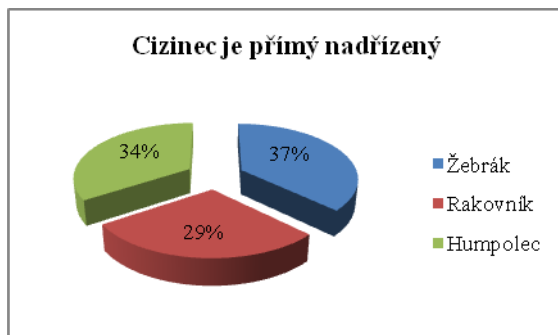
Zdroj: Vlastní práce

Zdroj: Vlastní práce

Největší počet respondentů pracujících ve společnosti VALEO, patří do skupiny, která ve společnosti pracuje od 4 do 5 let. Do této skupiny patří 23 respondentů, kteří tvoří 24 % z celkového počtu. Tato skupina je zastoupena 12 ženami, tvořících 52,2 %, a 11 muži, tvořících 47,8 %. Druhou nejpočetnější skupinu podle délky zaměstnání

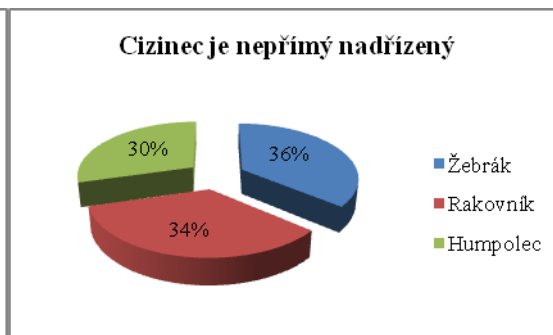
ve společnosti tvoří 19 % respondentů, kteří ve společnosti pracují od 1 do 2 let. Z 66,7 % je tvořena ženami a z 33,3 % muži. Věkově je skupina zastoupena ze 44,4 % pracovníků ve věku 20 – 30 let, z 38,9 % pracovníků ve věku 31 – 40 let a z 16,7 % pracovníků ve věku 41 – 50 let.

Graf 6: Rozdělení respondentů podle vztahu s přímým nadřízeným – cizincem



Zdroj: Vlastní práce

Graf 5: Rozdělení respondentů podle vztahu s nepřímým nadřízeným – cizincem



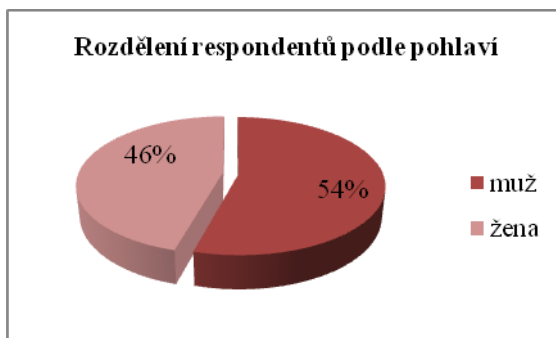
Zdroj: Vlastní práce

Z celkového počtu respondentů má cizince za přímého nadřízeného 35 pracovníků, kteří tvoří 36,5 %. Zbývajících 61 tázaných pracovníků, kteří představují 63,5 %, mají cizince za nepřímého nadřízeného. Nejvíce pracovníků, kteří mají cizince za přímého nadřízeného je v závodě Žebrák. 13 pracovníků tvoří 37 %. Nejméně pracovníků, kteří mají cizince za přímého nadřízeného je v závodě Rakovník. Představují skupinu s 29 %. Nejvíce pracovníků, kteří mají cizince za nepřímého nadřízeného, je v závodě Žebrák. Do skupiny patří 22 pracovníků. Hned za závodem Žebrák je závod Rakovník s počtem pracovníků 21.

Složení pracovníků v jednotlivých závodech

Žebrák

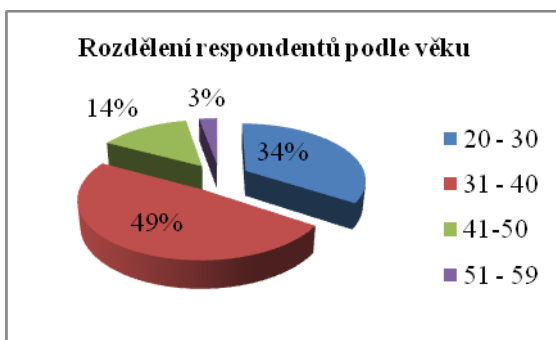
Graf 7: Rozdělení respondentů podle pohlaví v závodě Žebrák



Zdroj: Vlastní práce

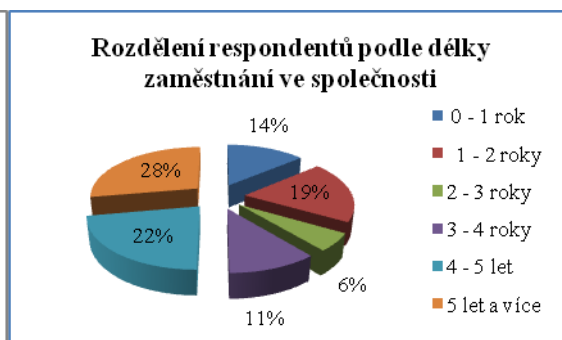
V závodě Žebrák vyplnilo dotazník 35 respondentů, což představuje 37 % z celkového obsahu. Tato skupina je tvořena 19 muži, kteří představují 54,3 %, a 16 ženami, které zastupují zbývajících 45,7 %.

Graf 8: Rozdělení respondentů podle věku v závodě Žebrák



Zdroj: Vlastní práce

Graf 9: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti v závodě Žebrák



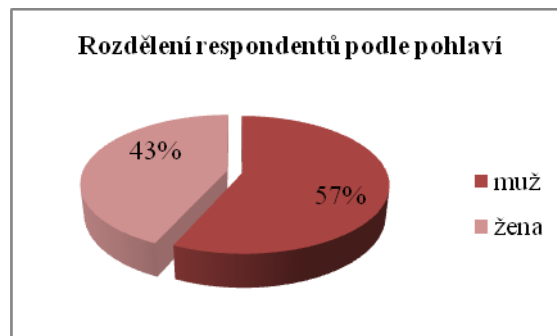
Zdroj: Vlastní práce

Věkově nejpočetnější zastoupená skupina je od 31 do 40 let, představuje 49 %. Složení této skupiny podle délky zaměstnání ve společnosti je: skupina od 1 roku do 2 let a skupina od 2 do 3 let jsou dohromady zastoupeny 2 pracovníky; skupina od 3 do 4 let je zastoupena 2 pracovníky; skupina od 4 do 5 let je zastoupena 5 pracovníky; do skupiny 5 let a více patří 8 pracovníků, kteří představují největší část 47,1 %. První nejpočetnější

skupinou z hlediska délky zaměstnání ve společnosti je skupina respondentů, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let. Z 90 % je tvořena muži a z 10 % ženami. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina respondentů pracujících ve společnosti od 4 do 5 let. Muži a ženy jsou v ní rovnoměrně rozloženi.

Humpolec

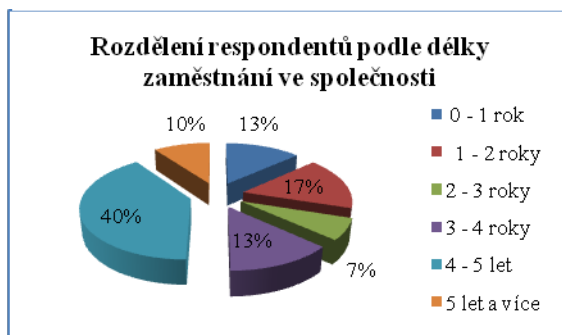
Graf 10: Rozdělení respondentů podle pohlaví v závodě Humpolec



Zdroj: Vlastní práce

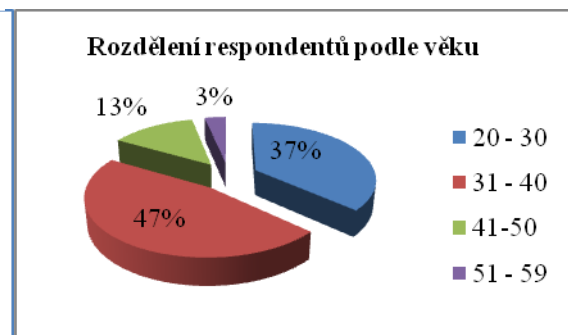
V Humpoleckém závodě vyplnilo dotazník 30 respondentů, což představuje 31 % z celkového obsahu. Tato skupina je tvořena 17 muži, kteří představují 56,7 %, a 13 ženami, které zastupují zbývajících 43,3 %.

Graf 12: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti v závodě Humpolec



Zdroj: Vlastní práce

Graf 11: Rozdělení respondentů podle věku v závodě Humpolec

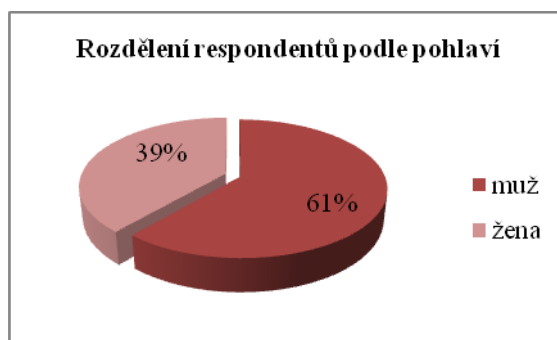


Zdroj: Vlastní práce

I v tomto závodě je věkově nejpočetnější zastoupená skupina od 31 do 40 let, představuje 46,7 %. Složení této skupiny podle délky zaměstnání ve společnosti je: skupina do 1 roku od nástupu je zastoupená 4 pracovníky; skupina od 1 roku do 2 let je zastoupená 5 pracovníky; skupina od 2 do 3 let je zastoupená 2 pracovníky; skupina od 3 do 4 let je zastoupena 4 pracovníky; skupina od 4 do 5 let je zastoupena 12 pracovníky; do skupiny 5 let a více patří 3 pracovníci. První nejpočetnější skupinou z hlediska délky zaměstnání ve společnosti je skupina respondentů, kteří ve společnosti pracují déle než od 4 do 5 let (40 %). Tato skupina je ze 58,3 % tvořená muži a ze 41,7 % ženami. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina respondentů pracujících ve společnosti od 1 roku do 2 let. Je zastoupena pouze 5 ženami.

Rakovník

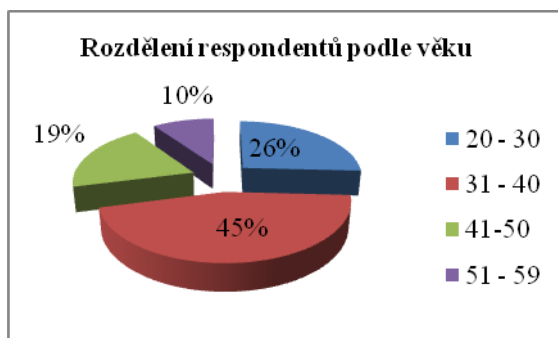
Graf 13: Rozdělení respondentů podle pohlaví v závodě Rakovník



Zdroj: Vlastní práce

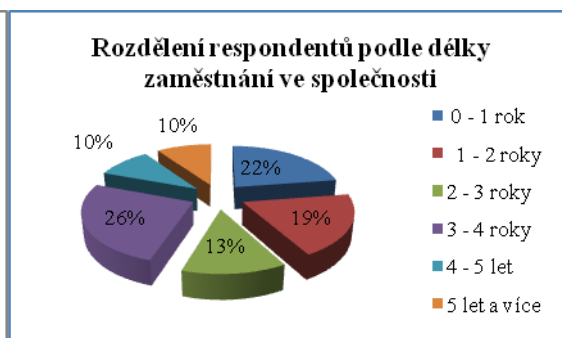
V závodě Rakovník vyplnilo dotazník 31 respondentů, což představuje 32 % z celkového obsahu. Tato skupina je tvořena 19 muži, kteří představují 61,3 %, a 12 ženami, které zastupují zbývajících 38,7 %.

Graf 14: Rozdělení respondentů podle věku v závodě Rakovník



Zdroj: Vlastní práce

Graf 15: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti v závodě Rakovník



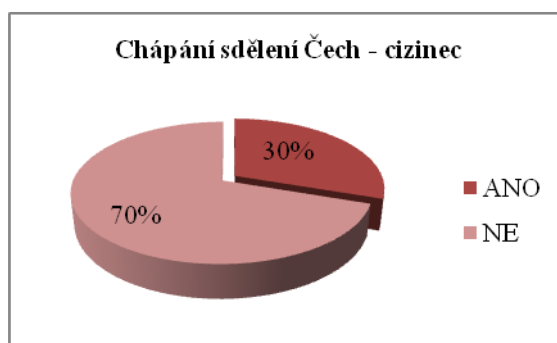
Zdroj: Vlastní práce

Stejně jako v předešlých závodech je i zde věkově nejpočetnější zastoupená skupina od 31 do 40 let, představuje 45,2 %. Složení této skupiny podle délky zaměstnání ve společnosti je: skupina do 1 roku od nástupu je zastoupená 7 pracovníky; skupina od 1 roku do 2 let je zastoupená 6 pracovníky; skupina od 2 do 3 let je zastoupená 4 pracovníky; skupina od 3 do 4 let je zastoupena 8 pracovníky; skupina od 4 do 5 let je zastoupena 3 pracovníky; do skupiny 5 let a více patří 3 pracovníci. První nejpočetnější skupinou z hlediska délky zaměstnání ve společnosti je skupina respondentů, kteří ve společnosti pracují déle než od 3 do 4 let (25,8 %). Tato skupina je ze 75 % tvořena muži a z 25 % ženami. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina respondentů pracujících ve společnosti do 1 roku od nástupu. Je tvořena 6 muži.

4.4 Vyhodnocení dotazníků

- *Vyhodnocení výroku č. 1 - Souhlasíte s tvrzením, že dva Češi v rámci vzájemné komunikace chápou stejně obsah sdělení, jako kdyby komunikoval Čech s cizincem a oba by mluvili stejným jazykem na pokročilé úrovni?*

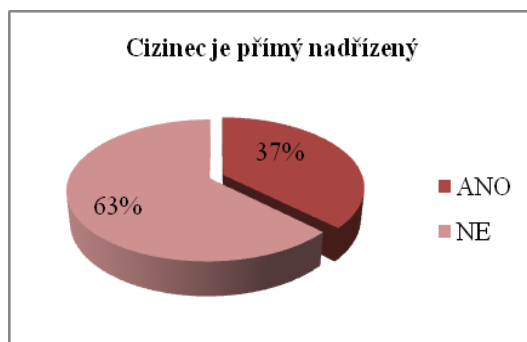
Graf 16: Rozdělení respondentů podle chápání sdělení při komunikaci s cizincem



Zdroj: Vlastní práce

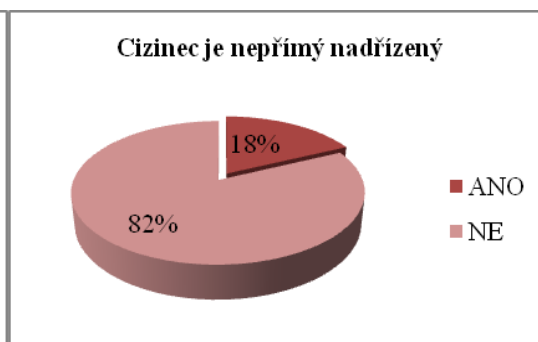
Z celkového počtu tázaných pracovníků, na otázku zda souhlasí *tvrzením, že dva Češi v rámci vzájemné komunikace chápou stejně obsah sdělení, jako kdyby komunikoval Čech s cizincem a oba by mluvili stejným jazykem na pokročilé úrovni*, kladně odpovědělo 29 pracovníků, představující 30%. Zbývajících 67 pracovníků, představující 70 %, odpovědělo záporně.

Graf 18: Rozdělení respondentů podle chápání sdělení při komunikaci s cizincem přímým nadřazeným



Zdroj: Vlastní práce

Graf 17: Rozdělení respondentů podle chápání sdělení při komunikaci s cizincem nepřímým nadřazeným



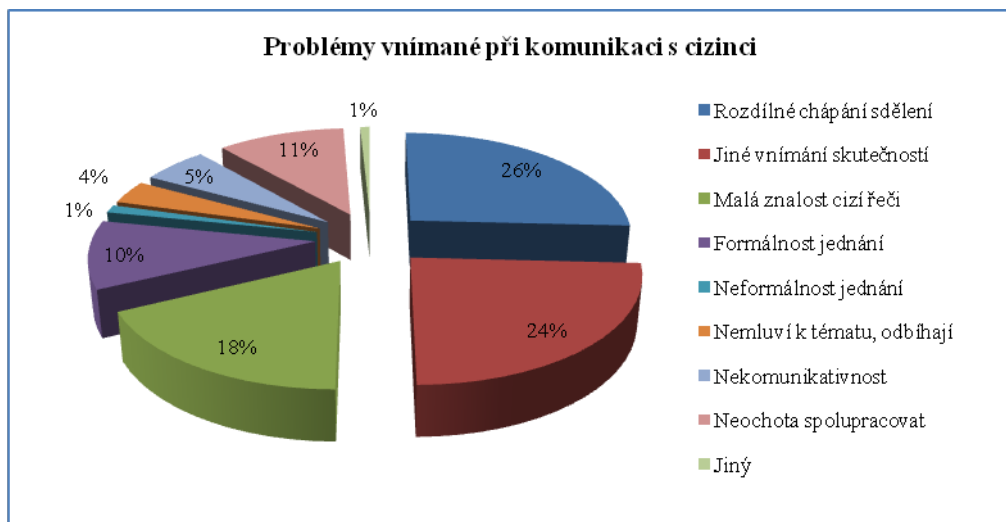
Zdroj: Vlastní práce

Odpověď na otázku č. 1 se lišila podle postavení pracovníka a nadřízeného cizince. 13 pracovníků, což představuje 37 %, odpovědělo na otázku *ano*. Z šetření tedy vyplývá, že ve velké části komunikace cizinec – Čech, je nutné se zaměřit na samotnou komunikaci a vysvětlovat si sdělení, co nejefektivněji, aby se obě strany ujistily, že jsou vzájemně pochopeny, jinak může dojít k tomu, že je sdělení chápáno rozdílně, případně vůbec nepochopeno. 22 pracovníků, představujících 63 %, s tvrzením nesouhlasí.

V případě, že pracovník má cizince za nepřímého nadřízeného, souhlasilo s tvrzením 11 pracovníků představujících 18 %. Ostatních 50 pracovníků, 82 %, s tvrzením nesouhlasilo.

▪ **Vyhodnocení výroku č. 2 - Jaké problémy vnímáte v komunikaci s cizinci?**

Graf 19: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem

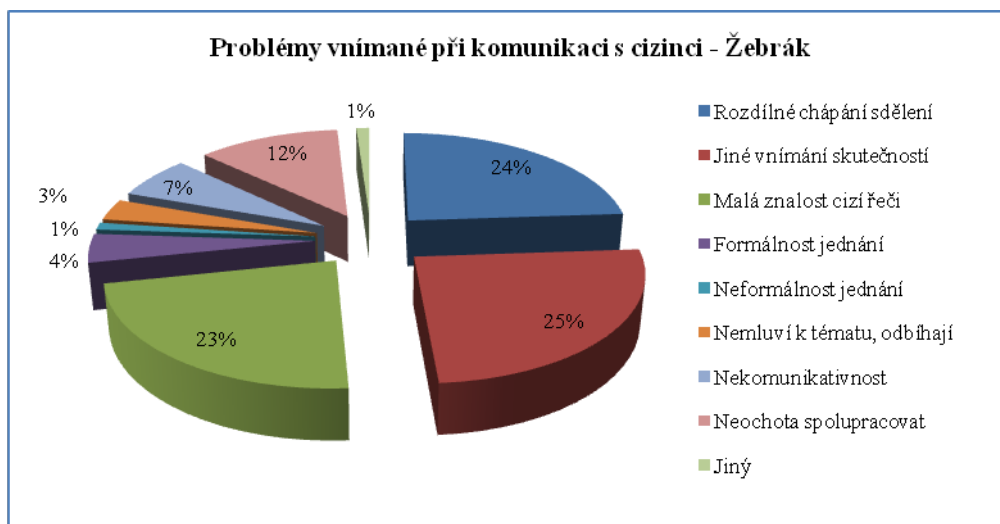


Zdroj: Vlastní práce

Na otázku *Jaké problémy vnímáte v komunikaci s cizinci*, nejčastější odpovědí je *rozdílné chápání sdělení*. Odpovědělo tak 65 pracovníků, představujících 26 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo *jiné vnímání skutečností*. Vybralo jí 61 pracovníků. Dalším nejčastějším problémem je *malá znalost řeči*. Jako problém to vnímá 45 pracovníků, tvořících 18 %. Za častý problém je také považovaná *neochota spolupracovat*. Za problém

to považuje 27 pracovníků, což je 11 %. Za nejmenší obtíže bylo označeno 3 pracovníky *neformální jednání*.

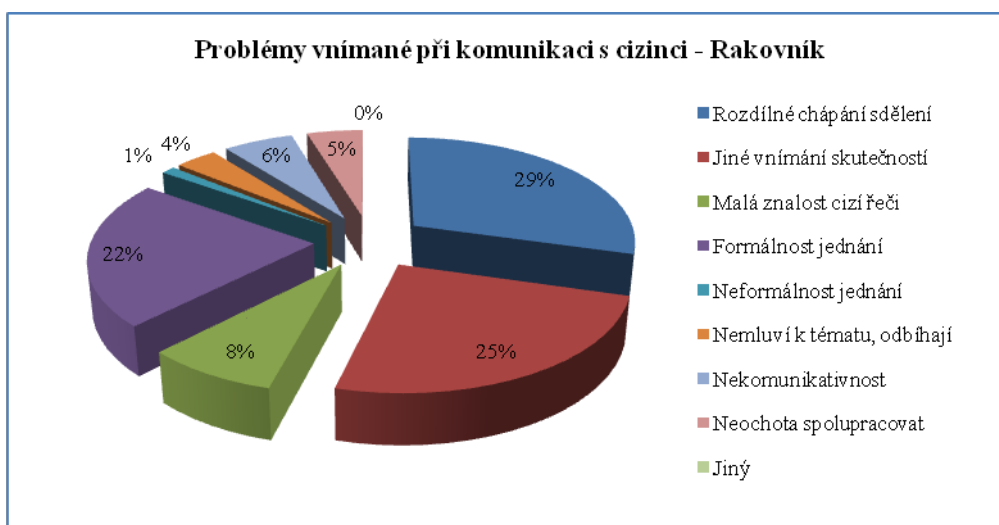
Graf 20: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem - Žebrák



Zdroj: Vlastní práce

V závodě Žebrák je pracovníky jako nejzávažnější problém při komunikaci spatřováno *jiné vnímání skutečností*, kterou označilo 23 pracovníků (25 %). Další nejčastější problémy v komunikaci jsou považovány: *rozdílné chápání sdělení* označeno 22 pracovníky (24 %); *malá znalost cizí řeči* označeno 21 pracovníky (23 %); či *neochota spolupracovat*, která byla označena 11 pracovníky (12 %).

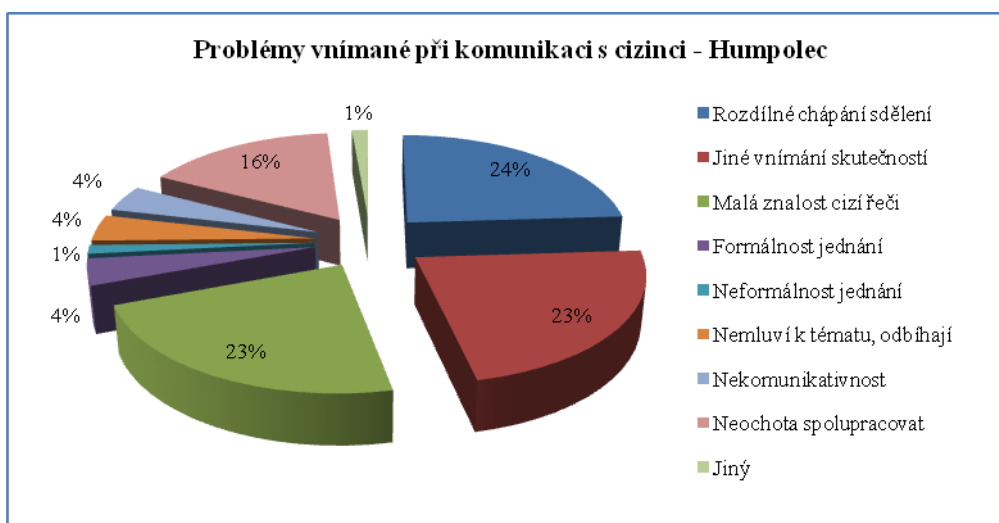
Graf 21: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem - Rakovník



Zdroj: Vlastní práce

V závodě Rakovník je pracovníky jako nejzávažnější problém při komunikaci spatřováno jiné *rozdílné chápání sdělení*, které označilo 25 pracovníků (29 %). Další nejčastější problémy v komunikaci jsou považovány: *jiné vnímání skutečností*, označeno 21 pracovníky (25 %); *formálnost jednání* označeno 19 pracovníky (22 %); či *malá znalost cizí řeči*, která byla označena 17 pracovníky (8 %).

Graf 22: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem - Humpolec



Zdroj: Vlastní práce

V závodě Humpolec je pracovníky jako nejzávažnější problém při komunikaci spatřováno *rozdílné chápání sdělení*, které označilo 18 pracovníků (24 %). Další

nejčastější problémy v komunikaci jsou považovány: *jiné vnímání skutečnosti* označeno 17 pracovníky (23 %); *malá znalost cizí řeči* označeno 17 pracovníky (23 %); či *neochota spolupracovat*, která byla označena 12 pracovníky (16 %).

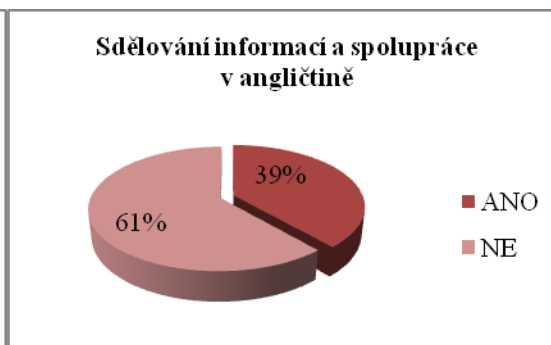
- **Vyhodnocení výroku č. 3 Nadřízený z ČR mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou a výroku č. 4 - Nadřízený z ciziny mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou v anglickém jazyce.**

Graf 23: Sdělování informací a spolupráce s českým nadřízeným



Zdroj: Vlastní práce

Graf 24: Sdělování informací a spolupráce s nadřízeným z ciziny



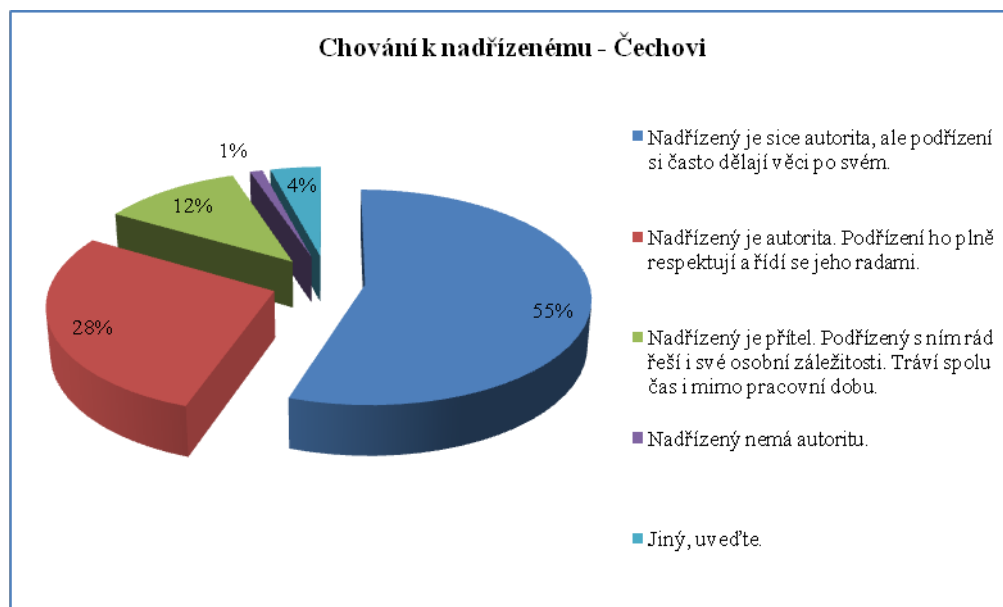
Zdroj: Vlastní práce

Z celkového počtu tázaných pracovníků, 72 pracovníků souhlasí s výrokem, že *nadřízený z ČR bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje*. Tvoří 75 %. Jen 24 pracovníků, tvořící 25 %, s tímto výrokem nesouhlasí.

Méně respondentů souhlasí s výrokem, že *nadřízený z ciziny bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje v anglickém jazyce*. Pro kladnou odpověď je 37 pracovníků (39 %). Velká část, tvořena 59 pracovníky (61 %), si naopak myslí, že s výrokem nemohou souhlasit.

- **Vyhodnocení výroku č. 5 - Myslím, že se Čech ke svému nadřízenému, také Čechovi, chová především jedním z následujících způsobů:**

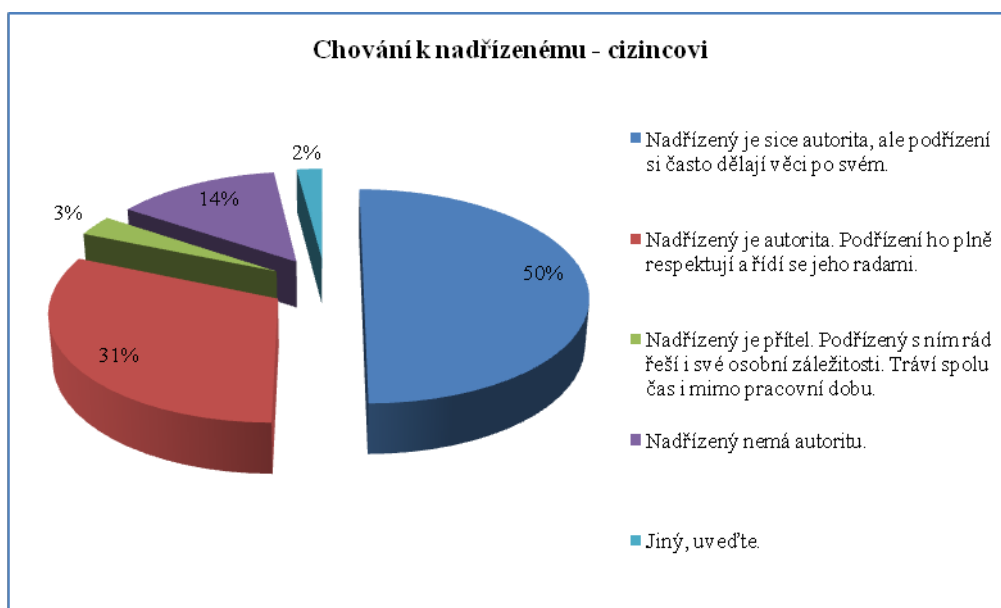
Graf 25: Chování k nadřízenému - Čechovi



Zdroj: Vlastní práce

Nejvíce pracovníků, a to 53 (55 %), zastává názor, že *nadřízený je sice autorita, ale podřízení si věci dělají po svém*. Druhou nejpočetnější skupinou odpovědí je názor, že *nadřízený je autorita a podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami*. Tuto odpověď si vybralo 31 respondentů (28 %). 7 pracovníků, představující 12 %, považuje *nadřízeného za přítele*. Jen jeden pracovník shledal, že *nadřízený nemá autoritu*. Jiný názor mají 4 pracovníci.

Graf 26: Chování k nadřízenému - cizincovi

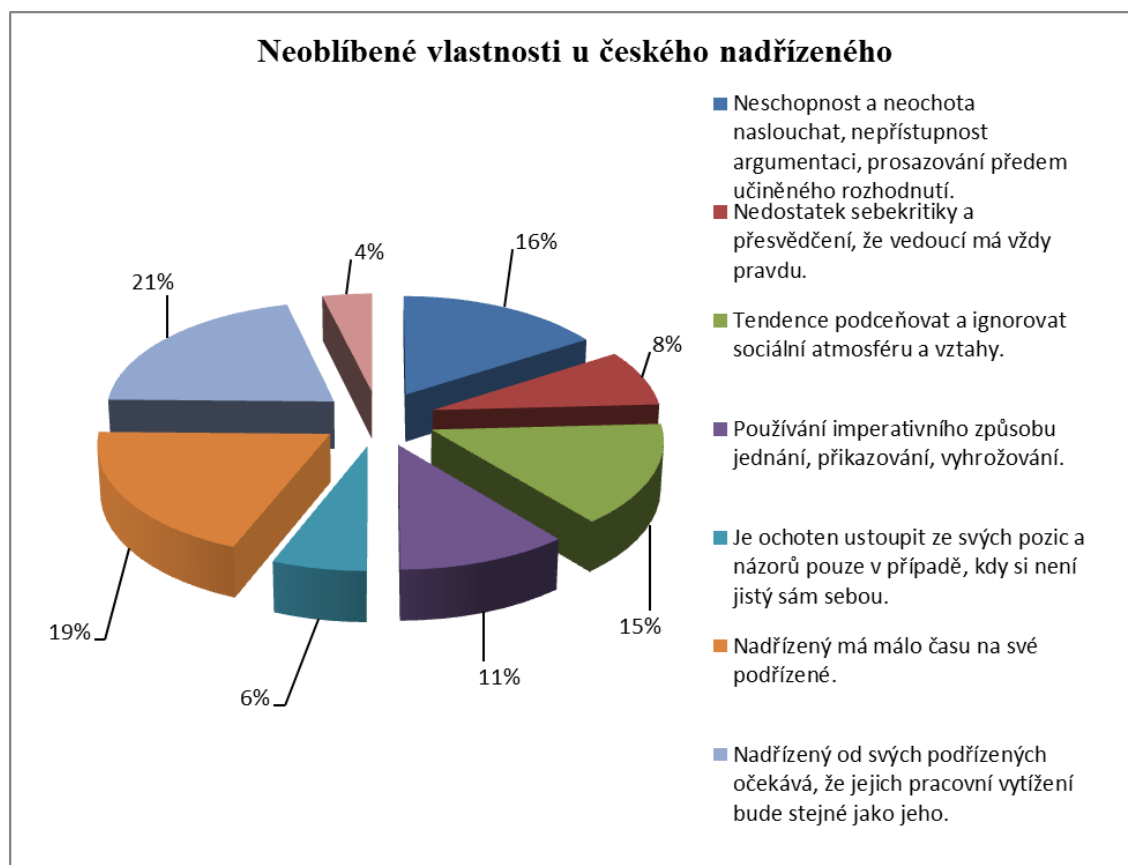


Zdroj: Vlastní práce

Stejně jako u nadřízeného, který je Čech, i v případě nadřízeného cizince, nejvíce pracovníků odpovědělo, že *nadřízený je autorita ale podřízení si dělají věci po svém*. Do této skupiny spadá 50 %, což je 48 pracovníků (50 %). O 5 méně pracovníků, v případě nadřízeného cizince, vybralo tuto možnost. I druhá nejpočetnější skupina je stejně jako v prvním případě *nadřízený je autorita, podřízení ho respektují a řídí se jeho radami*. Takto odpovědělo 30 pracovníků (31 %). Ale oproti českému nadřízenému, kdy jen 1 pracovník zvolil tuto možnost, v případě nadřízeného cizince, 13 pracovníků (14 %) odpovědělo, že *nadřízený nemá autoritu*.

- **Vyhodnocení výroku č. 6 – U českého nadřízeného se mi nelíbí tyto vlastnosti:**

Graf 27: Vlastnosti u českého nadřízeného

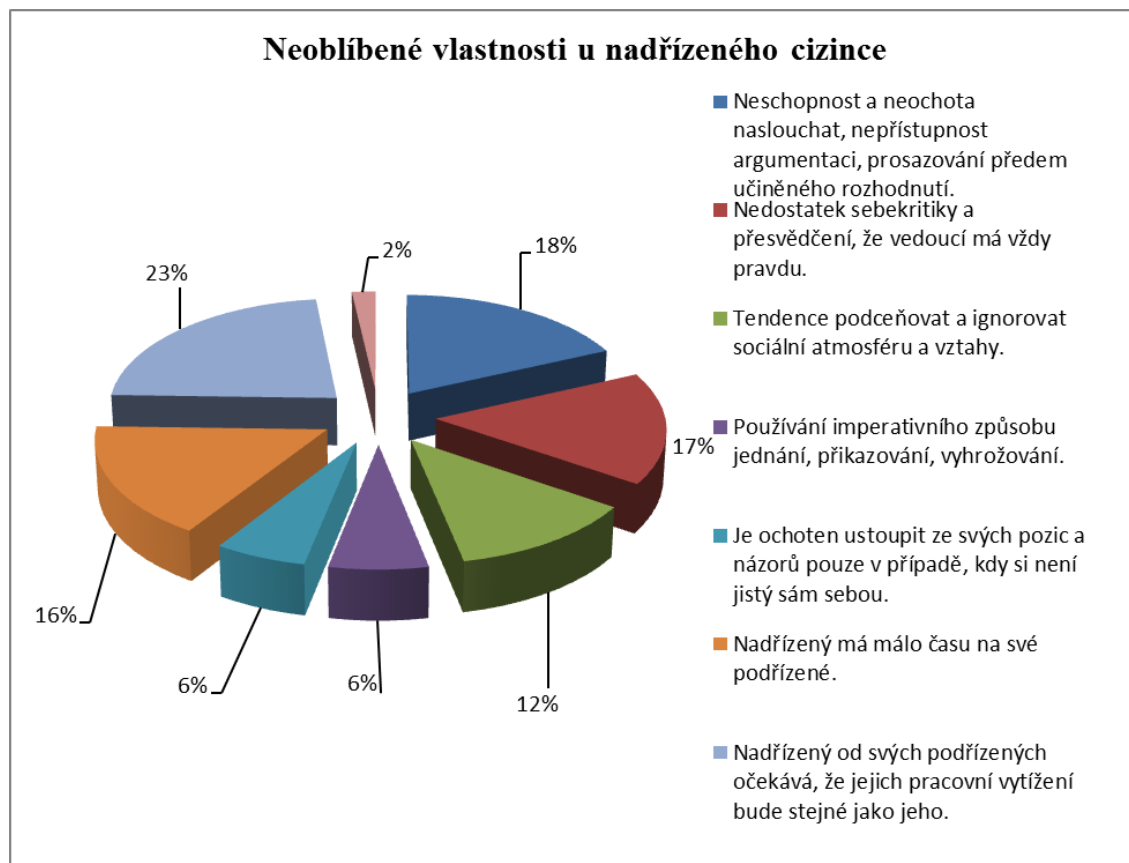


Zdroj: Vlastní práce

Z celkových 182 odpovědí, týkající se vlastností, které u českého nadřízeného nejsou oblíbené, byla nejčastěji zvolena odpověď: *Nadřízený od svých podřízených očekává, že jejich pracovní vytížení bude stejné jako jeho*. Tuto odpověď vybralo 38 pracovníků, což představuje 21 %. Těsně za touto odpovědí, byla nejvíce volena odpověď: *Nadřízený má málo času na své podřízené*. Zvolilo jí 35 pracovníků, kteří tvoří 19 %. 29 pracovníků, tvořící 16 %, nejsou spokojeni se *Schopností a ochotou naslouchat, přístupností k argumentaci, prosazování předem učiněného rozhodnutí*. Jen o 1 % pracovníků méně, si myslí, že český vedoucí má *tendence podceňovat a ignorovat sociální atmosféru a vztahy*. Takový názor vyjádřilo 27 pracovníků. Jen 11 pracovníků (6 %) vybralo odpověď: *Je ochoten ustoupit ze svých pozic a názorů pouze v případě, kdy si není jistý sám sebou*.

- *Vyhodnocení výroku č. 7 – U nadřízeného cizince se mi nelíbí tyto vlastnosti:*

Graf 28: Vlastnosti u nadřízeného cizince

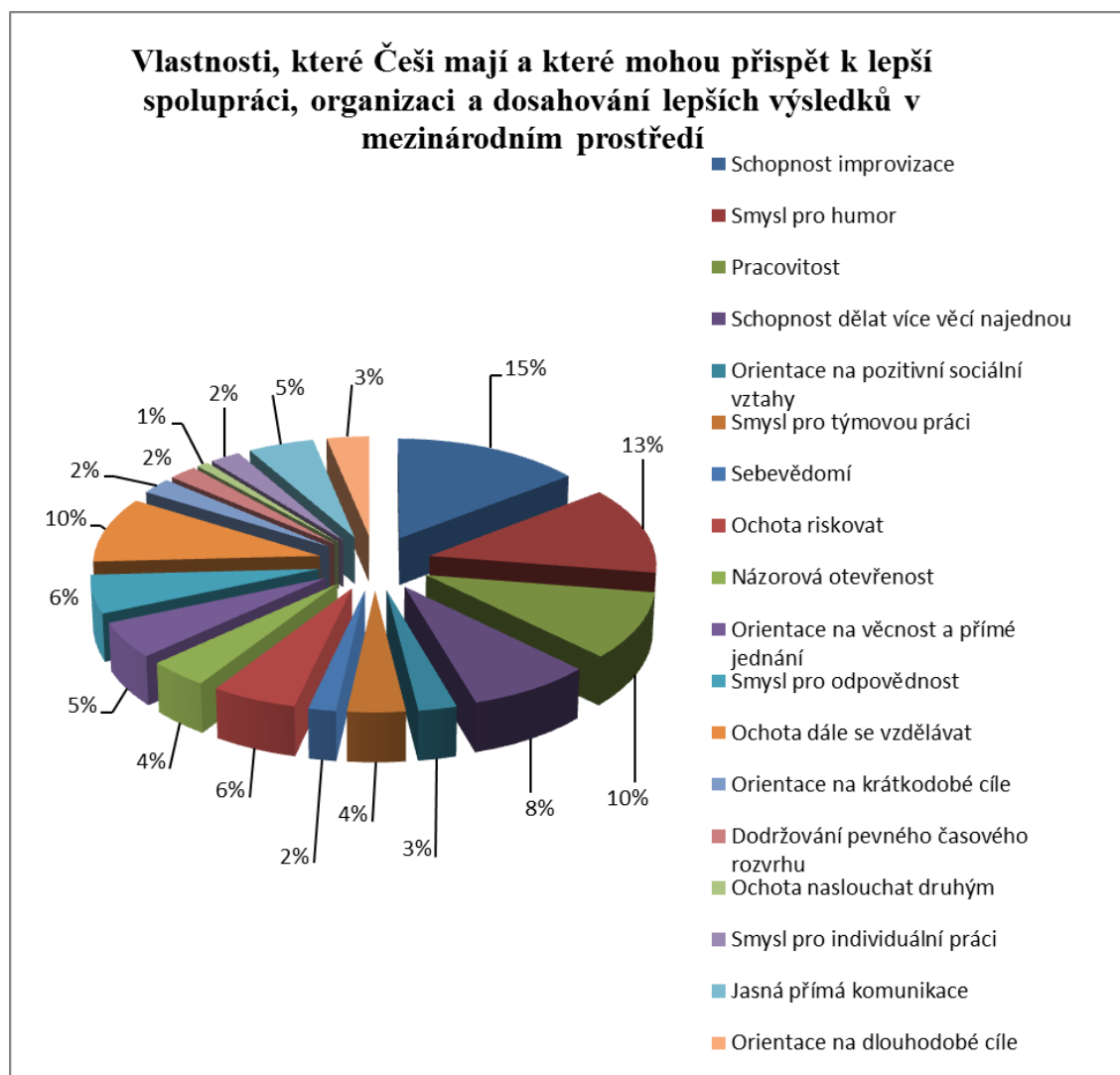


Zdroj: Vlastní práce

Stejně jako v předchozí otázce, týkající se českého nadřízeného, byla i v případě nadřízeného cizince, nejčastěji zvolena odpověď: *Nadřízený od svých podřízených očekává, že jejich pracovní vytížení bude stejné jako jeho*. Tuto odpověď vybralo 50 pracovníků, což představuje 23 %. Další nejčastější neoblíbenou vlastností u nadřízeného cizince byla: *Neschopnost a neochota naslouchat, nepřístupnost argumentaci, prosazování předem učiněného rozhodnutí*. Zvolilo ji 40 pracovníků, kteří představují 18 %. 36 pracovníků shledalo další neoblíbenou vlastností: *Nedostatek sebekritiky a přesvědčení, že vedoucí má vždy pravdu*, což představuje 17 %. Stejně jako v otázce u českého nadřízeného, i zde byla nejméně častou odpovědí odpověď: *Je ochoten ustoupit ze svých pozic a názorů pouze v případě, kdy si není jistý sám sebou*, vybrána jen 13 pracovníky, kteří představují 6 %.

- *Vyhodnocení výroku č. 8 – Vyberte ty vlastnosti, které Češi podle Vás mají a které mohou přispět k lepší spolupráci, organizaci a dosahování lepších výsledků v mezinárodním prostředí:*

Graf 29: Vlastnosti Čechů

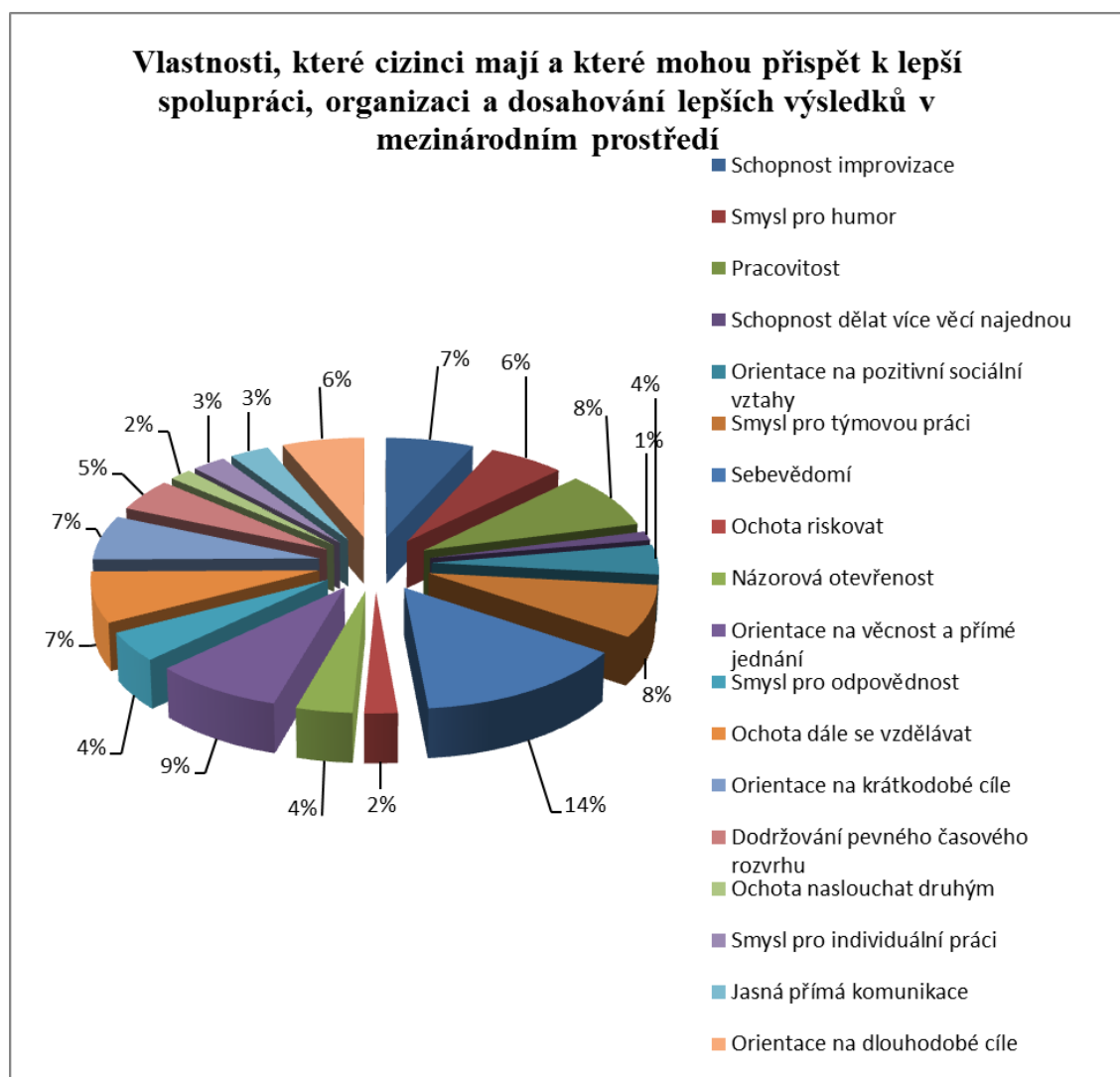


Zdroj: Vlastní práce

Nejvíce pracovníků si myslí, že Češi mají *schopnost improvizace*. Bylo to vybráno 80 pracovníky (15 %). Dalšími nejčastějšími odpověďmi bylo: *smysl pro humor* (71 pracovníků – 13 %), *pracovitost* (54 pracovníků – 10 %) a *ochota se dále vzdělávat* (53 pracovníků – 10 %). Naopak nejméně volenou odpovědí bylo: *sebevědomí* (10 pracovníků – 2 %) a *ochota naslouchat druhým* (5 pracovníků – 1 %).

- *Vyhodnocení výroku č. 9 – Vyberte ty vlastnosti, které cizinci podle Vás mají a které mohou přispět k lepší spolupráci, organizaci a dosahování lepších výsledků v mezinárodním prostředí:*

Graf 30: Vlastnosti cizinců



Zdroj: Vlastní práce

U českého vedoucího *sebevědomí* bylo na posledním místě, u vedoucího cizince je tomu naopak. Bylo nejčastější odpovědí. Vybralo ji 65 pracovníků (14 %). Na druhém místě je *orientace na věcnost a přímé jednání*, které bylo vybráno 39 pracovníky, představující 9 %. Další častou odpovědí byla *pracovitost* (38 pracovníků – 8 %) a *schopnost improvizace* (31 pracovníků – 7 %). Naopak nejméně volenou odpovědí bylo: *ochota naslouchat druhým* (8 pracovníků – 2 %) a *schopnost dělat více věcí najednou* (6 pracovníků – 1 %).

4.5 Hypotézy

4.5.1 Hypotéza 1.

Není rozdíl mezi tím, jak chápe sdělení český zaměstnanec od svého nadřízeného, který je také Čech nebo od nadřízeného, který je cizinec.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Rozdíl v chápání	Cizinec je přímý nadřízený		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	13	11	24
Ne	22	50	72
	35	61	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Rozdíl v chápání	Cizinec je přímý nadřízený		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	8,75	15,25	24
Ne	26,25	45,75	72
	35	61	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(13 \cdot 50 - 11 \cdot 22)^2}{24 \cdot 72 \cdot 35 \cdot 61} = 4,322$$

$$4) \chi^2 = 4,322$$
$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 > \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost existuje \rightarrow český zaměstnanec vidí rozdíl mezi pochopením sdělení od svého nadřízené Čecha a mezi pochopením sdělení od nadřízeného, který je cizinec.

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{4,322}{96}} = 0,212 \rightarrow \text{závislost mezi znak je nízká.}$$

Testováním se zamítla nulová hypotéza, která říká, že není rozdíl mezi tím, jak chápe sdělení český zaměstnanec od svého nadřízeného, který je také Čech nebo od nadřízeného, který je cizinec. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi uvedenými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za nízkou. Správné pochopení sdělení od nadřízeného je ovlivněno tím, zda nadřízený je Čech nebo cizinec.

4.5.2 Hypotéza 2.

Mít cizince za přímého nadřízeného nemá vliv na rozhodnutí, kdo umí lépe komunikovat a řešit pracovní problémy na pracovišti v ČR (zda Čech nebo cizinec).

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Lepší komunikace	Cizinec je přímý nadřízený		Celkem
	Ano	Ne	
Čech	32	60	92
Cizinec	3	1	4
	35	61	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Lepší komunikace	Cizinec je přímý nadřízený		Celkem
	Ano	Ne	
Čech	33,54	58,46	92
Cizinec	1,46	2,54	4
	35	61	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(13 \cdot 1 - 60 \cdot 3)^2}{92 \cdot 4 \cdot 35 \cdot 61} = 2,676$$

$$4) \chi^2 = 2,676$$

$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 < \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) nezamítáme, říká nám, že zde závislost mezi znaky neexistuje \rightarrow na rozhodnutí, kdo umí na pracovišti lépe řešit pracovní problémy (zda Čech nebo cizinec) není ovlivněno tím, zda je cizinec nadřízený.

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{2,676}{96}} = 0,167 \rightarrow \text{závislost tvrzení je slabá}$$

Testováním se zamítla nulová hypotéza, která říká, že mít cizince za přímého nadřízeného nemá vliv na rozhodnutí, kdo umí lépe komunikovat a řešit pracovní problémy na pracovišti v ČR (zda Čech nebo cizinec). Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi uvedenými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za slabou. Testování prokázalo, že názor pracovníků na to, zda lépe umí komunikovat na pracovišti český nadřízený nebo nadřízený z ciziny, je ovlivněno jejich zkušeností s nadřízeným cizincem.

4.5.3 Hypotéza 3.

Není rozdíl mezi sdělováním a chápáním informací mezi českým zaměstnancem a přímým nadřízeným z ciziny a mezi českým zaměstnancem a přímým nadřízeným Čechem.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

V chápání není rozdíl	Cizinec je přímý nadřízený		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	29	43	72
Ne	6	18	24
	35	61	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

V chápání není rozdíl	Cizinec je přímý nadřízený		Celkem
	Ano	Ne	
Ano	26,25	45,75	72
Ne	8,75	15,25	24
	35	61	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(29 \cdot 18 - 43 \cdot 6)^2}{72 \cdot 24 \cdot 35 \cdot 61} = 1,812$$

$$4) \chi^2 = 1,812$$
$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 < \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) nezamítáme, říká nám, že zde závislost mezi znaky neexistuje \rightarrow český zaměstnanec chápe sdělení stejně tak od českého nadřízeného jako od nadřízeného z ciziny.

$$5) \text{ Koeficient asociace } |V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}, \text{ který měří závislost mezi znaky.}$$

$$|V| = \sqrt{\frac{1,812}{96}} = 0,137 \rightarrow \text{závislost tvrzení je slabá}$$

Testováním se zamítla hypotéza H_1 a potvrdila nulová hypotéza, která říká, že není rozdíl mezi sdělováním a chápáním informací mezi českým zaměstnancem a přímým nadřízeným z ciziny a mezi českým zaměstnancem a přímým nadřízeným Čechem. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi testovanými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za slabou. Testování prokázalo, že čeští pracovníci chápou sdělení od českého nadřízeného stejně jako od nadřízeného, který je cizinec. Rozdíl v pochopení sdělení nebyl prokázán.

4.5.4 Hypotéza 4.

Výběr přímého nadřízeného (cizince nebo Čecha) není ovlivněn délkou práce pod vedením přímého nadřízeného cizince.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Délka zaměstnání	Výběr nadřízeného		Celkem
	Cizinec	Čech	
0-3 roky	12	70	82
3 - 5 let a více	3	11	14
	15	81	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Délka zaměstnání	Výběr nadřízeného		Celkem
	Cizinec	Čech	
0-3 roky	12,81	69,19	82
3 - 5 let a více	2,19	11,81	14
	15	81	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(12 \cdot 11 - 70 \cdot 3)^2}{82 \cdot 14 \cdot 15 \cdot 81} = 0,419$$

$$4) \chi^2 = 0,419$$
$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 < \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) nezamítáme, říká nám, že zde závislost mezi znaky neexistuje \rightarrow délka práce pod vedením nadřízeného z ciziny nemá vliv na rozhodnutí v otázce volby národnosti nadřízeného.

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{0,419}{96}} = 0,066 \rightarrow \text{závislost tvrzení je slabá}$$

Testováním se zamítla hypotéza H_1 a potvrdila nulová hypotéza, která říká, že výběr přímého nadřízeného není ovlivněn délkou práce pod vedením přímého nadřízeného cizince. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi testovanými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za slabou. Testování prokázalo, že čeští pracovníci nejsou ovlivněni pracovní zkušeností pod vedením nadřízeného cizince. Souvislost mezi výběrem nadřízeného a délkou práce pod vedením cizince nebyla prokázána.

4.5.5 Hypotéza 5.

Není rozdíl v předávání informací a pochopení sdělení (v anglickém jazyce) mezi mužem a ženou, kteří mají nadřízeného cizince.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Pohlaví	Pochopení sdělení		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	20	35	55
Žena	17	24	41
	37	59	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Pohlaví	Pochopení sdělení		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	21,2	33,8	55
Žena	15,8	25,2	41
	37	59	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(20 \cdot 24 - 35 \cdot 17)^2}{55 \cdot 41 \cdot 37 \cdot 59} = 0,258$$

$$4) \chi^2 = 0,258$$

$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 < \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) nezamítáme, říká nám, že zde závislost mezi znaky neexistuje \rightarrow muž i žena chápe sdělení (v anglickém jazyce) od svého nadřízeného stejně.

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{0,258}{96}} = 0,052 \rightarrow \text{závislost tvrzení je slabá}$$

Testováním se zamítla hypotéza H_1 a potvrdila nulová hypotéza, která říká, že není rozdíl v předávání informací a pochopení sdělení (v anglickém jazyce) mezi mužem a ženou, kteří mají nadřízeného cizince. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi testovanými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za slabou. Testování prokázalo, že muži i ženy chápou sdělení v anglickém jazyce od svého nadřízeného cizince stejně. Rozdíl v pochopení sdělení mezi muži a ženou nebyl prokázán.

4.5.6 Hypotéza 6.

Není rozdíl v pohledu mužů a žen na to, zda cizinci řeší problémy na pracovišti příliš složitě.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Pohlaví	Cizinci řeší problémy složitě		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	41	14	55
Žena	20	21	41
	61	35	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Pohlaví	Cizinci řeší problémy složitě		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	34,95	20,05	55
Žena	26,05	14,95	41
	61	35	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(41 \cdot 21 - 14 \cdot 20)^2}{55 \cdot 41 \cdot 61 \cdot 35} = 6,730$$

$$4) \chi^2 = 6,730$$

$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 > \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost existuje \rightarrow ženy a muži mají rozdílný náhled na to, zda cizinci řeší problémy na pracovišti příliš složitě.

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{6,730}{96}} = 0,265 \rightarrow \text{závislost tvrzení je nízká.}$$

Testováním se zamítla nulová hypotéza, která říká, že není rozdíl v pohledu mužů a žen na to, zda cizinci řeší problémy na pracovišti příliš složitě. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi uvedenými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za nízkou. Muži a ženy mají rozdílný pohled na to, jak složitě cizinci na pracovišti řeší pracovní problémy. Názor na řešení problémů cizinců je ovlivněn pohlavím.

4.5.7 Hypotéza 7.

Není rozdíl v ochotě mužů a žen řešit problémy na pracovišti s cizinci.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Pohlaví	Ochota řešit problémy		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	27	28	55
Žena	4	37	41
	31	65	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Pohlaví	Ochota řešit problémy		Celkem
	Ano	Ne	
Muž	17,76	37,24	55
Žena	13,24	27,76	41
	31	65	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(27 \cdot 37 - 28 \cdot 4)^2}{55 \cdot 41 \cdot 31 \cdot 65} = 16,622$$

$$4) \chi^2 = 16,622$$
$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 > \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 , která nám říká, že zde určitá závislost existuje \rightarrow je rozdíl mezi ochotou mužů a ochotou žen řešit pracovní problémy na pracovišti s cizinci.

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{16,622}{96}} = 0,416 \rightarrow \text{závislost tvrzení je středně silná.}$$

Testováním se zamítla nulová hypotéza, která říká, že není rozdíl v ochotě mužů a žen řešit problémy na pracovišti s cizinci. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi uvedenými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za střední. Ochota mužů a žen pomáhat cizincům řešit pracovní problémy na pracovišti se liší. Ochota pomáhat cizincům s pracovními problémy je ovlivněna pohlavím.

4.5.8 Hypotéza 8.

Není rozdíl ve výběru přímého nadřazeného (Čecha nebo cizince) mezi muži a ženami.

H_0 = mezi uvedenými znaky neexistuje závislost

H_1 = mezi uvedenými znaky existuje závislost

1) Skutečné četnosti

Pohlaví	Výběr nadřazeného		Celkem
	Cizinec	Čech	
Muž	12	43	55
Žena	3	38	41
	15	81	96

2) Očekávané četnosti

Očekávané četnosti vypočítány na základě vzorce $a_o = \frac{(a+b)(a+c)}{n}$,

$$b_o = \frac{(a+b)(b+d)}{n}, c_o = \frac{(c+d)(a+c)}{n}, d_o = \frac{(c+d)(b+d)}{n}.$$

Pohlaví	Výběr nadřazeného		Celkem
	Cizinec	Čech	
Muž	8,59	46,41	55
Žena	6,41	34,59	41
	15	81	96

3) Rozsah souboru je $> 40 \rightarrow$ bude použit χ^2 test pro nezávislost. Testování hypotézy bude provedeno na hladině významnosti 5 %.

$$\chi^2 = \frac{n(ad - bc)^2}{(a+b)(a+c)(b+d)(c+d)} = \frac{96(12 \cdot 38 - 43 \cdot 3)^2}{55 \cdot 41 \cdot 15 \cdot 81} = 3,747$$

$$4) \chi^2 = 3,747$$
$$\chi^2_{0,05} = 3,841$$

$\chi^2 < \chi^2_{0,05} \rightarrow$ na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) nezamítáme, říká nám, že zde závislost mezi znaky neexistuje \rightarrow mezi muži a ženami není rozdíl ve volbě v otázce nadřazeného (zda Čech nebo cizinec).

5) Koeficient asociace $|V| = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}}$, který měří závislost mezi znaky.

$$|V| = \sqrt{\frac{3,747}{96}} = 0,198 \rightarrow \text{závislost tvrzení je slabá.}$$

Testováním se zamítla hypotéza H_1 a potvrdila nulová hypotéza, která říká, že není rozdíl ve výběru přímého nadřazeného (Čecha nebo cizince) mezi muži a ženami. Testování na hladině významnosti 5 % prokázalo, že mezi testovanými znaky existuje určitá závislost. Na základě výpočtu koeficientu asociace $|V|$ jde tuto závislost označit za slabou. Testování prokázalo, že není rozdíl ve výběru přímého nadřazeného mezi muži a ženami. Volba nadřazeného (Čecha neb cizince) není ovlivněna pohlavím.

4.6 Poznatky ze zúčastněného pozorování

4.6.1 Pracovní doba

Pozorováním byly zjištěny rozdíly v pracovní docházce Čechů a Francouzů ve společnosti VALEO Žebrák. Ve společnosti je zavedená klouzavá pracovní doba, tj. všichni mají povinnost být přítomní od 9:00 hod do 15:00 hod. Zbývající fond hodin musí být odpracován před nebo po povinně stanovené pracovní době. Velká většina Čechů (záleží samozřejmě na pozici a pracovní náplni) fond pracovních hodin plní před 9 hodinou ranní, aby mohli co nejdříve odcházet domů. Francouzi naopak přicházejí těsně před devátou hodinou, ne-li až po deváté. S pozdějším příchodem samozřejmě souvisí pozdější odchod domů. Je to jeden z problémů, proč Francouzi nejsou oblíbení jak nadřízení, tak i kolegové. Na pozici nadřízeného je pozdější odchod normální, ale problém nastává, když to samé očekává od svých podřízených Čechů, kteří ale začínají pracovat dříve než on. To je případ i francouzských kolegů. Řešení všech problémů či záležitostí si schovávají na odpoledne. Stejný výsledek vyplynul i na základě dotazníků, kdy skutečnost, že nadřízený od svých podřízených očekává, že jejich pracovní vytížení bude stejné jako jeho, bylo nejvíce záporně hodnoceno.

4.6.2 Uvítání

Velice odlišné je vítání Francouzů mezi sebou. Kdo jejich způsoby nezná, může být zaskočen (z pozice účastníka i z pozice pozorovatele). Ve francouzské kultuře je přirozený při vítání fyzický kontakt. Pokud se jedná o první setkání, muži si vždy podávají ruku. Ženy si buď podají ruce, nebo se vítají lehkým polibkem na obě tváře. V případě dalšího setkání je pro ženy políbení na tvář přirozené. Pokud se setkají muži – rodiny či blízcí přátelé – líbají se na tvář i oni. To může být pro neznalce jejich kultury nezvyklé až nepříjemné. Pokud takovému přivítání (či loučení) chceme předejít, zachráníme to rychle nabízenou rukou k podání. Francouzi jsou zvyklí se potřesením ruky vítat i v práci. Není neobvyklé, že při příchodu se nadřízený vítá s podřízenými podáním ruky.

4.6.3 Jednání

Francouzi na jednání obvykle přicházejí dobře připraveni, avšak jednání s nimi jsou velmi zdlouhavá, protože se rádi vracejí k bodům, které již byly prodiskutovány. Ne vždy se od nich dostane jasná odpověď. Mají oblibu věci oddalovat a různě prodlužovat. S dodržováním termínů si také moc hlavu nelámou.

4.6.4 Dochvilnost

Dochvilnost Francouzů nepatří mezi jejich silné stránky. Ať na jednání či osobní schůzku, málokdy přijdou přesně na čas. Tím se výrazně liší od českých kolegů, kteří časový plán schůzek dodržují. Obvyklý obrázek vypadá tak, že všichni čeští kolegové jsou připraveni na jednání a jen čekají, až se dostaví francouzští kolegové. Zpoždění může být až deset minut (ale ani to není dostatečný důvod, aby byla vyslovena omluva za zpoždění). Ve velkých městech (např. Paříž) je běžné zpoždění až 20 minut.

4.6.5 Konverzace

V denním styku s francouzskými kolegy se člověk nevyhne ani společenské konverzaci, při níž může být občas lehce zaskočen v případě, že se zeptá na přímé osobní otázky, politiku či peníze. Francouzská kultura patří mezi kultury, které oddělují soukromí a pracovní život. Což se liší od české kultury, kde pracovníci jsou zvyklí se setkávat i mimo pracovní dobu. Francouzská kultura vnímá tato témata za příliš osobní a pro diskuzi nepříjemná. Ovšem konverzace, která otevírá možnost kritiky společnosti Valeo, je více než vítána. Francouzi rádi kritizují vlastní firmu a berou to jako podnět pro zlepšení a její možný posun k lepšímu.

4.6.6 Stravování

Stravovací návyky Francouzů se od návyků Čechů liší. Na rozdíl od České republiky, kde je propagováno 5 jídel denně podle zásad zdravého stravování, ve Francii jsou to jen 3 jídla denně. Dalším rozdílem je, že podle zvyku v České republice se večerí kolem šesté hodiny večerní. To je pro Francouze naprosto nezvyklé. Celý stravovací režim je odvozený od rozdílného životního stylu. Den Francouze začíná cca o dvě hodiny déle než den Čecha, o to i déle končí. Od toho ten posun večere. Viditelný je i posun oběda.

Pro Čechy je typická dvanáctá hodiny, Francouzi začínají obědovat až kolem jedné hodiny a délka jejich času oběda je výrazně delší než Čecha. Podle Zákoníku práce je na oběd vyhrazeno půl hodiny. Za tuto dobu se Francouz naobědvat nestačí. České menu tvoří polévka, hlavní jídlo, v dnešní době i salát, pak následuje káva. K pozorování stravovacích návyků sloužily francouzské restaurace či rodiny, ale především pro účely této práce závodní jídelna ve společnosti VALEO. Češi i Francouzi se stravují společně, ale i když tam budou všichni ve stejný čas, vždy lze poznat místo u stolu, kde sedí Francouz a kde Čech. Na francouzském podnose téměř nikdy nenajdete kombinaci polévky a hlavního jídla, naopak zaručeně téměř vždy tam najdete zeleninu (přílohu či salát), jogurt a něco sladkého. Francouzi si potrpí na vícechodové menu, v závodní jídelně to nejde snadno, přesto se nevzdávají. Češi byli od malička napomínáni, že u jídla se nemluví. Naopak ve francouzské společnosti diskuze bohatě vzkvétá. Pokud nejsou Francouzi limitováni časem určeným na jídlo (ale vždy minimálně hodina), jsou schopní u jídla strávit několik hodin. Může se zdát, že Francouzi jedí hodně, ale vše mají shrnuto do třech jídel. Odpolední svačinu spatříte málokdy.

5 Diskuse

V této kapitole budou uvedeny aspekty, kterými mohly být ovlivněny výsledky dotazníkového šetření.

Výsledky práce nelze zobecnit z toho důvodu, že dotazník byl předkládán jen ve třech závodech konkrétní společnosti. Z velké pravděpodobnosti odpovědi hodnotících zaměstnanců byly ovlivněny aktuálním obsazením vedoucích pozic. Dotazník bylo možné vyplnit vícekrát, podle počtu nadřízených cizinců a zkušeností s nimi. Každý dotazník byl zaměřený na hodnocení jen jednoho konkrétního nadřízeného. Pozorováním bylo zjištěno, že mnoho dotazovaných vyplnilo pouze jeden dotazník, což znamená, že za svoji zkušenost s nadřízeným cizincem považují jen jednu osobu, která ovlivnila celkový pohled na nadřízené cizince.

Testováním jedné z výše uvedených hypotéz se došlo k závěru, že čeští pracovníci jsou v chápání sdělení ovlivněni tím, zda jejich nadřízený je cizinec nebo ne. Myslíme si, že velký vliv na pochopení sdělení má i fakt, že zaměstnanci a nadřízení nekomunikují v mateřském jazyce, ale v anglickém jazyce, který je považován za hlavní jazyk pro komunikaci ve společnosti. Pro přijetí do společnosti je znalost anglického jazyka nutná, avšak stejná úroveň u všech zaměstnanců není zaručena. Velký problém nastává, pokud jeden z účastníků komunikace hovoří anglickým jazykem na vysoké úrovni a druhý má jen základní znalosti. Zákonitě musí dojít ke zkreslení předávané informace nebo k naprostému nepochopení. Někteří z Francouzů, kteří jsou na vedoucích pozicích delší čas, ovládají i český jazyk. Pro komunikaci na vysoké úrovni to však není dostačující.

Autorka se domnívá, že aspektem, který může ovlivňovat oblíbenost cizinců u českých pracovníků, je způsob, kterým cizinci pracovní pozice získávají. Čeští pracovníci, často nerozumí tomu, proč jsou na vedoucí ale i ostatní pozice přijímáni pracovníci, kteří jsou noví, namísto pracovníků, kteří znají prostředí společnosti. Čeští zaměstnanci často v cizincích vidí to, že českým lidem „kradou“ práci. Nechápu, proč nemůže být přijat český pracovník se zkušenostmi a českými pracovními návyky. Často zapomínají vidět, že účelem je mezinárodní spolupráce, rozdílný pohled na věc a získávání nových zkušeností.

6 Závěr

Od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, na český trh přichází stále více zahraničních společností. Mezi jednotlivými zeměmi panují kulturní a pracovní odlišnosti, které by společnosti neměly zanedbávat. Pokud ve společnosti pracují zaměstnanci nejen české národnosti, ale i cizinci, může neznalost kulturních rozdílů přinést spíše problémy, než očekávaný pozitivní výsledek z mezinárodní spolupráce. Správné nastavení interpersonálních vztahů ve společnosti je proto velmi důležitou a nezbytnou součástí podnikové kultury.

Valeo je francouzskou společností, která upřednostňuje francouzské zvyklosti, bez toho aniž by to bylo objasněné českým pracovníkům. Například v české společnosti není zvykem začínat pracovat od devíti a déle. Stále je tu zavedený zvyk: dříve začít a dříve jít domů (v současné době toto přestává platit v Praze, kde sídlí velké množství mezinárodních společností, a život je přizpůsobení městskému životu). Velká část pracovníků stále chodí do práce na sedmou hodinu, tak jako je tomu zvykem v ostatních firmách. Kolegové cizinci ale přicházejí až na devátou hodinu. Tím se krátí jejich společný čas na pracovišti a také společný čas ke konzultaci a k řešení problémů. Skupiny spolu nesouhlasí a vznikají rozpory.

Rovněž se může zdát, že stravování je přikládána zbytečná pozornost, ale není tomu tak. Stravování ve francouzské společnosti je velmi důležitou součástí jejich kultury. To ale jen velmi málo českých pracovníků ví. Neshody proto vznikají i zde. Podle Čechů Francouzi tráví příliš dlouho dobu u oběda (jak bylo výše uvedeno 1 hodinu). Naopak Francouzi nadržují dopolední ani odpolední svačiny, jak je tomu zvykem v České republice. Stravování se tak může stát terčem posměchů a rozbrojů, které se pak odrážejí v pracovních vztazích a pracovních výsledcích.

Za hlavní chybu je považováno vedení společnosti, které kulturním zvyklostem nevěnuje dostatečnou pozornost. Mezi pracovníky pak vznikají zbytečné neshody. U mnoha pracovníků také převládá názor, že pracují v České republice, tudíž by měly být dodržovány české zvyklosti. Cizinci si naopak myslím, že pracují ve francouzské společnosti a drží se francouzských zvyklostí.

Z provedeného dotazníkové šetření vyplývá, že by se v pracovním prostředí měli všichni soustředit na způsob vzájemné komunikace a také se iniciativně snažit zlepšit znalosti cizí řeči, která je hlavním prostředkem dorozumívání.

Pro lepší nastavení interpersonálních vztahů na pracovišti by bylo vhodné pořádat semináře nebo krátká pravidelná informační setkání, jak pro české pracovníky, tak i pro cizince, v českém i anglickém jazyce, kde by všem byly objasněny a představeny kulturní rozdíly mezi jednotlivými skupinami týkající se pracovního prostředí v zájmu lepšího porozumění obou stran. Protože pokud dojde k uvědomění kulturních rozdílů a rozdílů na pracovišti, může se předejít různým nedorozuměním a následným konfliktům. Všechny spory a neshody, které na pracovišti vznikají, pramení z neznalosti kultur. A to od začátku pracovní doby, vzájemné komunikace až po společné stravování.

7 Seznam zdrojů

7.1 Bibliografie

1. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.
2. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Grada, 2008. 512s. ISBN 978-80-247-2018-0.
3. HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan . *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2006. 336 s. ISBN 80-86131-70-X.
1. HOFSTEDE, Geert. 2005. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 s. ISBN 0803973233.
2. HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN: 80-251-1250-0.
4. JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
5. KOTTER, John P. *Vedení procesů změn. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN: 80-7261-015-5.
3. MALÝ, Milan, DĚDINA, Jiří: *Organizační architektura*, Praha: Victoria Publishing, 1996, ISBN:
4. MORGENSTERNOVÁ, Monika. *Interkulturní psychologie: rozvoj interkulturní senzitivity*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009. 218 s. ISBN 978-80-246-1361-1.
6. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

7. NOVÁK, Tomáš. *O předsudcích*. 1. vyd. Brno: DOPLNĚK, 2002. 108 s. ISBN: 80-7239-121-6.
8. NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN: 80-7169-260-3.
9. NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita: Pro studenty všech fakult. VŠE*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
10. NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 184 s. ISBN 978-80-7261-158-4.
11. PECH, Jaroslav. *Řeč těla a umění komunikace*. 1. vyd. Praha: NS Svoboda, 2009. 138 s. ISBN: 978-80-205-0606-1.
12. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 227 s. ISBN 80-247-0470-6.
13. PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. 220 s. ISBN 80-7178-885-6.
14. ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 1997. 82 s. ISBN: 80-7067-705-8.
15. ŠPATENKOVÁ, Naděžda, KRÁLOVÁ, Jaroslava. *Základní otázky komunikace: Komunikace (nejen) pro sestry*. 1. vyd. Praha: Galén, 2009. 135 s. ISBN: 978-80-7262-599-4.
16. VACÍNOVÁ, Marie. *Psychologie a společenská výchova*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 159 s. ISBN 80-7187-006-4.

7.2 Internetové zdroje

1. Lasswell's model: Communication Theory. *Lasswell's model* [online]. [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>
2. Czech Trade. *Francie* [online]. [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/francie/>
3. Geert Hofstede. *National cultural dimensions* [online]. [cit. 2012-11-06]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>
4. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. *Francie* [online]. [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/francie/index.html

7.3 Ostatní zdroje

1. Interní materiál společnosti Valeo
2. Morální kodex společnosti Valeo

8 Přílohy

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Křivka průběhu kulturního šoku podle Hofsteda.....	17
Obrázek 2: Laswellův komunikační model	30
Obrázek 3: Rozdělení interpersonálních zón.....	32
Obrázek 4: Valeo je rozděleno do čtyř skupin (Business Group).....	39

8.2 Seznam grafů

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku.....	42
Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví	42
Graf 3: Rozdělení respondentů podle výkonu práce.....	42
Graf 4: Rozdělení respondentů podle délky výkonu práce.....	42
Graf 6: Rozdělení respondentů podle vztahu s nepřímým nadřízeným - cizincem	43
Graf 5: Rozdělení respondentů podle vztahu s přímým nadřízeným – cizincem	43
Graf 7: Rozdělení respondentů podle pohlaví v závodě Žebrák.....	44
Graf 8: Rozdělení respondentů podle věku v závodě Žebrák.....	44
Graf 9: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti v závodě Žebrák ..	44
Graf 10: Rozdělení respondentů podle pohlaví v závodě Humpolec	45
Graf 12: Rozdělení respondentů podle věku v závodě Humpolec.....	45
Graf 11: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti v závodě Humpolec.....	45
Graf 13: Rozdělení respondentů podle pohlaví v závodě Rakovník	46
Graf 15: Rozdělení respondentů podle věku v závodě Rakovník.....	47
Graf 14: Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti v závodě Rakovník	47
Graf 16: Rozdělení respondentů podle chápání sdělení při komunikaci s cizincem	48
Graf 18: Rozdělení respondentů podle chápání sdělení při komunikaci s cizincem nepřímým nadřízeným	48

Graf 17: Rozdělení respondentů podle chápání sdělení při komunikaci s cizincem přímým nadřízeným.....	48
Graf 19: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem	49
Graf 20: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem - Žebrák.....	50
Graf 21: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem - Rakovník	51
Graf 22: Problémy vnímané při komunikaci s cizincem - Humpolec	51
Graf 23: Sdělování informací a spolupráce s českým nadřízeným.....	52
Graf 24: Sdělování informací a spolupráce s nadřízeným z ciziny	52
Graf 25: Chování k nadřízenému - Čechovi	53
Graf 26: Chování k nadřízenému - cizincovi.....	54
Graf 27: Vlastnosti u českého nadřízeného	55
Graf 28: Vlastnosti u nadřízeného cizince	56
Graf 29: Vlastnosti Čechů.....	57
Graf 30: Vlastnosti cizinců	58

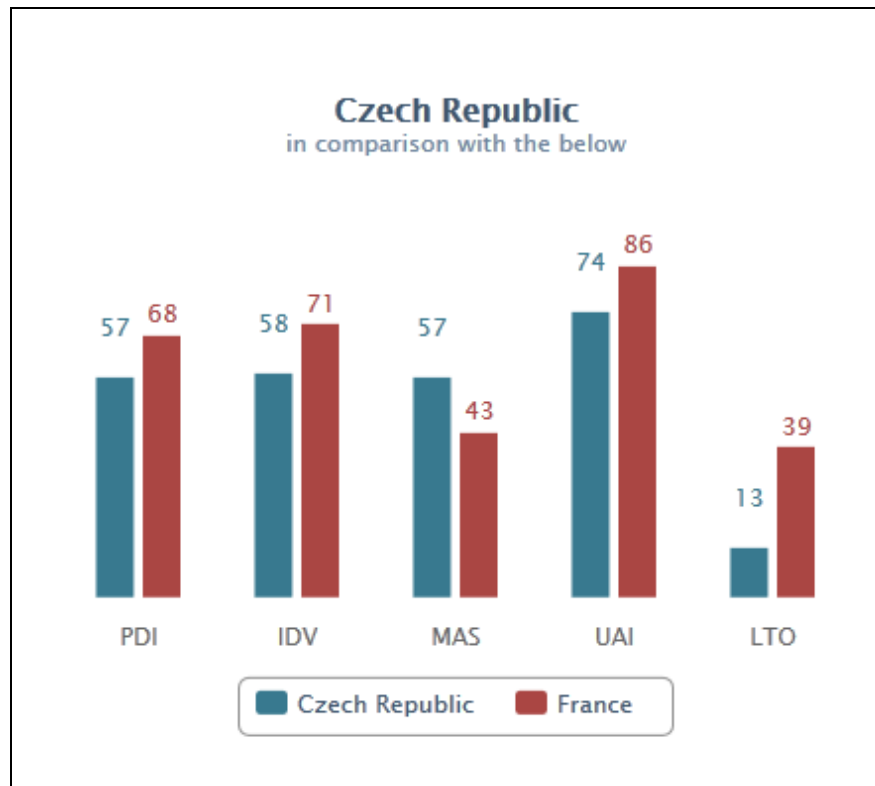
8.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika souboru pracovníků.....	41
--	----

8.4 Seznam příloh

Příloha 1. Porovnání České republiky a Francie z pohledu kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho	I
Příloha 2. Dotazník	II
Příloha 3. Metodologie 5 Směrů	VIII
Příloha 4. Rozložení jednotlivých závodů Valeo ve světě.....	IX
Příloha 5. Rozdělení Valeo skupiny Thermal Systems.....	IX

Příloha 1. Porovnání České republiky a Francie z pohledu kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho



Zdroj: Geert Hofstede

- PDI = Power Distance (Vztah k autoritě - vzdálenost mocenských pozic)
- IDV = Individualism versus collectivism (Míra individualismu)
- MAS = Masculinity versus femininity (Převaha maskulinních/femininních hodnot)
- UAI = Uncertainty avoidance (Vztah k nejistotě - velká či naopak malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě)
- LTO = Long-term versus short-term orientation (Krátkodobá orientace)
- IVR = Indulgence versus Restraint

Příloha 2. Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Jeho cílem je zjistit, jak vnímáte kulturní odlišnosti na pracovišti, kde je Vaším nadřízeným cizinec.

Identifikační otázky:

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 59 let

3. Pracuji ve společnosti VALEO:

- Žebrák
- Rakovník
- Humpolec

4. Ve společnosti VALEO pracuji:

- 0 -1 rok
- 1- 2 roky
- 2-3 roky
- 3-4 roky
- 4-5 let
- 5 let a více

5. Cizinec je můj nadřízený:

- 0 -1 rok
- 1- 2 roky

- 2-3 roky
- 3-4 roky
- 4-5 let
- 5 let a více

Výzkumné otázky:

1. V organizační struktuře je cizinec:
 - přímý nadřízený
 - nepřímým nadřízeným

2. Souhlasíte s tvrzením, že dva Češi chápou stejně obsah sdělení/ komunikace, jako když by komunikoval Čech s cizincem a oba by mluvili stejným jazykem na vyspělé úrovni?
 - ANO
 - NE

3. Jaké problémy vnímáte v komunikaci s cizinci? (*výběr z možností*)
 - Rozdílné chápání sdělení
 - Jiné vnímání skutečností
 - Malá znalost cizí řeči
 - Formálnost jednání
 - Neformálnost jednání
 - Nemluví k tématu, odbíhají
 - Nekomunikativnost
 - Neochota spolupracovat
 - Jiný

4. Nadřízený z ČR mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou
 - ANO
 - NE

5. Nadřízený z ciziny mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou v anglickém jazyce.
 - ANO
 - NE

6. Nadřízený z ciziny mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou (ve francouzském/českém jazyce).

- ANO
- NE

7. Cizinci řeší problémy příliš složitě na rozdíl od Čechů.

- ANO
- NE

8. Cizinci hledají více řešení problému než Češi.

- ANO
- NE

9. Cizinci rádi řeší problémy společně s Čechy.

- ANO
- NE

10. Češi rádi řeší problémy společně s cizinci.

- ANO
- NE

11. Češi nejčastěji řeší pracovní problémy: (výběr z možností)

- Vyřeší problém bez cizí pomoci.
- Konzultují daný problém s kolegy.
- Improvizují
- „Vaří z vody“
- Požádají svého nadřízeného o pomoc.
- Raději problémy vůbec neřeší („schovají je do šuplíku“)
- Vymyslí úplně nové řešení problému.
- Jinak, uveďte.

12. Cizinci nejčastěji řeší pracovní problémy: (výběr z možností)

- Vyřeší problém bez cizí pomoci.
- Konzultují daný problém s kolegy.
- Improvizují
- „Vaří z vody“
- Požádají svého nadřízeného o pomoc.
- Raději problémy vůbec neřeší („schovají je do šuplíku“)
- Vymyslí úplně nové řešení problému.
- Jinak, uveďte.

13. Myslím, že Čech se ke svému nadřízenému také Čechovi chová především jedním z následujících způsobů: (výběr z možností)

- Nadřízený je sice autorita, ale podřízení si často dělají věci po svém.
- Nadřízený je autorita. Podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami.
- Nadřízený je přítel. Podřízený s ním rád řeší i své osobní záležitosti. Tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.
- Nadřízený nemá autoritu.
- Jiný, uveďte.

14. Myslím si, že Čech se ke svému nadřízenému cizinci chová především jedním z následujících způsobů: (výběr z možností)

- Nadřízený je sice autorita, ale podřízení si často dělají věci po svém.
- Nadřízený je autorita. Podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami.
- Nadřízený je přítel. Podřízený s ním rád řeší i své osobní záležitosti. Tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.
- Nadřízený nemá autoritu.
- Jiný, uveďte.

15. Jako svého nadřízeného bych zvolil/a spíše:

- cizince
- Čecha

16. Kdo podle Vás umí lépe komunikovat a řešit problémy na pracovišti v ČR?

- Čech
- cizinec

17. U českého nadřízeného se mi nelíbí tyto vlastnosti: (výběr z možností)

- Neschopnost a neochota naslouchat, nepřístupnost argumentaci, prosazování předem stanoveného rozhodnutí.
- Nedostatek sebekritiky a přesvědčení, že vedoucí má vždycky pravdu.
- Tendence podceňovat a ignorovat sociální atmosféru a vztahy.
- Používání imperativního způsobu jednání, příkazování, vyhrožování.
- Je ochoten ustoupit ze svých pozic a názorů pouze v případě, kdy si není jistý sám sebou.
- Nadřízený má málo času na své podřízené málo času na své podřízené.
- Nadřízený od svých podřízených očekává, že jejich pracovní vytížení bude stejné jako jeho.
- Jiné, uveďte.

18. U nadřízeného cizince se mi nelíbí tyto vlastnosti: (výběr z možností)

- Neschopnost a neochota naslouchat, nepřístupnost argumentaci, prosazování předem stanoveného rozhodnutí.
- Nedostatek sebekritiky a přesvědčení, že vedoucí má vždycky pravdu.
- Tendence podceňovat a ignorovat sociální atmosféru a vztahy.
- Používání imperativního způsobu jednání, příkazování, vyhrožování.
- Je ochoten ustoupit ze svých pozic a názorů pouze v případě, kdy si není jistý sám sebou.
- Nadřízený má málo času na své podřízené málo času na své podřízené.
- Nadřízený od svých podřízených očekává, že jejich pracovní vytížení bude stejné jako jeho.
- Jiné, uveďte.

19. Vyberte ty vlastnosti, které Češi podle Vás mají a které mohou přispět k lepší spolupráci, organizaci a dosahování lepších výsledků v mezinárodním prostředí?

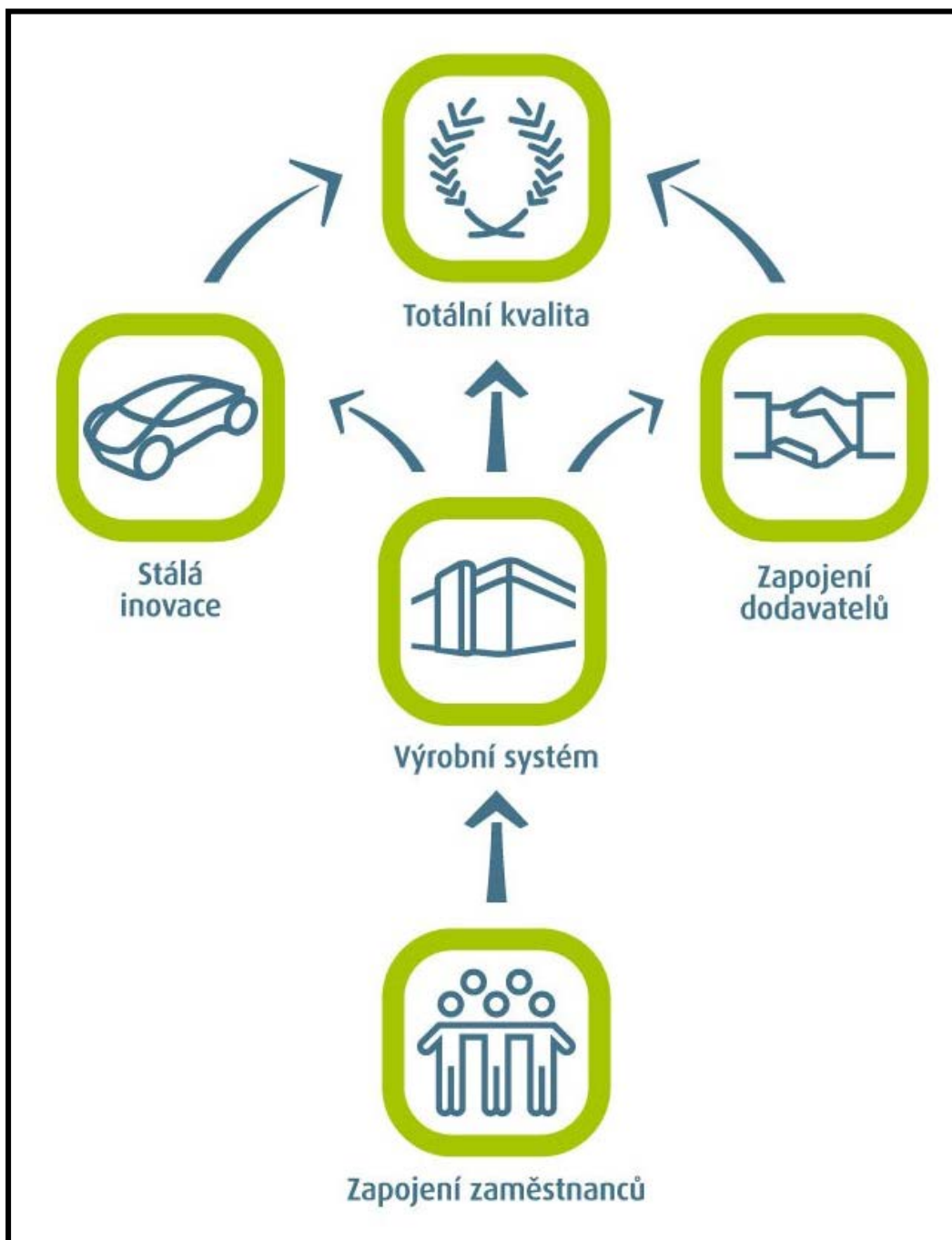
- Schopnost improvizace
- Smysl pro humor
- Pracovitost
- Schopnost dělat více věcí najednou
- Orientace na pozitivní sociální vztahy
- Smysl pro týmovou práci
- Sebevědomí
- Ochota riskovat
- Názorová otevřenost
- Orientace na věcnost a přímé jednání
- Smysl pro odpovědnost
- Ochota dále se vzdělávat
- Orientace na krátkodobé cíle
- Dodržování pevného časového rozvrhu
- Ochota naslouchat druhým
- Smysl pro individuální práci
- Jasná přímá komunikace
- Orientace na dlouhodobé cíle
- Jiné, uveďte.

20. Vyberte ty vlastnosti, které cizinci podle Vás mají a které mohou přispět k lepší spolupráci, organizaci a dosahování lepších výsledků v mezinárodním prostředí?

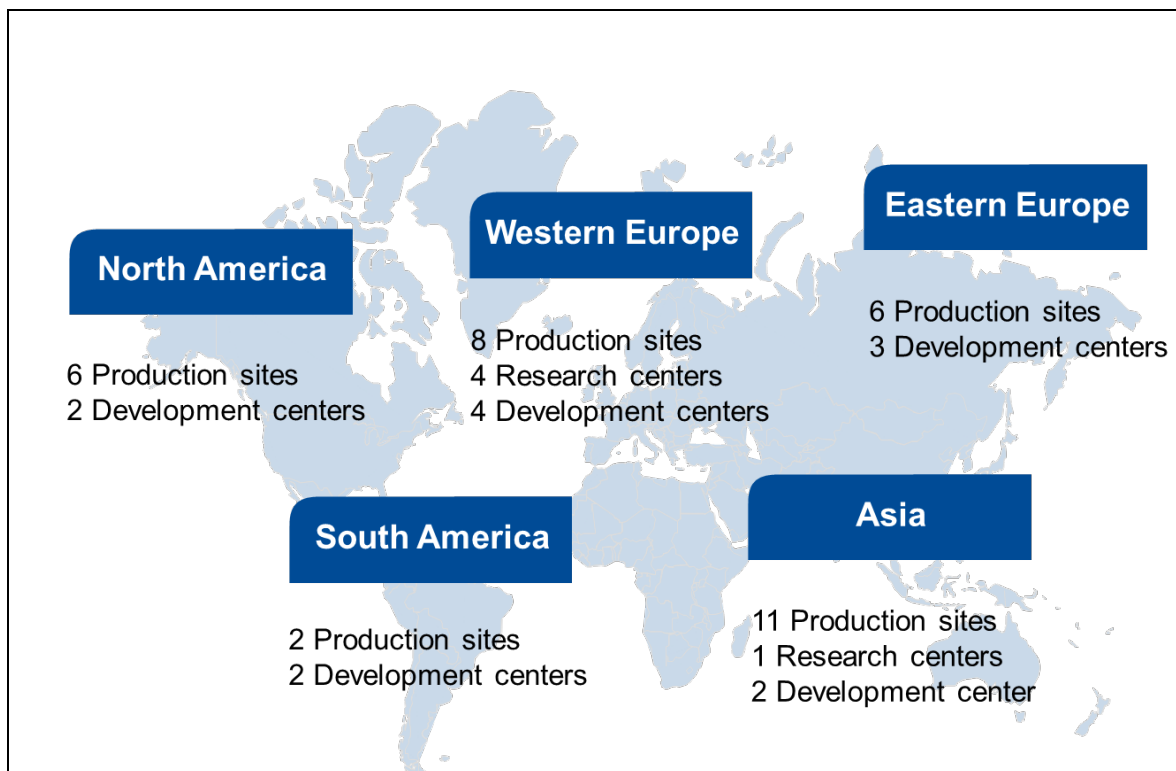
- Schopnost improvizace
- Smysl pro humor
- Pracovitost
- Schopnost dělat více věcí najednou
- Orientace na pozitivní sociální vztahy
- Smysl pro týmovou práci
- Sebevědomí
- Ochota riskovat
- Názorová otevřenost
- Orientace na věcnost a přímé jednání
- Smysl pro odpovědnost
- Ochota dále se vzdělávat
- Orientace na krátkodobé cíle
- Dodržování pevného časového rozvrhu
- Ochota naslouchat druhým
- Smysl pro individuální práci
- Jasná přímá komunikace
- Orientace na dlouhodobé cíle
- Jiné, uveďte

Příloha 3. Metodologie 5 Směrů

K zajištění spokojenosti zákazníka v otázce kvality, ceny a včasného dodání výrobku, Valeo vyvinulo a implementuje tzv. filozofii 5 směrů, jejímž hlavním cílem je neustále zlepšování, které je založeno na principu - správně hned napoprvé.

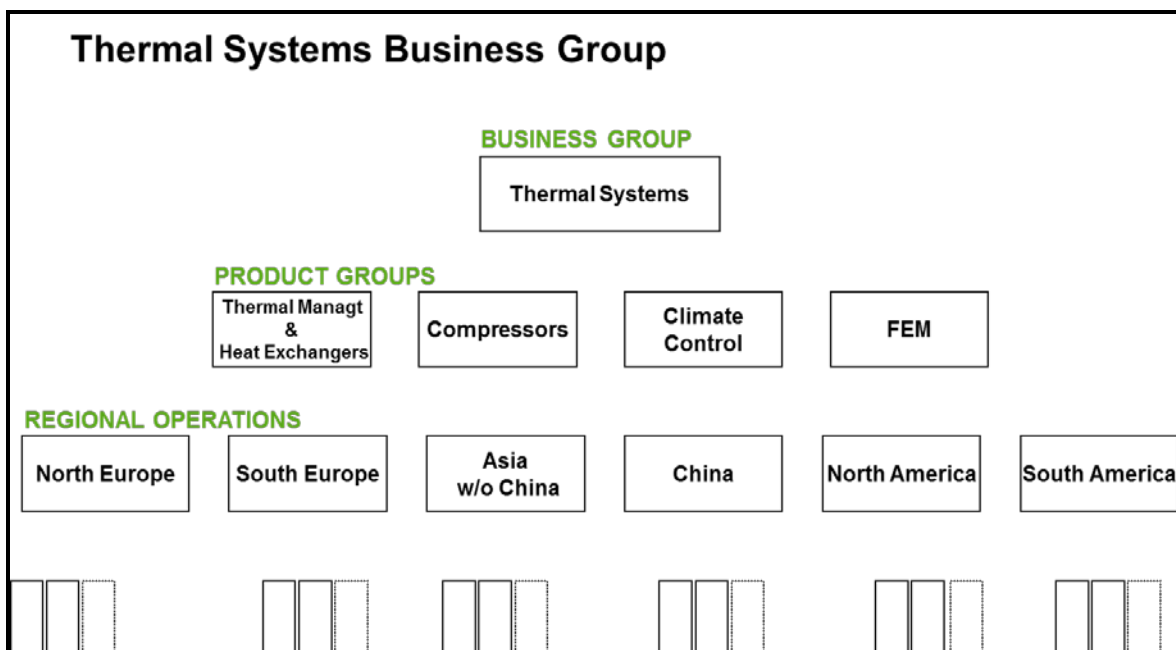


Příloha 4. Rozložení jednotlivých závodů Valeo ve světě



Zdroj: Valeo

Příloha 5. Rozdělení Valeo skupiny Thermal Systems



Zdroj: Valeo