

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ČÍNSKÁ KULTURNÍ SPECIFIKA A JEJICH VLIV NA ŘÍZENÍ

Bakalářská práce

Autor: Ondřej Plaček

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „ČÍNSKÁ KULTURNÍ SPECIFIKA A JEJICH VLIV NA ŘÍZENÍ“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Rád bych poděkoval vedoucí své práce doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph. D. za její odborné vedení práce, cenné rady, trpělivost a ochotu.

OBSAH

Úvod.....	7
I. Teoretická část	9
1. Národní kultura a kultury managementu	9
2. Hofstedeho kulturní dimenze	9
2.1 Vztah k autoritě (vzdálenost moci).....	11
2.2 Individualismus versus kolektivismus.....	12
2.3 Maskulinita versus feminita	13
2.4 Vyhýbání se nejistotě	14
2.5 Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (konfuciánský dynamismus práce)	15
2.6 Požitkářství versus zdrženlivost.....	16
3. Konfucianismus.....	17
3.1 Obroda konfucianismu	17
4. Čínská kulturní specifika	19
4.1 Konexe (guānxì 关系)	20
4.2 „Tvář“ (miànzi 面子).....	23
4.3 Společenský status	24
4.4 Jazyková bariéra	25
5. Management.....	26
5.1 Management v Číně.....	26
6. Manažerský styl	27
6.1 Základní členění manažerských stylů	27
6.2 Rysy čínského manažerského stylu	28
7. Čínský manažer	30
8. Problematika interkulturního managementu v Číně.....	32
8.1 Jazyková a kulturní bariéra	32
8.2 Problematika mladých zaměstnanců	33
8.3 Samostatnost a zodpovědnost	34
8.4 Vliv „tváře“ (mianzi) na management	37
8.5 „Guanxi“	38
8.6 Nejednoznačnost a nepřímost v komunikaci	39

8.7	Mezilidské vztahy a zachování harmonie	40
8.8	Společenský status	41
II.	Vlastní výzkum	43
9.	Cíl výzkumu	43
10.	Metodický postup	43
11.	Způsob dotazování/cílová skupina	44
11.1	Dotazník – část první – hodnocení důležitosti cílů	45
11.2	Dotazník – část druhá – vlastní názor dotazovaných	48
11.3	Dotazník – část třetí – vyjádření souhlasu či nesouhlasu s výrokiem	49
12.	Vyhodnocení	51
12.1	Demografické statistiky	51
12.2	Zhodnocení vzorku respondentů.....	51
12.3	Vyhodnocení první části dotazníku	53
12.4	Vyhodnocení druhé části dotazníku	59
12.5	Vyhodnocení třetí části dotazníku	63
13.	Shrnutí	70
	Závěr	73
	Summary	75
	Seznam pramenů	77
	Seznam obrázků:.....	79
	Seznam tabulek:	79
	Seznam grafů:	80
	Seznam příloh:	80

Úvod

Čína v průběhu posledních sta let prošla mnoha obdobími bouřlivého vývoje. Došlo zde k významným společenským, ekonomickým a politickým změnám, které otřásly celou společností a vedly k nutnosti změny mentality čínského národa. Ovšem společenský řád a způsob myšlení pěstovaný po téměř dva tisíce let nelze snadno vykořenit.

Téma s vazbou na čínskou kulturu je mi jakožto studentu čínské filologie velmi blízké a sám jsem se již nacházel v situacích, kdy mi byly vzájemné kulturní rozdíly zřejmé. Otázka, kterou se v této práci zabývám, je, jakou měrou tyto kulturní rozdíly ovlivňují manažerské rozhodování a uplatňování běžné manažerské praxe v Číně. Předcházení potencionálním konfliktům a problémům v interkulturních kolektivech je jedním ze základních předpokladů úspěšného fungování každé transnacionální společnosti. Manažer musí také věnovat pozornost vnějšímu prostředí firmy, obzvláště je tomu tak v Číně, kde neformální styky ve velkém množství případů tvoří základ vztahů formálních. Podcenění tohoto aspektu může vést ke vzniku vážných komplikací. Západní společnosti operující v Číně musí být velmi obezřetné, aby se v tomto ohledu nedopustily omylů.

Cílem této práce je popsat čínská kulturní specifika a určit jejich vliv na řízení firmy. Jednotlivými kroky bude: popsat čínskou kulturu, identifikovat kulturní specifika, která se dají v současné čínské společnosti vyzorovat, a popsat, jak je s nimi nutné pracovat při řízení interkulturních kolektivů a firem v Číně. V manažerské praxi je nutné s těmito specifiky počítat, ať už při jednáních s čínskými firmami nebo u zahraničních firem podnikajících v Číně při řízení zaměstnanců čínské národnosti.

Předmětem zkoumání budou pouze kulturní specifika projevující se u občanů Čínské lidové republiky neboli „pevninské Číny“. Práce se nevěnuje oblasti Hong Kongu, neboť díky její mnohaleté příslušnosti k Velké Británii mohly být tato specifika mezi obyvatelstvem oslabena, což mohl urychlit také již mnohem delší dobu fungující systém tržní ekonomiky. Zdejší čínské podniky jsou v častém kontaktu se západním světem a jsou tudíž lépe přizpůsobeny západnímu stylu managementu. Z obdobných důvodů je z této práce vyňata i Čínská republika na ostrově Taiwan a oblast Macaa.

Výsledků bude dosaženo analýzou odborných textů, které pojednávají o kulturních diferencích mezi Čínou a západním světem, o čínských manažerských metodách a o historických kořenech čínské mentality. Provedu také dotazníkové šetření, které bude mít za úkol ověřit existenci předpokládaných kulturních specifik.

První část práce je teoretická a zabývá se čínskou kulturou, jejími specifiky a poté jejich vlivem na management a managementem v Číně obecně. Druhá část je praktická a tvoří ji vyhodnocení dotazníkového šetření.

V současné době není dostupné větší množství publikací zaměřených na tohle téma. Samotný čínský management se stále vyvíjí a formuje, a proto je obtížné jej vymezit. Existují knihy pojednávající o vybraných prvcích čínské kultury, ale nezasazují je do kontextu managementu. Při citování cizojazyčných zdrojů jsem použil svých vlastních překladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Národní kultura a kultury managementu

Hovoříme-li o národu, je chybné si vždy představovat společnost se stejnými kulturními hodnotami. Příslušníci stejného národa mohou mluvit i různými jazyky, jak tomu je například v ČR, proto „nelze **národy** ztotožňovat se **společenstvími**. Společenství (resp. společnosti) jsou formy sociální organizace, které se přirozenou cestou vyvinuly.“¹ Národ na druhou stranu bývá uměle vykonstruovaný.

Zabýváme-li se pohnutkami chování příslušníků jednoho národa či jejich návyky, odpověď mnohdy nalezneme v jejich národní kultuře. Národní kultura je tedy důležitým faktorem, na který bychom se měli zaměřit při zkoumání kultury managementu v dané zemi. Expert přes kulturní rozdíly Geert Hofstede říká, že porozumění těmto společenstvím vede k pochopení jednání manažerů i zaměstnanců, kteří jsou také jejich součástí.²

2. Hofstedeho kulturní dimenze

Profesor **Geert Hofstede** se věnoval výzkumu rozdílů mezi jednotlivými kulturami a jak se tyto rozdíly promítají do pracovního prostředí a výkonu práce. Poprvé data pro svou práci získal hodnocením kulturních hodnot zaměstnanců IBM z více než 50 zemí mezi léty 1967 a 1973. Hofstede dokázal přesně určit vliv národních kultur díky skutečnosti, že se jednalo o zaměstnance stejné společnosti a odlišovala je pouze státní příslušnost. Kulturní hodnoty, které vysledoval, pak roztřídil do čtyř skupin, které se nazývají Hofstedeho kulturní dimenze.³

Po čase mezi ně byla ještě zařazena pátá dimenze, která byla zjištěna **Michaelem Harrisem Bondem** při výzkumu zaměřeném na asijské země nazvaným „výzkum čínských

¹ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 25

² tamtéž, str. 26

³ tamtéž, str. 28-30

hodnot⁴, a v roce 2010 ještě šestá dimenze vycházející z výzkumu **Michaela Minkova**.⁵ Dimenze jsou u jednotlivých zemí zaznamenávány ve formě indexů, které jsou vykazovány na stupnici od 0 do 100 (u některých později přidaných zemí může jejich index přesahovat i 100). Jednotlivé země lze pro každou dimenzi uspořádat podle jejich indexů (od nejvyšší vzdálenosti moci po nejnižší).

Dimenzemi podle Hofstedeho jsou:

1. Vztah k autoritě (vzdálenost moci)
2. Individualismus versus kolektivismus
3. Maskulinita versus feminita
4. Vyhýbání se nejistotě
5. Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (konfuciánský dynamismus práce)
6. Požitkářství versus zdrženlivost^{6,7}

⁴ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 33

⁵ National cultural dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-8-28]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

⁶ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 29

⁷ Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-08-29]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

2.1 Vztah k autoritě (vzdálenost moci)

Kulturní dimenze **vzdálenost moci** „vyjadřuje rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je přerozdělena nerovně. Klíčové zde je, jak se společnost vypořádává s nerovností mezi lidmi.“⁸

V Číně se setkáváme s kulturou vyznávající velkou vzdálenost moci, konkrétní hodnota indexu vzdálenosti moci v ČLR je 80, což prakticky znamená, že ve společnosti je běžná nerovnost, nadřizení a vysoce postavené osoby ve svých rukou drží velkou moc, společnost si žádá silného vůdce, podřizení jsou pod velkou kontrolou.⁹

Dimenzi odpovídající vzdálenosti moci ve svém výzkumu vymezil i Michael H. Bond a pojmenoval ji **morální kázeň**. S rostoucí vzdáleností moci rostl v jeho výzkumu také význam přisuzovaný následujícím hodnotám:

- mít málo tužeb
- skromnost a sledování střední cesty
- zůstat neangažovaný a čistý¹⁰

Silný respekt k autoritě je možné v čínské společnosti snadno vyzorovat. Lze ho spatřit na pracovišti v podobě vztahu mezi nadřazeným a podřazeným, kde rozhodnutí nadřazeného bývá prakticky nezpochybnitelné, nebo ve školách ve vztahu žáka a učitele, či dokonce v rodině mezi rodiči a dětmi.

Tato skutečnost je zakotvena v čínské historii a konfuciánském kodexu. Ve feudální Číně byl panovník pro lid nejvyšším vzorem s absolutní mocí. Fairbank poznamenává, že postavení čínského císaře nemá v evropských dějinách obdoby. Císař měl pravomoc zasahovat do všech sfér společnosti: práva, zákona, morálky, náboženství i umění.¹¹

⁸ Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

⁹ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

¹⁰ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 46

¹¹ FAIRBANK, John K. *Dějiny Číny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4. str. 55

2.2 Individualismus versus kolektivismus

Individualismus versus kolektivismus je Hofstedem definována následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jednotlivci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.*“¹²

Index individuality je s hodnotou 20 pro Čínu velmi nízký. Index popisuje Čínu jako zemi s vysoce kolektivistickou kulturou, kde zájem kolektivu je nadřazen zájmu jednotlivce, členům skupiny se dostává zvláštního zacházení (povýšení, pracovní nabídky), významné jsou osobní vztahy, lidé mohou být loajální vůči svým kolegům, aniž by byli loajální vůči celé firmě, vztahy jsou podstatně lepší s kolegy, kteří jsou součástí skupiny, na lidi mimo skupinu je nahlíženo s nedůvěrou.¹³

Bond ve svém výzkumu čínských hodnot vymezil dimenzi **integrace**, na níž se země umístily podobně jako na dimenzi individualismus versus kolektivismus. Tazatelé z kolektivistických zemí za důležité hodnoty v jeho výzkumu označili:

- synovský/dceřiný respekt (poslušnost a úcta k rodičům, uctívání předků, finanční podpora rodičů)
- cudnost u žen¹⁴

¹² HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 66

¹³ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

¹⁴ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 69

2.3 Maskulinita versus feminita

Maskulinita ve společnosti vyjadřuje preferenci hrdinství, úspěchů, asertivity a soutěživosti. **Femininní** společnost se na druhou stranu orientuje na spolupráci, skromnost, starost o slabé, kvalitu života a hledání konsenzu.¹⁵ „Základní otázkou zde je, co motivuje lidi, snaha být nejlepší (maskulinní), nebo snaha dělat to co mám rád (femininní).“¹⁶

S indexem maskulinity 66 je Čína spíše maskulinní společností ženoucí se za úspěchem, pro který jsou mnohdy ochotni obětovat i čas pro rodinu nebo svůj volný čas. Lidé pracují dlouho a jsou schopni cestovat velké vzdálenosti za lepší a výdělečnější prací. Dalším příkladem je, že čínští studenti velmi dbají na výsledky svých zkoušek a pořadí, jako by to bylo hlavním kritériem úspěchu.¹⁷

Historicky bylo pro jedince nepocházející z významného rodu a nedisponujícího potřebnými konexemi vzdělání jedinou cestou, jak dosáhnout na prestižní místa ve státní správě. Číňané vytvořili komplexní systém úřednických zkoušek, které se skládaly z několika úrovní a počty úspěšných účastníků z jednotlivých oblastí byly omezeny kvótami.¹⁸ Účastníci zkoušek si navzájem konkurovali, současný vzdělávací systém si stále ponechal některé z rysů systému starého a výsledky zkoušek hrají stále významnou roli při vzájemném srovnávání studentů. V současnosti uplatňovaná politika jednoho dítěte v Číně má za následek, že rodiče vkládají naděje a prostředky do svého jediného dítěte, na potomka je tak vytvářen silný tlak. Studenti se navzájem poměřují a soupeří, čímž dokazují, že splňují očekávání do nich vkládaná.

¹⁵ Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

¹⁶ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

¹⁷ tamtéž, [cit. 2014-01-05]

¹⁸ FAIRBANK, John K. *Dějiny Číny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4. str. 114

2.4 Vyhýbání se nejistotě

Hofstede definoval čtvrtou dimenzi **vyhýbání se nejistotě** jako „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Jedním z důsledků je také potřeba psaných i nepsaných pravidel*“¹⁹.

Čínský index vyhýbání se nejistotě dosahuje hodnoty 30, což je poměrně nízké skóre. Pro Číňany není problém přizpůsobit se novým okolnostem nebo obejít pravidla, pokud je to v danou chvíli výhodné, mnohé předpisy nejsou vnímány jako zavazující. Běžným jevem je nejednoznačnost, která se projevuje i v jazyku.²⁰ Čínština se vyznačuje frázemi a výrazy, u kterých je nutné znát přenesený význam, protože skutečný význam může být opačný, než ten vyslovený.

Hofstede zdůrazňuje, že se nejistota v tomto smyslu nesmí zaměňovat s rizikem. Riziko má vždy svůj předmět, ke kterému se vztahuje, zatímco nejistota žádný předmět nemá, jedná se o stav nebo situaci, která může vést k nejasným výsledkům.²¹ Podle Hofstedeho příslušníci kultur s vysokým vyhýbáním se nejistotě nesnášejí nejednoznačnost a potřebují jasné odpovědi, pro snížení nejistoty mohou provádět riskantní kroky.²²

Hofstede nachází příčinu tohoto historického vývoje v tom, že se právní řád řídil principem „vlády člověka“ a soudci rozhodovali podle obecně formulovaných zásad, jejich zdrojem mohlo být dílo Konfuciovo.²³ Podle konfuciánství by nebylo třeba žádných zákonů a trestů, pokud by každý přizpůsobil své chování svému společenskému postavení, přičemž panovník měl jít v tomto ohledu lidu příkladem.²⁴

¹⁹ HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 131

²⁰ What about China?. HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

²¹ HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 135

²² tamtéž, str. 135

²³ tamtéž, str. 157-158

²⁴ FAIRBANK, John K. *Dějiny Číny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4. str.

2.5 Dlouhodobá versus krátkodobá orientace (konfuciánský dynamismus práce)

Ve svém výzkumu čínských hodnot Michael Bond vyčlenil 4 dimenze, přičemž 3 z nich se shodovaly s již dříve objevenými dimenzemi profesora Hofstedeho. Čtvrtá se však neshodovala s dimenzí vyhýbání se nejistotě a pojmenoval ji **konfuciánský dynamismus práce**²⁵. Později byla začleněna mezi Hofstedeho dimenze jako dimenze **dlouhodobá versus krátkodobá orientace**.

Je vymezena následovně: „*Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování tváře a plnění společenských závazků.*“²⁶

S hodnotou 118 (hodnoty pro ČLR byly naměřeny až dodatečně) je Čína zemí silně dlouhodobě orientovanou. Klade se důraz na dodržování hierarchie vztahů, lidé jsou vytrvalí, odhodlaní, šetrní se zdroji, zvyklí myslet v delším časovém horizontu, podle čehož také směřují investice. Drží se tradic, které však dokáží přizpůsobovat podmínkám nové doby.²⁷

Na počátku roku 2014 provedl Geert Hofstede změnu názvu této dimenze na **pragmatismus versus normativismus**²⁸. Změnu názvu následovala také úprava vymezení této dimenze, aby obsáhla větší škálu souvisejících kulturních jevů. Dimenze pragmatismus versus normativismus vypovídá o schopnosti kultury udržet si spojení se svou historií při současném vývoji kupředu. Normativní společnosti vyžadují vysvětlení a absolutní pravdu, nesoustředí se na budoucnost, ale na plnění krátkodobých cílů. Pragmatická společnost věří, že některé věci jsou příliš komplexní, než aby se daly vysvětlit. Pravda je relativní v závislosti na čase a okolnostech, lidé jsou přizpůsobiví a dbají na morálku. Orientují se na budoucnost, což se projevuje na jejich značné

²⁵ tamtéž, str. 161-162

²⁶ HOFSTEDÉ, Geert a Gert Jan HOFSTEDÉ. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 162

²⁷ What about China?. HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

²⁸ Dimensions. HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

vytrvalosti a míře úspor. Dle nového vymezení je Čína silně pragmatickou zemí s hodnotou pragmatismu 87.²⁹

2.6 Požitkářství versus zdrženlivost

Nejnovější šestá dimenze **požitkářství versus zdrženlivost** vychází z práce Michaela Minkova. Posuzuje, nakolik je kultura otevřena svobodnému uspokojování základních lidských potřeb a tužeb spojených se zábavou a radostí. Zdrženlivé kultury omezují míru uspokojování tužeb společenskými normami, zatímco požitkářské kultury nekladou tomuto chování překážky. Příčinou rozdílných přístupů je různá výchova.³⁰

Index této dimenze je pro Čínu 24, což ji řadí mezi zdrženlivé země. Typický je pesimismus, cynismus, menší nároky na volný čas a uspokojování tužeb. Společenské normy nedovolují lidem volně dávat průchod svým touhám.³¹

Čína je zemí, kde není zvykem dávat přílišně najevo emoce a vystupovat otevřeně. Lidé dbají na to, jak jsou svým okolím vnímáni, snaží si mezi sebou držet určitý odstup. Ve společnosti existuje velké množství společenských norem, které existují již po staletí. Lidé jsou dlouhodobě orientovaní a díky tomu také méně impulzivní, sledují dlouhodobější cíle.

²⁹ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

³⁰ Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

³¹ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

3. Konfucianismus

Současné čínské myšlení a mentalita byly formovány po dobu stovek až dokonce tisíců let, tyto prvky se předávají z generace na generaci a na jedince působí ve všech prostředích, v rodině, ve škole i v pracovním kolektivu. Důležitým faktorem, který ovlivnil čínskou mentalitu a každodenní život, byl konfucianismus. Mezi jeho hlavní rysy patřil důraz na společenskou hierarchii, dodržování společenských rolí, morálku a vzdělanost. Jeho stvořitelem byl **Konfucius** (551–479 př. n. l.), avšak za svého života se nedočkal přijetí svého díla, které přežívalo dál díky jeho žákům a významným učením se stalo až za vlády dynastie **Han** (206 př.n.l.-220 n.l.).³²

3.1 Obroda konfucianismu

Konfucianismus se ve společnosti udržel, protože byl hluboce zakořeněn v mentalitě čínského národa, což mu umožnilo přežít kulturní revoluci. Relativně nedávno ho paradoxně komunistická strana rehabilitovala a v současnosti se snaží ve společnosti opět prosazovat jeho hodnoty.

Poté co byl konfucianismus jako přežitý a zastaralý způsob myšlení téměř vymýcen, vzniklo ve společnosti určité vakuum morálních hodnot, které začaly zaplňovat jiné směry (Falun Gong, extrémní nacionalismus), které v očích vlády narušovaly nově dosaženou stabilitu a společenský vývoj. Tento negativní trend se čínská vláda rozhodla ukončit a zvrátit návratem ke konfuciánské ideologii.³³

V současné společnosti má konfucianismus pomoci navrátit harmonii do společnosti, ve které vzrůstá nespokojenost se současným demografickým a ekonomickým vývojem. Určité oblasti Číny se ekonomicky rozvíjejí rychleji než jiné, tento problém lze sledovat na objemu přímých zahraničních investic do jednotlivých provincií. Velkým problémem je také nerovnost mezi rurálními a urbánními oblastmi. V bohatších urbánních oblastech se mzdy pohybují v několikanásobně vyšších hodnotách

³² FAIRBANK, John K. *Dějiny Číny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4. str. 60, 564-565

³³ BELL, Daniel A. *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. New Jersey: Princeton University Press, 2008. ISBN 978-0-691-13690-5. str. 22

než v chudých rurálních oblastech, což narušuje sociální stabilitu, a jedná se o významný problém, se kterým se čínská vláda bude muset vypořádat.

Samotné oživení konfuciánských hodnot situaci neuklidní a nepřinese do společnosti požadovanou harmonii, může však napomoci ke zmírnění napětí a získat čas potřebný k napravení nežádoucího stavu. Čína konfucianismu využívá pro svou prezentaci na mezinárodní scéně, kde se vyznáváním pacifistických konfuciánských hodnot snaží zmírnit negativní postoje vůči svému současnému růstu.³⁴ Roku 2004 byla v Uzbekistánu otevřena první Konfuciova akademie, jejímž úkolem je poskytnout cizincům možnost učit se čínský jazyk a zprostředkovat prvotní seznámení s čínskou kulturou. Nyní má pobočky v desítkách zemí včetně České republiky.

³⁴ BELL, Daniel A. *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. New Jersey: Princeton University Press, 2008. ISBN 978-0-691-13690-5. str. 25

4. Čínská kulturní specifika

Kulturní dimenze pomohly identifikovat ČLR podle toho, kde se kulturně nachází ve srovnání s ostatními zeměmi. Lze z nich určit, které země jsou ji kulturně podobné a vyznávají podobné hodnoty, a je možné z nich vyvodit určité obecné vzorce chování. Kulturní specifika popisují konkrétní společenské jevy, kterými se Čína od ostatních zemí odlišuje. Je proto potřeba blíže nahlédnout na její kulturu a zjistit, co příslušníky tohoto národa motivuje, aby se chovali daným způsobem.

Child a Warner uvádějí seznam čínských kulturních specifík sestavený **Gordonem Reddingem**:

1. **Společenský řád** - odráží se v něm čínský smysl pro hierarchii, kde má každý jasně určenou roli, stát se stará o zachování pořádku, dodržování správných vzorců chování vede k harmonii
2. **Hierarchie** - vychází z konfucíánské etiky, v rodině a organizacích se uplatňuje paternalismus, zdůrazňuje se reciprocita vzájemných závazků
3. **Reciprocita a personalismus** - jedná se o prostředek výměny a záruku vzájemné důvěry
4. **Kontrola** - možnost mít svůj život pod kontrolou je pro mnohé Číňany klíčová, narušují ji zásahy státu a nutnost neustálého soupeření o vzácné zdroje
5. **Nejistota** - výrazné zásahy státu nutí každého budovat si obranné mechanismy a tvořit si rezervy, obzvláště v situaci neadekvátního dodržování lidských práv
6. **Kolektivismus založený na rodině** - rodina je základní společenskou jednotkou
7. **Znalosti** - čínská vzdělanost má dlouhou tradici a nesla s sebou zvláštní společenské postavení a respekt³⁵

Při bližším zkoumání lze narazit ještě na jiné specifické jevy, které již detailněji vypovídají o tom, proč se Číňané v určitých situacích chovají daným způsobem. Těmito jevy jsou například snaha „zachovat si tvář“, vytváření společenských konexí („guanxi“), důraz na sociální status a ctění závazků.

³⁵ GOODALL, Keith, Na LI a Malcolm WARNER. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Cambridge Judge Business School* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 10. Původní zdroj: Redding, S. G. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: De Gruyter. 1990

4.1 Konexe (guānxì 关系)

Definice „guanxi“

„Guanxi“ je čínský pojem pro všechny osobní vztahy, které jedinec navazuje se svým okolím. Tyto vztahy však v čínském prostředí s sebou nesou další implikace, které z „guanxi“ dělají velmi mocný nástroj.

„Guanxi konkrétně znamená „vztah“ mezi objekty, silami nebo osobami. Pokud je ho použito jako vztahu mezi lidmi, může se vztahovat nejen na vztahy mezi manželi, příbuznými nebo přáteli, může mít také význam „společenských konexí,“ oboustranné vztahy implicitně (spíše než výslovně) založené na vzájemném zájmu a přínosu. Když je jednou mezi dvěma lidmi guanxi vytvořeno, každý z nich může druhého požádat o službu s očekáváním, že vzniklý dluh bude někdy v budoucnu splacen.“³⁶

Pojem „guanxi“ může také popisovat celou síť kontaktů, může vznikat mezi rodinnými příslušníky, lidmi na stejném pracovišti, spolužáky nebo obchodními partnery. Člověk může dokonce využít „guanxi“ svého známého. Praktický význam je takový, že využije-li jeden člověk „guanxi“ a požádá svého známého o službu, ten pro její naplnění může využít svého „guanxi“ a kontaktuje třetí osobu, která je schopná službu vykonat.³⁷

Vliv „guanxi“

Západní firmy obchodující s Čínou musely „guanxi“ zahrnout do svých vyjednávacích strategií, neboť pro mnohé čínské společnosti bylo vytvoření „guanxi“ nezbytným předpokladem úspěšného navázání obchodního vztahu. To od západních firem vyžaduje velkou dávku trpělivosti, protože budou muset absolvovat velké množství jednání, které zdánlivě nikam nepovedou. Pravdou je, že se čínské firmy snaží svého partnera poznat. Západní firmy musí být připraveny budovat si v Číně potřebné „guanxi“. Při vyjednávání je vhodné ponechat jednání s čínskou stranou vždy stejnému

³⁶ XIN, Katherine R. a Jone L. PEARCE. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*. 1996, roč. 39, č. 6. str. 1642

³⁷ FAN, Ying. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*. 2002, roč. 11, č. 5. str. 549

člověku, protože tyto vztahy nejsou budovány mezi dvěma společnostmi, ale mezi konkrétními lidmi.

Lockett tvrdí, že vzájemné vztahy a důvěra hrají v obchodních vztazích významnou úlohu, protože smlouvy nejsou vypracované do detailu a spoléhá se na pozdější zpřesnění a další dohody.³⁸

Je zřejmé, že pro západní společnosti je takto volné jednání velkým zdrojem nejistoty, za povšimnutí také stojí možná souvislost s Hofstedeho kulturní dimenzí vyhýbání se nejistotě³⁹, která je v Číně nižší, proto zde nelpí stejnou měrou jako západ na precizně a do detailů vypracovaných kontraktech. Child a Warner varují, že Číňané mohou dokonce vnímat nátlak na vypracování písemné smlouvy jako projev nedůvěry.⁴⁰

Xin a Pearce ve své práci poukazují na jeho kontroverzní efekt, neboť při rozhodování či řešení problému bývá upřednostňována cesta za využití „guanxi“ před otevřenou soutěží, která bývá považována za zbytečnou a za projev neloajlnosti.⁴¹ V porovnání se státem vlastněnými podniky na „guanxi“ závisí obzvláště čínské soukromé podniky, díky „guanxi“ mohou získat zdroje a materiály, které by pro ně byly jinak nepřístupné kvůli absenci záštity státu.⁴²

Fan uvádí další přínosy „guanxi“ pro čínské firmy:

- obcházení nebo zkracování si cesty byrokratickým bludištěm
- získávání informací a privilegií
- možnost prodat jinak neprodejně zboží

³⁸ LOCKETT, Martin. Culture and the Problems of Chinese Management. *Organization Studies*. 1988, roč. 9, č. 4. str. 489

³⁹ What about China?. HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

⁴⁰ GOODALL, Keith, Na LI a Malcolm WARNER. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Cambridge Judge Business School* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 20

⁴¹ XIN, Katherine R. a Jone L. PEARCE. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*. 1996, roč. 39, č. 6. str. 1642

⁴² GOODALL, Keith, Na LI a Malcolm WARNER. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Cambridge Judge Business School* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 20

- fungování jako pojištění proti nejistotě a pomoc v případě potíží⁴³

Negativní dopady „guanxi“

„Guanxi“ mělo a má na společnost své negativní dopady. Feudální Čína měla nebývale rozvinutý státní administrativní aparát, v němž byla korupce běžnou cestou, jak dosáhnout určitého cíle. Při korupčním jednání se využívalo „guanxi“, kdy úředník za určitou částku či dar vypomohl jistou službou. V roce 2013 byla Čína vyhodnocena Transparency International jako země s 97. nejvyšší úrovní korupce. Jedním z hlavních cílů čínské vlády je boj proti korupci, ale během posledních deseti let nedošlo k podstatnému zlepšení.⁴⁴

Xin a Pearce jako jednu z příčin vytváření „guanxi“ vedoucími pracovníky uvádějí, že se pomocí něj snaží získat zdroje nebo ochranu, která by jim jinak byla nedostupná.⁴⁵ Tudíž je zřejmé, že „guanxi“ jakožto síť kontaktů založených na vzájemné výpomoci, která obchází institucionální struktury, může ve větším měřítku narušovat rovnováhu konkurenčního prostředí a rovnoměrné přerozdělování zdrojů. Pro zúčastněné strany je negativem „guanxi“ jeho časová náročnost a nákladnost kvůli výměně darů a (zejména při jeho tvorbě).

⁴³ FAN, Ying. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*. 2002, roč. 11, č. 5. str. 544

⁴⁴ Corruption Perceptions Index 2013. *Transparency International* [online]. 2013 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>

⁴⁵ XIN, Katherine R. a Jone L. PEARCE. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*. 1996, roč. 39, č. 6. str. 1641

4.2 „Tvář“ (miànzi 面子)

Vymezení „tváře“

„Tvář“ je důležitým konceptem v mnoha asijských kulturách. Jedná se o určitý obraz daného člověka v očích ostatních lidí, tento obraz by měl reflektovat určitou prestiž a společenskou hodnotu člověka. Také Číňané velmi dbají na udržování „tváře“, její význam roste se společenským postavením, vysoce postavení lidé musí dbát na to, jak jsou svým okolím vnímáni. Dáme-li člověku „tvář“, vyjadřujeme tím svůj respekt vůči němu. V míře projevované úcty se často odráží postavení a služební věk.

„Ztráta tváře“

Během každodenních společenských interakcí si musí člověk dávat pozor, aby „neztratil tvář“. Tento pojem znamená, že je člověk vystaven určité společenské potupě, díky které může ztratit respekt ostatních. To může Číňanovi zasadit bolestivou ránu a poškodit jeho společenské postavení.

Nebezpečí „ztráty tváře“ by si měli být obzvláště vědomi cizinci v Číně, protože neznalost tohoto konceptu může zapříčinit společenské faux-pas. Tím je myšleno, že uvedou někoho do situace, která odhalí jeho neznalost, urazí ho či zesměšní. Kupříkladu v Číně, jakožto zemi respektující starší, mají staří lidé zvláštní postavení ve společnosti, proto by člověk měl být obezřetný, aby jim nezpůsobil „ztrátu tváře“, k čemuž by mohlo vést např. zpochybňování jejich schopnosti zacházet s moderními technologiemi a technikou.

„Záchrana tváře“

Dojde-li však již k situaci, kdy někomu hrozí „ztráta tváře“, může se druhá osoba pokusit „zachránit mu tvář“. Toho může být docíleno zlehčením celé situace, poukázáním na běžnost daného omylu nebo složitost dané úkolu. „Záchrana tváře“ může pozitivně ovlivnit vývoj vzájemných vztahů. Pochvalou či uznáním můžeme druhé straně „dát tvář“.

4.3 Společenský status

V Číně je velký důraz kladen na to, jak si daný jedinec vede na společenském žebříčku. Ve světě je běžnou praxí, že se vyšší společenské postavení projevuje navenek například drahým autem, šperky, luxusním domem. Také mezi mládeží existují určité znaky, kterými si dávají najevo, kdo drží krok se současnými trendy, v současnosti jsou to například výrobky společnosti Apple. Společenský status poté determinuje, jak se s daným jedincem bude jednat. Rozdílný přístup na základě postavení ve společnosti předpokládá existenci nerovnosti ve společnosti a je tedy v souladu s Hofstedeho kulturní dimenzí vzdálenost moci, jejíž index je právě v Číně vysoký.⁴⁶

Postavení se také dá hodnotit přímo ze vzhledu člověka. Bývá zde zvykem zviditelňovat své postavení drahými doplňky, například nošením drahých hodinek, drahého obleku či kouřením drahých cigaret. Úcta ke stáří také vede k vyššímu společenskému postavení starých lidí, neboť stáří bývá spojováno s moudrostí a zkušenostmi.

Lidé se snaží dát svůj společenský status najevo širšímu okolí skrze módu, doplňky a další majetek. Čína je země s druhým největším počtem miliardářů na světě, proto se zde nacházejí kluby, hotely a letoviska diametrálně odlišných cenových kategorií, které mají za úkol přilákat jen určitou skupinu vysoce majetných zákazníků, kteří tak mohou ukazovat výši svého společenského statusu.

⁴⁶ What about China?. HOFSTEDÉ, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

4.4 Jazyková bariéra

Zřejmým problémem pro cizince pracující v Číně je jazyková bariéra. Znalost čínského jazyka většinou není nutným předpokladem práce v Číně, a tak mnozí cizinci nemají před nástupem do zaměstnání žádné jazykové základy. Na čínštinu bývá nahlíženo jako na velice obtížný jazyk. Je to kvůli její odlišnosti od západních jazyků, které na rozdíl od čínštiny nerozlišují význam slabik pomocí tónů a využívají písmo sestávající pouze z pár desítek znaků, kdežto čínština se zapisuje pomocí tisíců znaků. Samotní Číňané berou svůj jazyk a písmo jako součást svého kulturního dědictví a jsou na jeho složitost hrdí.

Otázkou jazykové bariéry se ve svém výzkumu v China-Singapore Suzhou Industrial Park zabývali **Goodall, Li** a **Warner** a zjistili několik problémů, které z ní na pracovišti vyvstávají. Prvním problémem je, že se cizinci mohou cítit vyloučení z kolektivu. Příčinou je, že ačkoli vzájemná komunikace s čínskými kolegy probíhá v angličtině, mluví spolu čínští zaměstnanci čínsky, což komplikuje snahy cizinců o začlenění se.⁴⁷

Další problém se vztahuje hlouběji k přístupu cizince k čínské kultuře. Na Číňany dělá velký dojem skutečnost, že se cizinec snaží naučit jejich jazyk. Přestože jsou jeho jazykové dovednosti zatím nicotné, získává si svou snahou začlenit se a přizpůsobit se jejich kultuře respekt. Na druhé straně cizinec, který v Číně pracuje již delší dobu a nevyvinul snahu osvojit si jazyk, může počítat s menší mírou respektu.⁴⁸

Zvláštním problémem je způsob vyjadřování Číňanů. Jejich snaha vyhnout se konfrontacím a konfliktům, ovlivňuje způsob, jakým se vyjadřují. Číňan téměř nikdy neřekne „ne“, ale vyjádří se spíše neurčitě, což také značí zamítnutí. Mnohdy dokonce řeknou pravý opak toho, co si myslí. Pochopit nevyřčený smysl, toho co říkají, vyžaduje od cizinců zvláštní kulturní trénink a přípravu a také určitou dávku zkušenosti.

⁴⁷ GOODALL, Keith, Na LI a Malcolm WARNER. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Cambridge Judge Business School* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 9

⁴⁸ tamtéž, str. 9

5. Management

Pojem management je obtížné definovat, může popisovat pracovní pozici řídicího pracovníka, skupinu řídicích pracovníků, postupy a nástroje využívané pro dosažení určitého obchodního cíle. Jedná se o řízení a dohled nad firemními procesy s úmyslem dosažení jistého cíle či stavu.

5.1 Management v Číně

Specifické čínské prostředí má vliv na způsob, jakým jsou zde zaměstnanci řízeni. Problémy vyvstávají při střetu čínské a cizí kultury. Manažeři musí být připraveni řešit problémy plynoucí ze spolupráce čínských a nečínských zaměstnanců a z odlišností pracovního stylu samotných Číňanů.

Charles-Edouard Bouée⁴⁹ hovoří o čínském managementu jako o formující se nové formě managementu. Neočekává, že by v Číně došlo k naprostému převzetí západního manažerského stylu, ale spíše předpokládá, že dojde k propojení obou stylů a vytvoření zcela nového přístupu k managementu, jehož první rysy lze vyzorovat již dnes. Čínský management podle něj stojí na třech pilířích, které se navzájem ovlivňují způsoby, které nelze mnohdy předvídat, a manažer se musí více řídit intuicí, než zažitou manažerskou praxí. Těmito pilíři jsou⁵⁰:

- **Duch** – reprezentován čínskou kulturou
- **Země** – reprezentována vládou, která poskytuje kontext a prostředí
- **Energie** – reprezentována podnikatelským duchem

⁴⁹ BOUÉE, Charles-Edouard. *China's Management Revolution: Spirit, land, energy*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-28545-3

⁵⁰ tamtéž, str. 127, 131

6. Manažerský styl

Definice manažerského stylu:

Je způsob vedení, který nadřízený obvykle využívá při řízení podniku. V závislosti na podmínkách panujících v konkrétním podniku musí manažer někdy využít různé manažerské styly, aby dosáhl jejich nejvyšší účinnosti.⁵¹ Manažerský styl je ovlivněn povahovými rysy samotného manažera, jeho zkušenostmi, avšak vychází také z potřeb konkrétní situace, pravomocí manažera a z charakteru skupiny řízených zaměstnanců.

6.1 Základní členění manažerských stylů

Členění manažerských stylů podle Likerta:⁵²

1. **Autoritativní řídicí styl** – manažer na základě svých vlastních rozhodnutí zadává úkoly a dává příkazy, do rozhodovacího procesu nezapojuje zaměstnance
2. **Benevolentní řídicí styl** – manažer se občas radí se zaměstnanci, rozhodnutí však dělá sám, snaží se vytvořit prostředí vzájemné důvěry
3. **Konzultativní řídicí styl** – manažer klade důraz na komunikaci se zaměstnanci, v otázkách zásadního významu rozhoduje sám, jindy dává na doporučení zaměstnanců
4. **Participativní řídicí styl** – manažer řídí zaměstnance prostřednictvím stanovování cílů, zaměstnanci si sami nacházejí cestu, jak onoho cíle dosáhnout

⁵¹ What is management style? definition and meaning. BusinessDictionary [online]. © 2014 [cit. 2014-7-24]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/management-style.html>

⁵² Rensis Likert management systems and styles. Team building training and development [online]. [cit. 2014-8-29]. Dostupné z: http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html

6.2 Rysy čínského manažerského stylu

Manažerský styl čínského manažera by v Likertově členění odpovídal autoritativnímu řídicímu stylu s prvky stylu benevolentního. Ke kterému stylu se konkrétní manažer více přiklání, závisí na tom, jestli se jedná o manažera ve státě vlastněném podniku (autoritativní) nebo v podniku soukromém (benevolentní).

Bouée ve specificky čínském manažerském stylu vysledoval následujících devět kvalit. Tento styl je:⁵³

- **dynamický** - vyplývá z neustálých změn v čínském prostředí, manažeři se tedy neustále snaží udržet v tomto neklidném prostředí rovnováhu
- **přizpůsobivý** – schopnost čínských manažerů sžít se s rytmy a cykly čínského podnikatelského prostředí
- **flexibilní** – manažeři se rozhodují rychle, nelpí na přesně stanovených strategiích, jsou ochotni výrazně pozměnit své plány, objeví-li se nepředvídané skutečnosti
- **syntetický** – čínský manažerský styl v sobě zahrnuje principy, techniky a rysy z různých manažerských stylů, přebírá je a přizpůsobuje si je vlastním podmínkám, v tomto procesu vzniká styl nový
- **vzájemný** – při řízení společnosti je nutno dbát na vzájemné vztahy se zákazníky, distributory, zaměstnanci, dodavateli a společnostmi, tyto vztahy fungují oboustranně a projevuje se zde typická čínská reciprocita
- **konsenzuální** – přestože je čínská kultura kulturou s velkou vzdáleností moci, existuje i mezi nadřízeným a podřízeným určitý konsenzus, pomoc jedné strany druhé nezůstane bez odezvy a příkazy jdoucí shora jsou pečlivě komponovány tak, aby se shodovaly se smýšlením celé společnosti
- **spirituální** – zatímco američtí manažeři stanovují cíle a určují směr, kterým se firma bude vydávat, podle čísel, statistik a konkrétních

⁵³ BOUÉE, Charles-Edouard. *China's Management Revolution: Spirit, land, energy*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-28545-3.str.132-148

formulací, čínský manažer často sahá do mytologie či pro metafory, jejich význam je cizincům většinou neznámý, neboť je pro jejich pochopení nutná znalost původního příběhu a ponaučení z nich vyplývajícího, manažeři nezapomínají vedle materiální stránky, ani na spirituální stránku podnikání

- **disciplinovaný** – velké čínské podniky ve své vnitřní hierarchii reflektují strukturu státní správy, důraz je kladen na loajalitu nadřízenému
- **přirozený** – manažerské styly se vyvíjejí přirozeně podle toho, jakým situacím musí čelit, nejsou záměrně formovány, čínský manažerský styl se vyvinul z amerického stylu a v současnosti se přetváří do podoby, která bude v čínském prostředí nejefektivnější

7. Čínský manažer

Management jako nauka je v Číně relativně nový pojem a potrvá ještě určitý čas, než na manažerské pozice usednou čínští manažeři, kteří budou podrobně a zblízka seznámeni s jeho západním pojetím. Přesto mají čínští manažeři nad nečínskými velkou výhodu, neboť lépe chápou prostředí, ve kterém se pohybují, a vidí souvislosti ve zcela jiném světle. Těmto schopnostem se nedá mimo Čínu naučit.

Současní staří manažeři využívají jako podklady pro své manažerské rozhodování starou čínskou moudrost nebo učení Mao Zedonga.⁵⁴ Čínský manažer může být díky svému speciálnímu přístupu k podřízeným charakterizován jako paternalistický vůdce. Paternalistický styl vedení je *"otcovský styl vedení, ve kterém se jasná a silná autorita spojuje se starostlivostí, ohleduplností a prvky morálního vůdcovství."*⁵⁵ Paternalistický vůdce se projevuje velkou vzdáleností moci, příkazy vydává sám, ale bere v potaz postoje a názory zaměstnanců.

Gallo tvrdí, že samotní Číňané u svého manažera hledají následující schopnosti a vlastnosti:⁵⁶

- **wu** 悟 – schopnost do hloubky chápat podstatu věci, využívat všechny smysly pro analýzu problému
- **zhongyong** 中庸 – vyhýbání se extrémům, upřednostňování střední cesty, zaujímání vyvážených postojů
- **patriotismus** – manažer zdůrazňuje přínos podnikatelské činnosti pro celou čínskou společnost, úspěchy i neúspěchy přímo ovlivní obraz Číny v mezinárodní perspektivě
- **slučování nejlepších západních postupů s čínskou moudrostí** – nutnost porozumění čínské kultuře pro aplikování západních postupů

⁵⁴ GALLO, Frank T. Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011. ISBN 978-0-47082730-7., str.42

⁵⁵ FARH, Jiing-Lih a Bor-Shiuan CHENG. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Företagsekonomiska institutionen* [online]. [cit. 2014-3-26]. Dostupné z: http://www.sbs.su.se/Global/Forskning/China_Management_Theory/Background%20paper/Larry%20Farh%20Cheng_paternalistic%20leadership.pdf, str. 139.

⁵⁶ GALLO, Frank T. Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011. ISBN 978-0-47082730-7., str. 58-67

- **holistické myšlení** – schopnost neanalyzovat problémy lineárně, ale vidět větší obraz, řešit problém jako celek, ne pouze jeho jednotlivé součásti
- **nepřímost** – manažer nemusí přesně vysvětlovat smysl svých příkazů, zaměstnanci věří v promyšlenost jeho plánů, účel nemusí být zřejmý, manažer tím mimo jiné získává prostor pro pozdější korigace svých plánů

Čínští manažeři se mohou navenek jevit, jako by neměli jasně stanovené cíle a strategie, a jejich jednání se může zdát zmatené. Je to důsledkem turbulentního obchodního prostředí v Číně, velké dynamiky trhu a laxní legislativy. Čínští manažeři se tak ale nemusí obávat případné „ztráty tváře“ z důvodu nenaplnění jimi stanovených cílů či při nutnosti změny směru řízení společnosti, neboť cíle a strategie nejsou konkretizovány.⁵⁷

⁵⁷ BOUÉE, Charles-Edouard. China's Management Revolution: Spirit, land, energy. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-28545-3. str. 132, 134

8. Problematika interkulturního managementu v Číně

8.1 Jazyková a kulturní bariéra

Firma by měla být v otázce kulturního a jazykového začlenění zaměstnanců do kolektivu o krok napřed a nabízet svým nečínským zaměstnancům kurzy čínského jazyka zaštiťované buďto samotnou společností nebo spolehlivým partnerem přes výuku jazyků. Během svého výzkumu v China-Singapore Suzhou Industrial Park Goodall, Li a Warner zjistili, že se zahraničním manažerům přicházejícím za prací nedostalo od firmy žádného přípravného jazykového kurzu.⁵⁸ Předběžná jazyková příprava zajištěná firmou by zaměstnanci poskytla dobrou základnu, na které by v Číně mohl dále stavět, a postavila by ho do výhodnější pozice v kolektivu, jednak díky schopnosti pochopit základní promluvy v čínštině, a také by čínským zaměstnancům indikovala jeho snahu začlenit se a učit se. Konkrétně manažer, který se učí čínsky, může na své podřízené působit dojmem, že svou pozici bere s náležitou vážností a počítá s ní dlouhodobě, čímž si získá jejich respekt.

Přestože by se i nadále většina rozhovorů souvisejících s výkonem práce odehrávala v angličtině, konverzace osobnější povahy by se mohly odehrávat v čínštině. Docházelo by tak k prohlubování vztahů mezi čínskými a zahraničními zaměstnanci a tím pádem k lepší komunikaci na pracovišti, což by vedlo k lepšímu sdílení znalostí a vyšší efektivnosti práce.

Před zahájením své pracovní činnosti v Číně by měli zaměstnanci také dostat kulturní trénink, neboť, jak již bylo zmíněno, Číňané se mnohdy vyjadřují nejednoznačně a někdy dokonce svým výrokem říkají opak toho, co si ve skutečnosti myslí. Tyto jevy se nedají vysvětlit pouhým studiem jazyka, ale je potřeba hlouběji pochopit čínské myšlení a mentalitu a vcítit se do jejich kultury.

Goodall, Li a Warner poukazují na určitá úskalí, jichž je nutno se vyvarovat. V jejich práci podotkli, že některé firmy poskytovaly zaměstnancům přicházejícím pracovat do Číny kulturní tréninky, avšak při střetu s čínskou kulturou se tyto informace ukázaly jako

⁵⁸ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. *Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 9

zastaralé až zcela mylné.⁵⁹ Příprava byla tedy v mnoha případech zbytečná. Pro pochopení čínské kultury je nutné vnímat ji jako celek a chápat její podstatu.

Tyto kulturní tréninky by se měly provádět před příchodem zaměstnance do Číny, ale tím by neměly končit. Buďto by firmy mohly nadále poskytovat školení nebo by mohly napomoci rychlejší asimilaci cizinců do čínského kolektivu pomocí různých teambuildingových aktivit. Pro nové zaměstnance je důležité samostatně si spojit poznatky získané během kulturního školení s praxí.

8.2 Problematika mladých zaměstnanců

V Číně stejně jako na západě roste potřeba firem zaměstnávat větší množství talentovaných pracovníků, kterých zde je však nedostatek. Silně je pociťován nedostatek talentovaných pracovníků na vedoucích pozicích. Příčinu tohoto stavu lze v Číně nalézt v dobách kulturní revoluce, inteligence byla masově stěhována na venkov, aby se zde učili od rolníků, což jim znemožnilo vzdělávat se. I když si později našli zaměstnání, v centrálně plánované ekonomice se nemohli naučit vůdcovským schopnostem, které jsou klíčem k úspěchu v současné prakticky tržní ekonomice.⁶⁰

Talentovaní pracovníci jsou si vědomi vysoké poptávky po nich, což společně způsobuje řadu problémů. Ve firmách v China-Singapore Suzhou Industrial Park zjistili Goodall, Li a Warner celou řadu problémů s mladými zaměstnanci. Projevovala se u nich nízká loajalita spojená s vysokou orientací na peníze, malá trpělivost a touha po rychlém kariéřním růstu. Jejich odchod z firmy nemusel být vždy podmíněn nabídkou zaměstnání v jiné firmě, neboť si jsou vědomi, že je po jejich schopnostech na trhu poptávka a relativně rychle si najdou novou práci. Pro tamější firmy je velice obtížné nalézt mladé lidi, kteří by u nich plánovali dlouhodobě pracovat, z čehož vyplývají problémy v oblasti rozvoje zaměstnanců. Nevěnování dostatečné pozornosti rozvoji zaměstnanců může vést

⁵⁹ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 7

⁶⁰ GALLO, Frank T. *Business leadership in China: how to blend best Western practices with Chinese wisdom*. Rev. ed. Hoboken, NJ: John Wiley, pp. 245. 2011. str. 19-20

k jejich odchodu z důvodu nespokojenosti a je-li do jejich rozvoje investováno, odejdou, protože se o ně začnou zajímat jiné společnosti.⁶¹

Mladí čínští pracovníci se tedy řídí vidinou většího zisku a vazby na firmu jsou slabé, takové jednání může být u mladé generace považováno za příklon k individualismu. Snaží se rychle postupovat na firemním žebříčku a očekávají příliš rychlé výsledky.

Úkolem manažera je ze všech sil budovat pozitivní vztah mladého zaměstnance k firmě a klást důraz na nemateriální odměny, které firma může nabídnout. Zaměstnanci musí vědět, kam firma směřuje a jakým způsobem oni sami napomáhají dosažení tohoto cíle.

Přestože byly peníze nepopíratelně motivací pro časté střídání zaměstnavatelů, byla pro mladé lidi stejně atraktivní příležitost naučit se více, získat dovednosti a kvalifikace potřebné pro přežití a prosperování v novém prostředí. Tato touha je v souladu s důrazem kladeným na vzdělání a učení se v čínské kultuře.⁶² Mladí zaměstnanci si však nejsou vědomi, jaký dojem tento přístup vzbuzuje u zaměstnavatelů. Ti z jejich životopisů vyčtou vedle bohatých zkušeností také nízkou loajalitu vůči firmě.

8.3 Samostatnost a zodpovědnost

Velká vzdálenost moci se projevuje i ve vztazích mezi podřízenými a nadřízeným. Mnozí čínští zaměstnanci jsou zvyklí na přesné dodržování pokynů a rozkazů jdoucích od jejich nadřízených. Child a Warner poznamenávají, že přestože se v soukromých čínských podnicích a podnicích se zahraniční kapitálovou účastí snižuje vzdálenost moci a mění se povaha vzájemných vztahů mezi různými úrovněmi ve firemní hierarchii, ve státem vlastněných podnicích zůstává nadále velká vzdálenost moci s nízkou mírou delegování

⁶¹ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. *Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z:

http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 12

⁶² tamtéž, str. 13

autority. Příkazy jsou plněny přesně, jak jsou zadány, a samostatnost je při plnění úkolů výjimečná.⁶³

Ve firmách v China-Singapore Suzhou Industrial Park čínští zaměstnanci vyžadují přesné pokyny pro plnění svých pracovních úkolů a v případě odchylky automaticky žádají instrukce. Strach z případného omylu je silnější než vidina odměny za dobře odvedenou práci, vyhýbají se odpovědnosti a děláním rozhodnutí, proto z počátku není možné delegovat úkoly. Nápomocný by mohl být „viditelný management“, při němž se manažer často objevuje mezi zaměstnanci a dohlíží na průběh práce. Mnozí manažeři popisují vztah mezi nimi a místními zaměstnanci jako vztah mezi rodičem a potomkem.⁶⁴

Manažer musí čínské zaměstnance postupně seznamovat se svými očekáváními, nelze okamžitě přejít na jím stanovený styl práce. Postupně dávat zaměstnancům více svobody při plnění úkolů a kontrolovat jejich pokrok. Zpočátku by měl dávat najevo, že na práci dohlíží, a dávat zaměstnancům pocit jistoty.

Existuje zde paralela mezi tradičními vztahy panovník x poddaný, rodič x potomek a mezi moderním vztahem nadřízený x podřízený. Tradičně existovala v těchto vztazích naprostá oddanost vůči panovníkovi a vůči rodičům, na podobném principu funguje i vztah mezi podřízeným a nadřízeným, kdy podřízený upřednostňuje úsudek svého nadřízeného, protože opak by se mohl jevit jako nedostatek respektu.

Číňané mohou vnímat negativně, plní-li cizinec své pracovní úkoly nezávisle a prezentuje to jako svou přednost. Shledávají takové předvádění se za nevhodné, neboť považují výsledky své práce za plody kolektivního úsilí, nehledě na jednotlivé dílčí úspěchy. Chce-li západní manažer pověřit čínského zaměstnance úkolem, který mu má dát více

⁶³ CHILD, John, WARNER, Malcolm. *Culture and Management in China. Research Papers in Management Studies* [online] Cambridge (United Kingdom): The Judge Institute of Management University of Cambridge. 3/2003. [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0303.pdf, str. 18

⁶⁴ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. *Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 15-16

volnosti a zlepšit jeho schopnost samostatně pracovat, musí si dát pozor, aby tím nedošlo ke konfliktu s jeho vlastními prioritními hodnotami (např. dostatek času na rodinu).⁶⁵

Velká míra dohledu, který čínští zaměstnanci vyžadují, je v rozporu s praxí, na kterou jsou zvyklí zahraniční manažeři. Při své manažerské práci by měli respektovat odlišnosti, které existují mezi jejich a čínským manažerským stylem.

V čínských státem vlastněných podnicích vystupuje management netransparentně, velmi formálně, centralizovaně a má velkou míru kontroly nad zaměstnanci. Nečínští manažeři mohou příliš rychle svěřit svým zaměstnancům iniciativu, volnost a prostor pro kreativitu, aniž by brali odpovědnost za jejich následné výsledky a chování.⁶⁶

Manažeři musí být připraveni vždy poskytnout radu a mít trpělivost, protože čínští zaměstnanci potřebují čas, aby změny v manažerském přístupu přijali a osvojili si je. Rychlý přechod v manažerském stylu by mohl paralyzovat činnost společnosti, neboť v případě nejistoty se Číňané mohou vyhnout činění jakýchkoli kroků, raději než aby udělali krok nesprávný.

V současnosti se manažeři snaží více podporovat své čínské zaměstnance v ochotě podstupovat riziko. V minulosti ale byli Číňané za své chyby často tvrdě trestáni, proto se snaží riziku vyhýbat. Čínští zaměstnanci se mohou snažit méně ukazovat, či dokonce skrývat, své schopnosti a potencial, aby se vyhnuli náročnějším úkolům a snížili tak riziko svého pochybení. Snaha skrýt své schopnosti a jejich skromnost mohou mít za výsledek nízkou aktivitu při poradách či brainstormingech. Čínští zaměstnanci nejsou ochotni nahlas vyjádřit svůj názor, díky čemuž se mohou jevit jako pasivní a nekreativní. Je úkolem manažera najít způsob, jak je přimět vyjádřit svůj názor. Účinné způsoby by mohly být anonymní písemné návrhy, přímé dotazování a pobídky pro zvýšení aktivity.

Čínští zaměstnanci od svých nadřízených chtějí řešení problému, nestojí o to, aby na ně byla delegována povinnost jej řešit. Na manažera, který často deleguje, bývá

⁶⁵ GALLO, Frank T. *Business leadership in China: how to blend best Western practices with Chinese wisdom*. Rev. ed. Hoboken, NJ: John Wiley, pp. 245. 2011. str. 33

⁶⁶ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. *Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 16

nahlíženo, jako na manažera, který sám neumí problémy řešit a je „slabý“.⁶⁷ Příčinou je velká vzdálenost moci v Číně, čínští zaměstnanci jsou zvyklí na silnou autoritu stojící nad nimi a manažer se musí snažit tuto vzdálenost postupně zmenšovat.

8.4 Vliv „tváře“ (mianzi) na management

Kvůli obavám ze ztráty tváře se Číňané snaží vyhnout problémům a konfliktům. Názorové neshody a odmítnutí mohou druhé straně způsobit rozpaky a ztrátu tváře. Manažer se má vyhnout veřejnému kritizování zaměstnancova výkonu a místo toho se snažit problém vyřešit v soukromí mezi čtyřma očima. Nehrozí mu tak „ztráta tváře“ před kolegy.

„Ztráta tváře“ před spolupracovníky by měla velmi negativní dopady. Z toho důvodu je běžné využívání takzvaného **prostředníka** (中间人 zhōngjiānrén) v situacích, které by mohly druhé straně způsobit „ztrátu tváře“. Využitím prostředníka odpadá nutnost přímé konfrontace, která by mohla poškodit jednu ze stran.⁶⁸ Prostředníci jsou využíváni při vyjednáváních a při sdělování zamítavého stanoviska, neboť v Číně se jedná o přijatelnější variantu předávání špatných zpráv.

Goodall, Li a Warner uvádějí zvláštní způsob motivování založený na skutečnosti, že mladí Číňané jsou v dnešní době individualističtější a cílevědomější a více je může bolet „ztráta tváře“. Této skutečnosti lze využít při jejich motivování zpochybněním jejich schopností uspět při náročném a důležitém úkolu.⁶⁹ Manažer si však musí být jistý, kdy je tento postup vhodné použít, aby zaměstnance spíše neodradil.

Jednání s Číňany se z jejich strany vyznačují velkou zdvořilostí, skromností a lichocením. Takové jednání má za cíl dát druhé straně „tvář“. U cizinců však tohle chování může vzbuzovat negativní dojmy, neboť ho mnohdy považují za projev zřejmé

⁶⁷ GALLO, Frank T. *Business leadership in China: how to blend best Western practices with Chinese wisdom*. Rev. ed. Hoboken, NJ: John Wiley, pp. 245. 2011. str. 27

⁶⁸ GALLO, Frank T. *Business leadership in China: how to blend best Western practices with Chinese wisdom*. Rev. ed. Hoboken, NJ: John Wiley, pp. 245. 2011. str. 94

⁶⁹ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. *Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 17

neupřímnosti, což může ovlivnit vzájemné vztahy, je tedy důležité pochopit jeho pravou podstatu.

8.5 „Guanxi“

K vzniku „guanxi“ dochází i mezi spolupracovníky na pracovišti a to nejen mezi jedinci na stejné úrovni organizační struktury, ale i jí napříč. Je tedy možné, aby měl zaměstnanec „guanxi“ s nadřízeným vlastního nadřízeného a obcházet tím do jisté míry jeho autoritu. Pro danou firmu je „guanxi“ mezi kolegy výhodné, neboť dochází k efektivnější výměně znalostí a činnost podniku se tím optimalizuje. Je však výhodnější, aby tato výměna fungovala mezi všemi zaměstnanci, k čemuž by mohla napomoci občasná změna složení pracovních týmů, aby byli čínští zaměstnanci nuceni vytvářet „guanxi“ nové.

„Guanxi“ může způsobit firmě problémy v případě vzniku malých skupinek vnitřně spojených „guanxi“, přičemž dojde k vyloučení ostatních spolupracovníků, přestože jsou členy stejného pracovního týmu.

„Guanxi“ může být považováno za určitý zdroj organizace, který může ovlivnit nejen její výkon, ale také ji poskytnout konkurenční výhodu. „Guanxi“ ale náleží konkrétnímu člověku, působí pouze na osobní úrovni a je pouze na daném jedinci, zda své „guanxi“ použije ku prospěchu své organizace. „Guanxi“ bude stále náležet jemu a nestane se majetkem firmy, může být v určitých případech převedeno na jiného jednotlivce, ale nikdy ne na celou společnost.⁷⁰ Zaměstnanec může využít své „guanxi“, aby pomohl firmě navázat obchodní kontakty díky svým známým zaměstnaným u potencionálního obchodního partnera.

⁷⁰ FAN, M. *Questioning guanxi: definition, classification and implications. International Business Review. Vol. 11, No. 5. 2002. pg. 543-561. str. 549-553*

Obchodní „guanxi“

„Obchodní „guanxi“ je definováno jako proces hledání obchodních řešení prostřednictvím osobních konexí.“⁷¹ Dělí se podle zúčastněných stran na:⁷²

- Obchodní „guanxi“ mezi dvěma businessmany
- Obchodní „guanxi“ mezi businessmanem a vládním činitelem

Obchodní „guanxi“ mezi businessmanem a vládním činitelem je dominantní formou obchodního „guanxi“, poskytuje podnikateli onu potřebnou ochranu a přístup k vzácným zdrojům, které by pro něj jinak byly nedostupné, a pomáhá mu obejít složité byrokratické postupy.⁷³ Hlavním přínosem je konkurenční výhoda.

8.6 Nejednoznačnost a nepřímost v komunikaci

Číňané se při komunikaci snaží vyhnout přesným odpovědím, unáhleným soudům a sdělování špatných zpráv. Motivuje je k tomu zdvořilost, snaha zachovat harmonii a obava, že sobě nebo druhé straně způsobí „ztrátu tváře“. Ve výsledku může docházet k zamlčování problémů s pozdějšími kritickými důsledky.

Manažeři potřebují být přesně informováni o současném vývoji ve firmě, aby mohli náležitě kontrolovat plnění stanovených cílů a případně korigovat plány. Je pro ně tedy nezbytné, aby čínským zaměstnancům vštípli zásady správného sdílení informací.

Frank Gallo pro zlepšení komunikace doporučuje následující postupy:⁷⁴

- **manažer by měl dát podřízeným jasně vědět, co od nich požaduje** (např. být informován okamžitě, jakmile nastane určitá situace), zdůraznit negativní důsledky, nebude-li tak učiněno

⁷¹ FAN, M. *Questioning guanxi: definition, classification and implications. International Business Review. Vol. 11, No. 5. 2002. pg. 543-561, str. 551*

⁷² tamtéž, str. 551-554

⁷³ tamtéž, str. 554

⁷⁴ GALLO, Frank T. *Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011. ISBN 978-0-47082730-7., str. 96-97*

- **vyzdvihnout význam přesných informací** (nedostatečná informovanost mu může způsobit „ztrátu tváře“ před jeho nadřízenými)
- **najít si menší počet důvěrníků, kteří budou manažera spolehlivě informovat** (chránit jeho tvář), a podporovat tuto jejich činnost

8.7 Mezilidské vztahy a zachování harmonie

Důvěra je významným aspektem dobrých obchodních vztahů i správného chodu firmy. **Gallo** při srovnání čínské a západní podnikatelské kultury vyčleňuje dva druhy důvěry:⁷⁵

- osobní
- formální

Pro Čínu je charakteristická osobní důvěra, která vyplývá z blízkých osobních vztahů mezi dvěma stranami a vyznačuje se nedůvěrou vůči cizincům (nedůvěra Číňanů vůči lidem mimo okruh jejich bližních vyplývá z jejich kolektivní orientace). Na druhou stranu pro západ je typická formální důvěra, která je založena na sdílení podnikatelských cílů a hodnot a není pro ni podstatné, zda se obě strany blíže znají. Pro čínské manažery i všechny zaměstnance je podstatné, aby se naučili formální důvěře, jinak je čekají značné komplikace při spolupráci s ostatními podnikatelskými subjekty a kolegy.⁷⁶

Manažer by si měl být vědom, že pro získání důvěry Číňanů je potřeba jednat s trpělivostí, nejjistější cestou je dávat menší přísliby a důsledně je plnit. Pro cizince je výhodnější získat si nejprve formální důvěru a pomalu se propracovat až k důvěře osobní, cizinec by se měl umět otevřít, hovořit o sobě a sbližovat se prostřednictvím aktivit se spolupracovníky po pracovní době (při těchto příležitostech se mnohdy stírají i rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými).⁷⁷

⁷⁵ GALLO, Frank T. Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011. ISBN 978-0-47082730-7.

⁷⁶ tamtéž, str. 102-103

⁷⁷ tamtéž, str. 106-107

Harmonie

Snaha zachovat harmonii má v čínské kultuře dlouhou historii. Dojde-li ke konfliktu na pracovišti, je v zájmu čínských zaměstnanců harmonii obnovit. Jak již bylo zmíněno, je pro vyřešení problému možno využít služeb prostředníka, tento přístup se však setkává s nepochopením u nečínských zaměstnanců, kteří v něm vidí zbabělost.

Zachovávání harmonie je spojeno s kolektivistickým myšlením a jedinec se musí často před svým zájmem upřednostnit zájem společnosti. Čínští zaměstnanci se častěji snaží konfliktům předcházet a nenarušovat harmonii, když už však k narušení dojde, snaží se situaci řešit.

Mnohdy čínští zaměstnanci odmítají zvýšení platu, neboť by to narušilo rovnováhu mezi nimi a kolegy, došlo by k narušení harmonie na pracovišti. Čínské společnosti si v současnosti teprve začínají osvojovat systém odměňování zaměstnanců, který je založený na individuálních výkonech a pobídkách k lepším výkonům.⁷⁸ Tento proces probíhá pozvolna kvůli potřebě obou stran, managementu i zaměstnanců, sžít se s tímto novým přístupem.

8.8 Společenský status

Zatímco ve Spojených státech vyplývá autorita nadřízeného z úspěchů, kterými si vydobyl dané postavení, v Číně autorita nadřízeného vyplývá z pozice samotné. Není podstatné, jestli oba, čínský i americký manažer, museli pro získání pozice vynaložit stejné úsilí a dosáhnout stejných úspěchů.⁷⁹

Společenské postavení má v Číně velký vliv na obchodní jednání. Bývá považováno za projev neúcty, vyše-li jedna společnost na jednání svého zástupce, jehož společenské postavení neodpovídá postavení zástupce druhé firmy, a naděje na zdárný průběh jednání mohou výrazně klesnout. Kritérií pro posouzení společenského postavení je více. Jednak

⁷⁸ GALLO, Frank T. *Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011. ISBN 978-0-47082730-7, str.165-167

⁷⁹ BOUÉE, Charles-Edouard. *China's Management Revolution: Spirit, land, energy*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-28545-3. str. 127, 131

jím je samotná funkce ve firmě, proto by se měli při jednání setkávat lidé zaměstnáni na srovnatelných pozicích, pak také výše příjmů. Pokud oba zástupci pracují na obdobných pozicích ve firemní struktuře, ale mzda jednoho z nich je podstatně nižší, snižuje to i jeho společenský status. Mnohdy se Číňané nezdráhají zeptat se na konkrétní výši příjmů, aby si mohli udělat přesný přehled o společenském postavení jedince. (Tato skutečnost je zarážející s přihlédnutím k Hofstedeho dimenzi vyhýbání se nejistotě, která je v Číně nízká⁸⁰, proto je pokládání takto specifických otázek paradoxní. Je pravděpodobné, že se tato otázka stala natolik běžnou k určení sociálního statusu, že ztratila charakter osobní otázky.)

Jak již bylo zmiňováno, je Čína zemí kladoucí důraz na respektování starších lidí. Z toho plyne, že ani když se setkají zástupci dvou firem, oba pracující na srovnatelných pozicích, oba srovnatelně finančně hodnoceni, ani tehdy nemusí požívat stejného společenského statusu, pokud se mezi nimi nachází velký věkový rozdíl. Na společnost vysílající mladšího zástupce by takové jednání mohlo vrhat špatné světlo. Jiným případem by ovšem bylo, pokud by mezi oběma zástupci existovalo „guanxi“, potom by povaha celého jednání byla zcela jiná.

⁸⁰ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

II. VLASTNÍ VÝZKUM

9. Cíl výzkumu

Součástí mé práce je také vlastní výzkum, jehož cílem bylo formou dotazníku (příloha č. 1) zkoumat ve vzorku čínských respondentů sílu kulturních dimenzí, tak jak byly vymezeny Geertem Hofstedem,⁸¹ a některé z již dříve uvedených čínských specifik. Výsledky mého dotazníku tedy poskytnou přibližný odhad, jak moc se Číňané v kontrolní skupině přibližují k jednomu či druhému konci spektra dané dimenze. Dalším cílem bude zhodnotit odpovědi v kontextu managementu.

10. Metodický postup

Při přípravě výzkumu jsem vycházel z VALUES SURVEY MODULE⁸² z roku 2008, jehož autorem je Geert Hofstede. Jedná se o dotazník, jehož účelem bylo po vyhodnocení stanovit hodnoty jednotlivých kulturních dimenzí. Pro mé účely bylo vhodné vytvořit dotazník kratší, aby se zvýšila jeho návratnost, a tak jsem se rozhodl ověřit pouze prvních pět dimenzí. Z původního dotazníku jsem vybral 10 otázek, zaměřených na dimenze vzdálenost moci, individualismu versus kolektivismus, maskulinita versus feminita, vyhýbání se nejistotě a pragmatismus (dlouhodobá orientace) versus normativismus (krátkodobá orientace). Sám jsem do dotazníku doplnil čtyři otázky, které se v původním Hofstedeho dotazníku nenacházejí, a jejichž účelem bylo zjistit postoj dotazovaných ke konkrétním kulturním jevům a hodnotám. Dotazník je zakončen otázkami pro demografické rozlišení.

⁸¹ HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007

⁸² HOFSTEDE, Geert, Values Survey Module 2008 Questionnaire. *Geert Hofstede* [online]. 1/2008. [cit. 2014-2-22]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/media/253/VSM08English.doc>

11. Způsob dotazování/cílová skupina

Dotazník byl distribuován v elektronické podobě, což značně snížilo časovou náročnost pro jeho vyplnění a zpracování. Celý dokument byl lokalizován do čínského jazyka (Čínská lidová republika) a byl vytvořen v online aplikaci Google Docs, jež umožnila šířit dotazník pomocí internetového odkazu a okamžitě sbírat a uchovávat odpovědi.

Dotazník se nachází na internetové adrese: https://docs.google.com/forms/d/11o79NR6H8ePCSOBuAl_zQRxmBMYGCXLx8773zqd4gg/viewform.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím mých kontaktů, které se v současnosti nacházejí v Číně i mimo ni, a lektorek čínského jazyka, které vyučují na Katedře asijských studií Univerzity Palackého v Olomouci a Konfuciově akademii Olomouc.

Cílovou skupinou byla čínská mládež ve věku 18-25 let. Členové této generace budou v blízké době nejsilněji ovlivňovat vývoj Číny, neboť díky rychlému čínskému rozvoji vyrostli v prostředí diametrálně odlišném od toho, v němž vyrůstaly generace předchozí, a jejich možnosti jsou jiné.

11.1 Dotazník – část první – hodnocení důležitosti cílů

První část dotazníku má za cíl identifikovat, v jaké části spektra dimenzí individualismus versus kolektivismus, feminita versus maskulinita a vzdálenost moci se nachází skupina dotazovaných. Tato část dotazníku se zakládá na vytvoření fiktivního scénáře – představy ideálního zaměstnání. Dotazovaní se prostřednictvím šesti otázek vyjadřovali, co by pro ně bylo důležité při výkonu onoho ideálního zaměstnání. Význam, který přisuzují respondenti jednotlivým cílům, odráží sílu jednotlivých dimenzí ve zkoumaném vzorku.

Tento postup použil Hofstede ve svém dotazníku pro zaměstnance IBM, ale stejně tak bude fungovat i v tomto případě, neboť pouze vychází z očekávání dotazovaných, nikoli z jejich současné situace. Z těchto pracovních cílů se zobecněním odvodí preference zkoumaného vzorku.

Stupnice hodnocení

Hodnocení všech šesti cílů první části bylo provedeno v následujících pěti úrovních podle důležitosti:

1 = nejvyšší důležitost

2 = velmi důležité

3 = středně důležité

4 = méně důležité

5 = nepodstatné

Cíl č. 1 - Mít dostatek času pro váš osobní nebo rodinný život

Ve své práci tento cíl Hofstede považuje za ukazatel míry individualismu ve společnosti. Tento pracovní cíl, pokud je dotazovaným ohodnocen jako důležitý, zdůrazňuje nezávislost člověka na organizaci a tudíž větší míru individualismu.⁸³

Cíl č. 2 - Mít nadřízeného, kterého můžete respektovat

Tento cíl má vztah ke kulturní dimenzi vztah k autoritě. Význam kladený vztahu s nadřízeným vypovídá o vzdálenosti moci, velká autorita s sebou nese také velký respekt.⁸⁴

Cíl č. 3 - Mít šance na povýšení

Hodnocení tohoto cíle slouží jako ukazatel míry maskulinity v dané kultuře. Hodnocení vychází opět z práce Hofstedeho, kde bylo řečeno, že mít příležitost k postupu na místo na vyšší úrovni je znakem průbojnosti a odhodlanosti, proto je větší důležitost tohoto cíle znakem vyšší míry maskulinity.⁸⁵

Cíl č. 4 - Mít jistotu zaměstnání

Důraz na jistotu zaměstnání poukazuje na velkou závislost jedince na organizaci a tudíž vyšší míru kolektivismu. Tato otázka tedy posuzuje dimenzi individualismus versus kolektivismus.

Cíl č. 5 - Mít nadřízeného, který by s Vámi konzultoval rozhodnutí týkající se Vaší práce

Podle Hofstedeho se v kulturách s malou vzdáleností moci očekává rovnější vztah mezi nadřízeným a podřízeným, proto zde zaměstnanci očekávají lepší komunikaci s nadřízenými a větší svobodu při výkonu práce.⁸⁶ Zjišťuje se zde tedy dimenze vzdálenosti moci.

⁸³ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 45

⁸⁴ tamtéž, str. 97

⁸⁵ tamtéž, str. 97

⁸⁶ tamtéž, str. 45

Cíl č. 6 - Pracovat v příjemném prostředí

Podle Hofstedeho vysoké preference u tohoto cíle odkazují na femininní společnost, vypovídají o snaze zajistit si atraktivní prostředí a jsou spíše zaměřeny na harmonické mezilidské vztahy.⁸⁷ Způsobem hodnocení této otázky se tak projevuje míra feminity či maskulinity ve společnosti.

⁸⁷ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 97

11.2 Dotazník – část druhá – vlastní názor dotazovaných

Druhá část nevychází z Hofstedeho dotazníku, ale byla vytvořena pro potřeby této konkrétní práce. Cílem je zjistit, jaké hodnoty podle dotazovaných ovlivňují současnou společnost a jak se změnilo oproti minulosti.

Otázka č. 7 - Jaké jsou podle vás čtyři nejvýznamnější hodnoty ovlivňující současnou generaci?

U této otázky nebyli dotazovaní vázáni předem navrženými možnostmi, ale odpověď byla ponechána zcela na jejich svobodném rozhodnutí a mohli se volně vyjádřit. Cílem této otevřené otázky bylo přimět dotazované k hlubšímu zamyšlení nad současnou společností a jejímu zhodnocení. Co je pro ně samé důležité nebo co vnímají jako hybnou sílu ve svém okolí.

Otázka č. 8 - Jak moc se podle vás změnilo hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů?

Smyslem otázky je dozvědět se, jak moc si dotazovaní myslí, že se jejich hodnoty vyvinuly oproti hodnotám zastávaným jejich rodiči. Je-li skupina respondentů věkově homogenní, budou se všichni vyjadřovat k rozdílům mezi stejnými dvěma generacemi. Díky výraznému ekonomickému růstu a sociálním změnám vznikly mezi těmito dvěma generacemi významné rozdíly. Otázkou je, jak zřejmé jsou tyto rozdíly pro samotné Čiňany.

Na výběr měli dotazovaní následující možnosti:

- a) Naše generace je naprosto odlišná a vyznává zcela jiné hodnoty
- b) Zůstalo jen velmi málo, co by naše generace měly společného
- c) Některé věci se změnilo, ale některé zůstaly stejné
- d) Ve většině aspektů jsou naše generace stejné
- e) Hodnoty se nikterak nezměnily

11.3 Dotazník – část třetí – vyjádření souhlasu či nesouhlasu s výrokem

Ve třetí části dotazníku dotazovaní vyjadřovali, do jaké míry se mohou ztotožnit s daným výrokem. První čtyři z otázek vycházejí přímo z Hofstedeho dotazníku⁸⁸, zatímco poslední dvě byly vytvořeny nově.

Stupnice hodnocení

Souhlas či nesouhlas s daným výrokem mohli dotazovaní vyjádřit na pětibodové stupnici, jež byla slovně vyjádřena následovně:

1 = naprosto souhlasím

2 = souhlasím

3 = nejsem si jistý

4 = nesouhlasím

5 = silně nesouhlasím

Výrok č. 9 - Člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesnou odpověď na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce.

Dotazovaní ohodnocením tohoto výroku vyjádří míru vyhýbání se nejistotě. Kultury s vyšší mírou vyhýbání se nejistotě potřebují, aby byl manažer vždy připraven odpovědět na jejich otázky.

⁸⁸ HOFSTEDE, Geert, Values Survey Module 2008 Questionnaire. *Geert Hofstede* [online]. 1/2008. [cit. 2014-2-22]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/media/253/VSM08English.doc>

Výrok č. 10 - Pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace

I tohle tvrzení zjišťuje míru vyhýbání se nejistotě. Podle Hofstedeho se kultura s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě snaží zmírnit nejistotu stanovením různých pravidel⁸⁹, čím vyšší míra vyhýbání se nejistotě, tím více se dbá na dodržování pravidel.

Výrok č. 11 - Neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu

Souhlasné prohlášení u tohoto konstatování poukazuje na dlouhodobou orientaci, protože vytrvalost a trpělivost jsou vlastnosti nesoucí plody v budoucnosti.

Výrok č. 12 - Měli bychom si vážit našich hrdinů z minulosti

Prohlášení, podle dřívějšího Hofstedeho vymezení⁹⁰, poukazuje naopak na krátkodobou orientaci kvůli ohlížení se do minulosti, dbání na tradice. V současnosti je respekt vůči hrdinům minulosti vnímán jako projev pragmatismu.⁹¹

Výrok č. 13 - Je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů

Otázka je směřována na pojem „guanxi“. Předpokladem je, že většinový souhlas s využíváním konexí k vlastnímu prospěchu indikuje, že je využívání „guanxi“ běžnou praxí.

Výrok č. 14 - Dojde-li k názorové neshodě, snažím se maximálně prosadit vlastní názor, než abych ustoupil

Podstatou otázky je u dotazovaných zjistit postoj k harmonii a konsenzu. Předpokladem je, že součástí čínské kultury je snaha udržet harmonii ve společnosti i za cenu určité oběti. Otázka může také vypovídat o míře vyhýbání se konfrontacím. Tyto kulturní hodnoty pocházejí ze seznamu čínských kulturních hodnot v práci Ying Fan.⁹²

⁸⁹ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 142

⁹⁰ tamtéž, str. 162

⁹¹ Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

⁹² FAN, Ying. A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management. An International Journal*. 2000, roč. 7, č. 2.

12. Vyhodnocení

12.1 Demografické statistiky

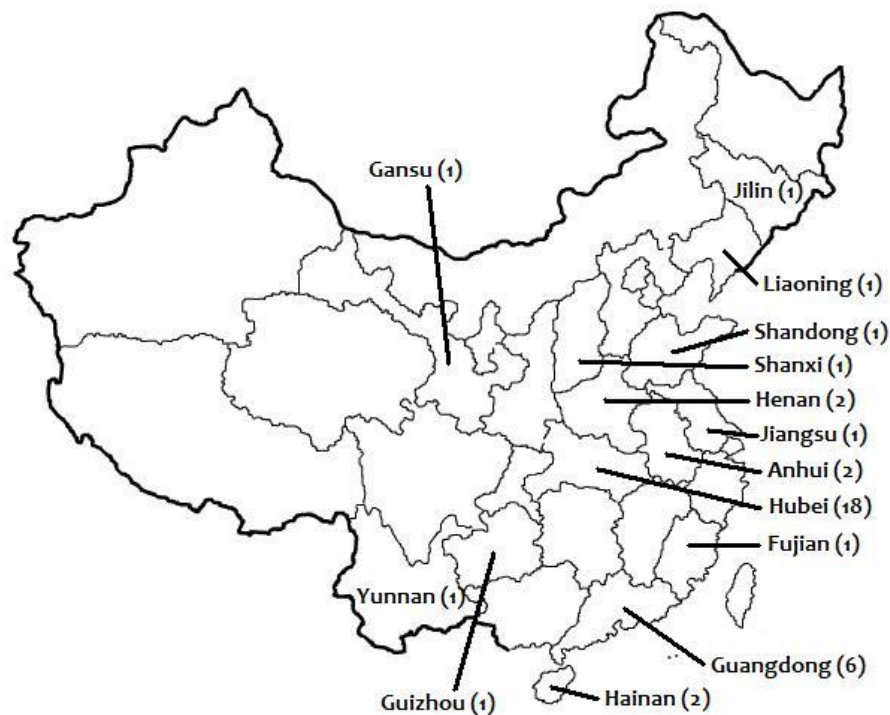
Celkem se vrátilo 40 vyplněných dotazníků. Z hlediska věku se jednalo o poměrně homogenní skupinu s věkovým průměrem 21,8 let (průměrná odchylka 1,8 let) a mediánem věku 21 let.

Celkem se zapojilo 28 mužů a 12 žen. Dotazovaní také uváděli informace, ze které čínské provincie pocházejí. Největší počet pocházel z provincie Hubei (湖北), konkrétně se jednalo o 18 lidí. Druhá v počtu respondentů byla provincie Guangdong (广东) s počtem 6 lidí. Shodně 2 lidé pocházeli z provincií Hainan (海南), Henan (河南) a Anhui (安徽). Z následujících provincií pocházel vždy jediný respondent: Jiangsu (江苏), Gansu (甘肃), Guizhou (贵州), Jilin (吉林), Liaoning (辽宁), Yunnan (云南), Fujian (福建), Shandong (山东), Shanxi (山西), jeden dotazovaný provincií nevedl. Pro ilustraci zobrazeno na obrázku č.1.

12.2 Zhodnocení vzorku respondentů

Geert Hofstede ve svém manuálu zmiňuje, že pro dotazník jsou vhodné skupinky čítající minimálně 20 lidí,⁹³ přesto jsem přesvědčen, že celkový počet 40 respondentů v mém výzkumu není dostatečný, aby se z něj daly vyvozovat závěry o společnosti jako celku.

1. ⁹³ HOFSTEDÉ, Geert. Values Survey Module 2008 Manual. *Geert Hofstede* [online]. [cit. 2014-2-22]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.eu/vsm-08>; str.3



Obrázek č.1: Počty respondentů v jednotlivých provinciích

Výzkum popisuje příslušníky mladé generace, která je na prahu ekonomické aktivity a může přinést velké změny do zažité podnikatelské a manažerské praxe. Na rozdíl od generací předešlých jsou více vystaveni vlivům okolního světa, vzdělání jim poskytuje nejaktuálnější informace, jsou sžiti s nejnovějšími technologiemi a postupy a jsou schopni držet krok s jejich vývojem.

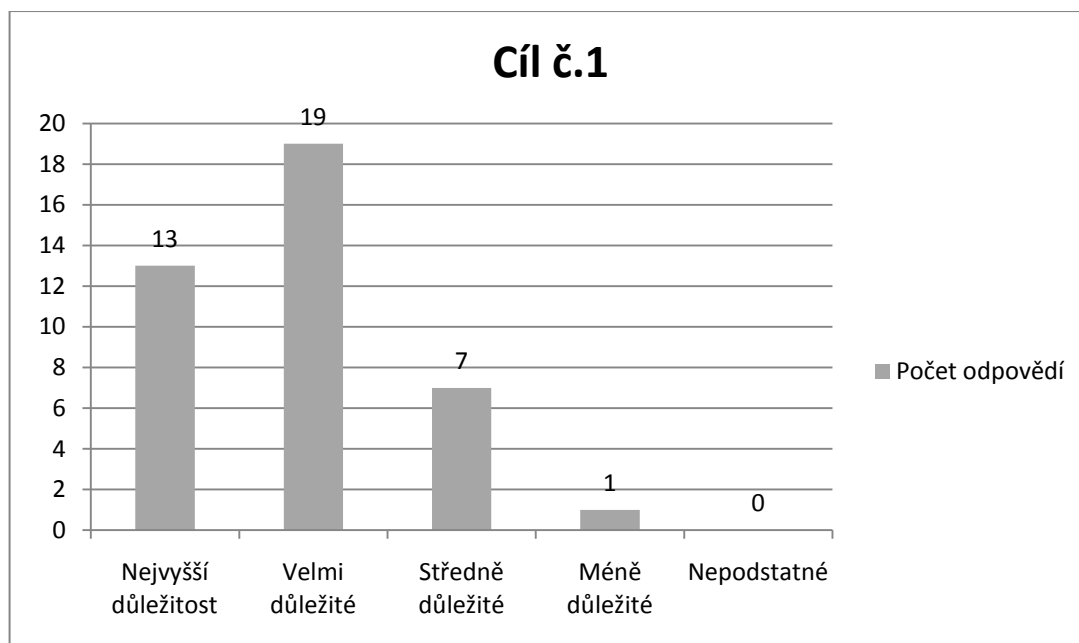
12.3 Vyhodnocení první části dotazníku

Při vyhodnocování byla každé možnosti na stupnici důležitosti přiřazena číselná hodnota 1-5, kde 1 reprezentuje možnost „nejvyšší důležitost“. Tyto hodnoty byly využity pro výpočet „průměrné odpovědi“.

1. Dotazovaní hodnotili, jak je pro ně důležité mít **dostatek času pro svůj osobní nebo rodinný život**. Průměr odpovědí se rovnal číselné hodnotě 1,9, což odpovídá možnosti „velmi důležité“.

Nejvyšší důležitost	Velmi důležité	Středně důležité	Méně důležité	Nepodstatné
13	19	7	1	0
32,5%	47,5%	17,5%	2,5%	0%

Tabulka č. 1: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít dostatek času pro svůj osobní nebo rodinný život.“



Graf č. 1: Počty odpovědi pro cíl „mít dostatek času pro svůj osobní nebo rodinný život.“

Větší orientace na jednotlivce a rodinu signalizuje slabé vazby, které jednotlivce poutají k pracovní jednotce. Tento výsledek odkazuje na větší míru individualismu mezi respondenty. Je pravdou, že Číňané byli a jsou ochotni na dlouhou dobu opustit rodinu

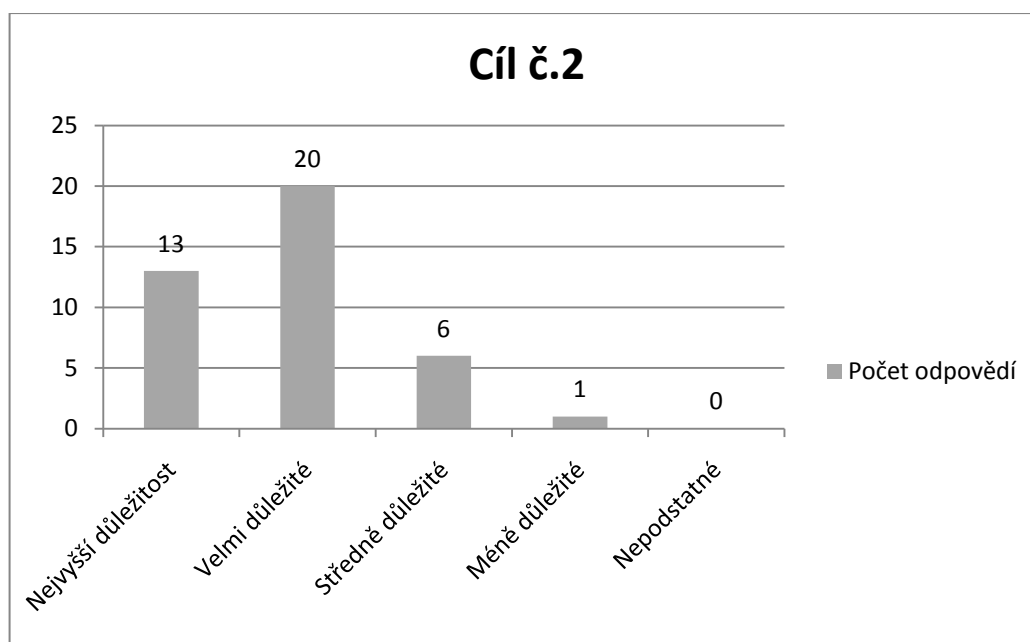
kvůli práci na vzdálených místech, a tudíž obětovat čas, který by s ní mohli strávit, ale na druhou stranu tak činí proto, aby byli schopni rodinu dostatečně zajistit, čili konají tak pro dobro rodiny.

Nemusí se však jednat přímo o odklon od kolektivistické kultury, protože rodina je v Číně tradiční hodnotou. Jedná se o speciální druh kolektivu, který je pro Číňany prioritní, proto mu přisuzují větší význam než kolektivu pracovnímu.

2. Jak je pro Vás důležité mít nadřízeného, kterého můžete respektovat? Průměr odpovědí byl na hodnotě 1,88, což odpovídá možnosti „velmi důležité“.

Nejvyšší důležitost	Velmi důležité	Středně důležité	Méně důležité	Nepodstatné
13	20	6	1	0
32,5%	50%	15%	2,5%	0%

Tabulka č. 2: Počty odpovědí a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít nadřízeného, kterého můžete respektovat.“



Graf č. 2: Počty odpovědí pro cíl „mít nadřízeného, kterého můžete respektovat.“

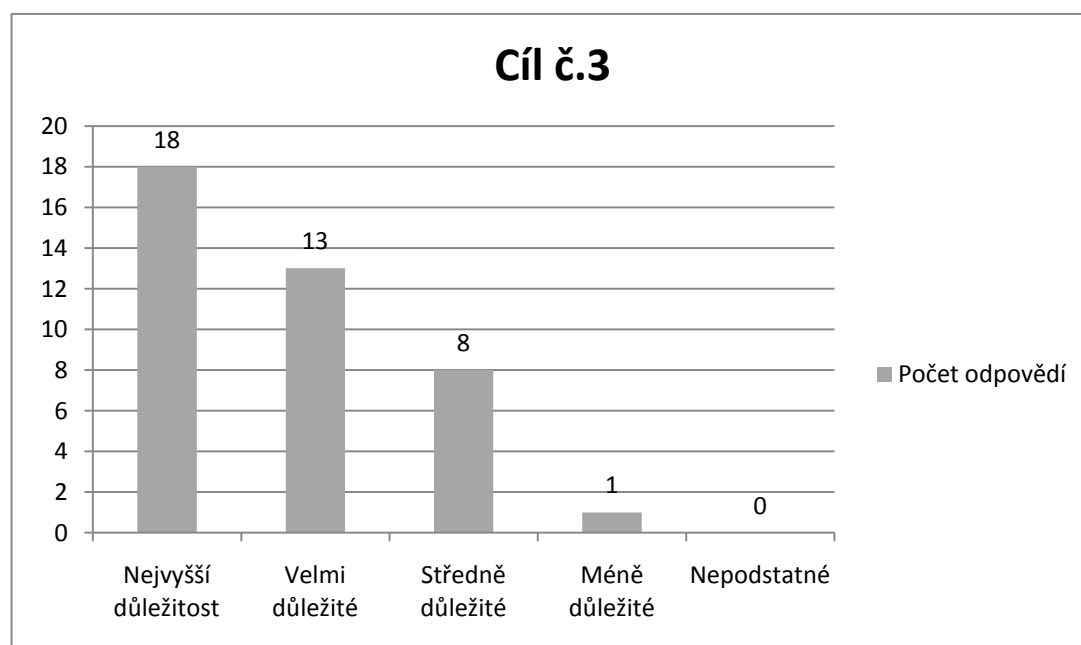
V dimenzi vzdálenosti moci výsledek odpovídá velké vzdálenosti, která je pro Čínu typická. Při hodnocení respektu k autoritě stojí za připomenutí učení konfucianismu, které se speciálně věnovalo panovníkovu vystupování. Fairbank poznamenává, že panovník je

schopný účinně vládnout a ovlivňovat lidi prostřednictvím své morální prestiže, která pramení v jeho dodržování pravidel společenské slušnosti.⁹⁴ Existuje zde paralela mezi způsobem, jakým Číňané vnímali císaře a jak vnímají manažera. Také se zde promítá větší vzdálenost moci, kdy podřízení vzhlíží k nadřízenému, který má roli patriarchy.

3. Jak je pro Vás důležité mít šance na povýšení? Průměr odpovědí byl 1,8, což je nejbližší možnosti „velmi důležité“.

Nejvyšší důležitost	Velmi důležité	Středně důležité	Méně důležité	Nepodstatné
18	13	8	1	0
45%	32,5%	20%	2,5%	0%

Tabulka č. 3: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít šance na povýšení.“



Graf č. 3: Počty odpovědi pro cíl „mít šance na povýšení.“

Tento cíl byl G.Hofstedem označen jako maskulinní⁹⁵, vysoké preference u něj jsou tedy v souladu s jím naměřenou dimenzí maskulinity a feminity. Porovnáme-li výsledky

⁹⁴ FAIRBANK, John K. Dějiny Číny. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4. str. 61

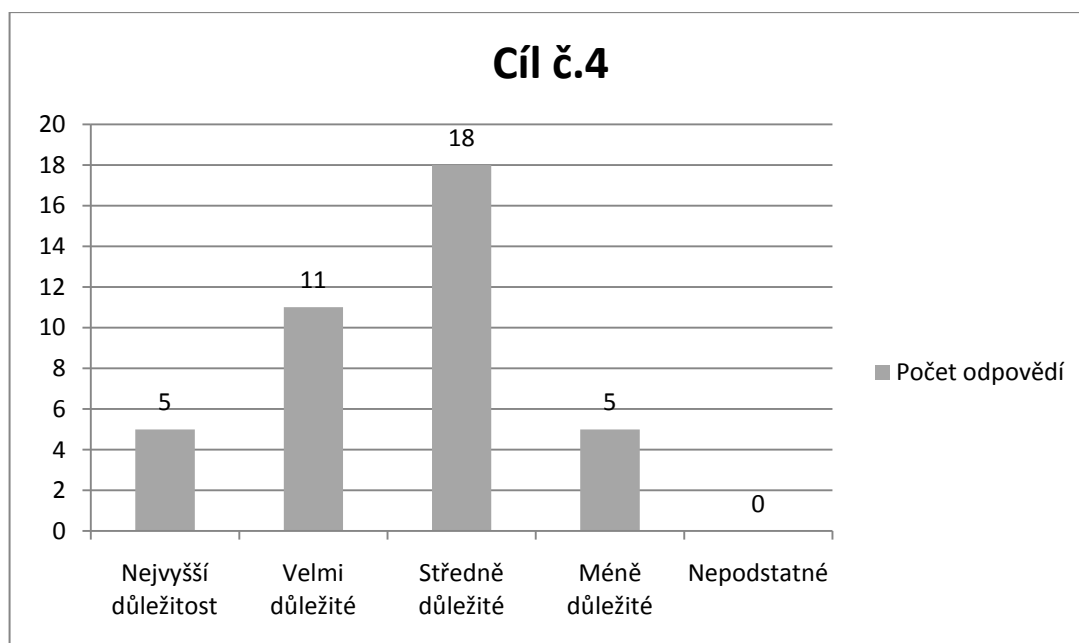
⁹⁵ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 97

otázek 2 a 3, které byly obě zaměřeny na dimenzi maskulinity a feminity, lze podle odpovědí odhadnout, že kontrolní skupina bude spíše maskulinní.

4. Jak důležitá je pro Vás **jistota zaměstnání**? Průměr odpovědí zde byl 2,65, což spíše odpovídá možnosti „středně důležité“, nachází se však na pomezí s možností „velmi důležité“.

Nejvyšší důležitost	Velmi důležité	Středně důležité	Méně důležité	Nepodstatné
5	11	18	5	1
12,5%	27,5%	45%	12,5%	2,5%

Tabulka č. 4: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít jistotu zaměstnání.“



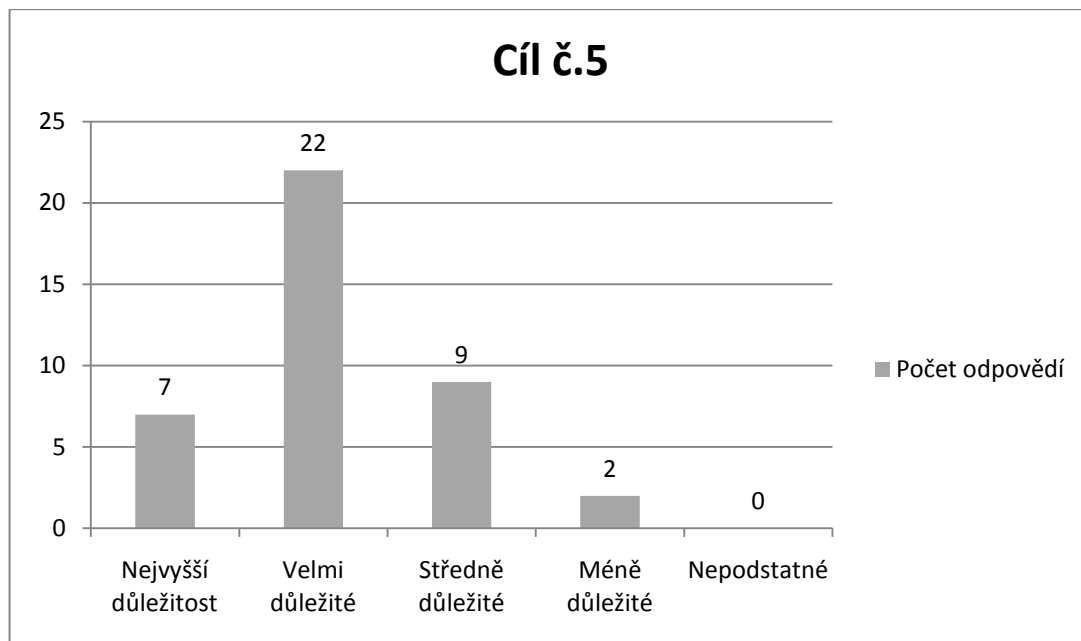
Graf č. 4: Počty odpovědi pro cíl „mít jistotu zaměstnání.“

Jistota zaměstnání je obecně vnímána jako podstatný cíl, což je známka kolektivistického myšlení. Nejvyšší počet respondentů však tento cíl označil pouze jako středně důležitý, je tedy možné předpokládat, že uplatnění na trhu práce není jejich velkou starostí. Mladí lidé v Číně dnes touží po cestování, nových zážitcích a dovednostech, což mohou nacházet při střídání různých zaměstnání.

5. Jak důležité pro Vás je, aby s vámi nadřízený konzultoval rozhodnutí týkající se vaší práce? Průměr na této otázce byl 2,15, průměrnou odpovědí by tedy byla možnost „velmi důležité“.

Nejvyšší důležitost	Velmi důležité	Středně důležité	Méně důležité	Nepodstatné
7	22	9	2	0
17,5%	55%	22,5%	5%	0%

Tabulka č. 5: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít nadřízeného konzultujícího rozhodnutí týkající se vaší práce.“



Graf č. 5: Počty odpovědi pro cíl „mít nadřízeného konzultujícího rozhodnutí týkající se vaší práce.“

Podle výsledků si respondenti přejí nadřízeného, který by byl blíže jejich úrovni, který by s nimi více komunikoval, než jenom vydával rozkazy. To poukazuje na to, že vzdálenost moci není tak velká, přestože Hofstede Čínu vyhodnotil jako zemi s velkou vzdáleností moci⁹⁶. Je možné, že mladá generace Číňanů očekává od zaměstnavatelů

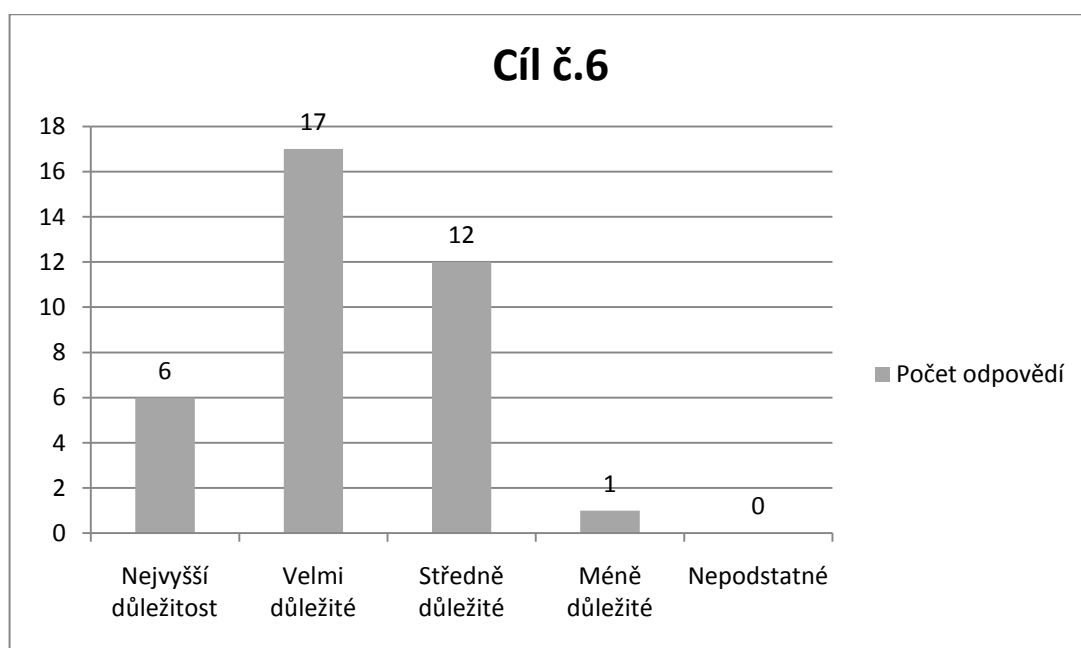
⁹⁶ What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>

odlišné zacházení než generace předchozí, že jsou připraveni vzít na sebe větší míru odpovědnosti, stát si za svými rozhodnutími a více se seberealizovat v pracovním procesu. Může se jednat o odklon od slepého plnění příkazů, což bylo po dlouhou dobu běžnou praxí.

6. Jak by pro Vás bylo důležité **pracovat v příjemném prostředí**? Průměrná hodnota odpovědi byla 2,4, což je na pomezí „velmi důležité“ a „středně důležité“.

Nejvyšší důležitost	Velmi důležité	Středně důležité	Méně důležité	Nepodstatné
6	17	12	5	0
15%	42,5%	30%	12,5%	0%

Tabulka č. 6: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „pracovat v příjemném prostředí.“



Graf č. 6: Počty odpovědi pro cíl „pracovat v příjemném prostředí.“

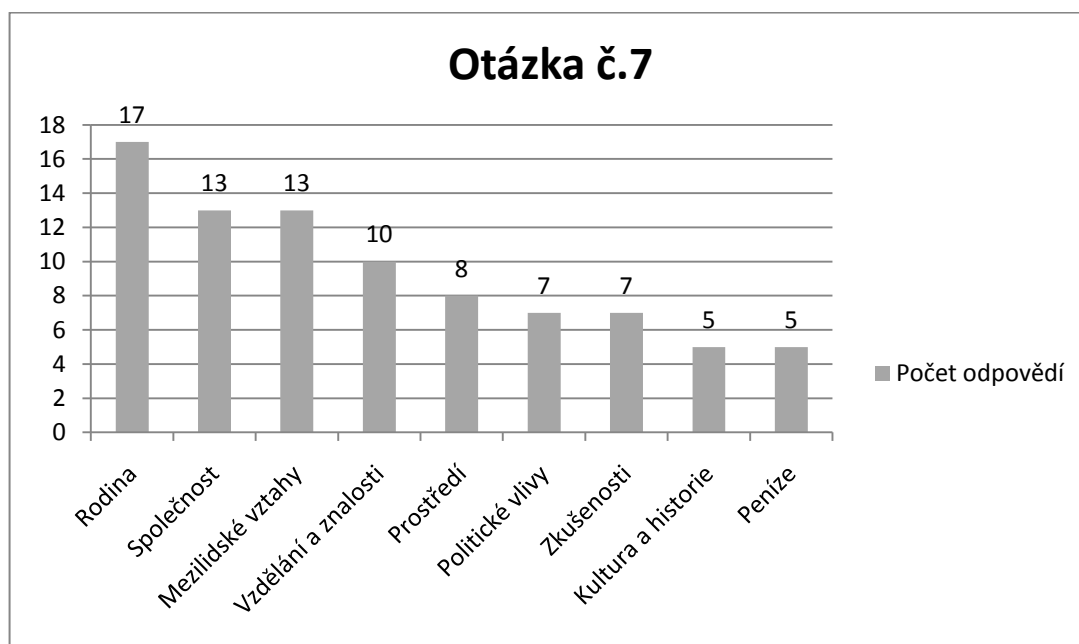
Důraz na prostředí a kvalitu života odkazuje spíše na feminitu. V dnešní době je pracovní prostředí důležitým faktorem při hledání zaměstnání. Mladí lidé mají schopnosti, které firmy potřebují, a nabídka dobrých pracovních podmínek je způsobem, jak je získat.

12.4 Vyhodnocení druhé části dotazníku

7. V této otázce se dotazovaní sami vyjádřili, **které čtyři hodnoty mají největší vliv na současnou mladou generaci**. Mnohé z hodnot byly unikátní a vyskytly se pouze jednou, větší pozornost tedy věnují těm hodnotám, které se ve vzorku opakovaly vícekrát. Mnohé odpovědi byly obecnější a nepopisovaly konkrétní hodnoty, ale spíše faktory, které mají na člověka za jeho života největší vliv.

Rodina	17
Společnost	13
Mezilidské vztahy	13
Vzdělání a znalosti	10
Prostředí	8
Politické vlivy	7
Zkušenosti	7
Kultura a historie	5
Peníze	5

Tabulka č. 7: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro otázku „které čtyři hodnoty mají největší vliv na současnou mladou generaci.“



Graf č. 7: Počty odpovědi pro otázku „které čtyři hodnoty mají největší vliv na současnou mladou generaci.“

V dotaznících se nejvíce vyskytl pojem „rodina“, celkem 17-krát. Rodina je bezesporu jeden z nevlivnějších faktorů v lidském životě, je to první prostředí, kde si mladý člověk osvojí principy fungování společnosti a mnohdy silně ovlivní cestu, kterou se v budoucnu vydá. Zejména v Číně, kde stále přetrvává konfuciánský princip synovské/dceřiné oddanosti, je rodina základním a nejdůležitějším kolektivem. Dotazovaní zmiňovali, že je silně ovlivňuje rodinné prostředí, výchova nebo vzdělání, kterého se jim v rodině dostalo, systém hodnot rodičů, jejich očekávání vůči nim. To jsou některé z konkrétních odpovědí. Silné vazby na rodinu se také podepisují na přednostním rekrutování rodinných příslušníků do firem⁹⁷.

Frekventovaným pojmem byla také „společnost“, celkem 13 záznamů. Společnost neoddiskutovatelně silně udává směr, kterým se člověk v životě vydá, a buduje jeho postoje. Mezi konkrétnějšími odpověďmi byl zmíněn tlak společnosti, společenské styky a celková atmosféra, která ve společnosti panuje. Jedná se o velice obecný a běžný faktor.

Přibližně desetkrát byl zmíněn pojem „vzdělání“ nebo „vědomosti“. Je zřejmé, že spousta Číňanů vidí vzdělání jako nejjistější cestu k lepší budoucnosti a škola je také místo, kde se dále formuje jejich mentalita. Zde se utvářejí nové vztahy vůči autoritám, které se později přenesou do jejich zaměstnání jako vztahy vůči nadřízeným. V několika dotaznících se dokonce vyskytl učitel, jako vlivný faktor, což souvisí s tím, že v Číně je učitel velice respektované povolání. Učitel stejně jako nadřízený obvykle zastával určitou otcovskou funkci.

Často zmiňovaným pojmem byla „zkušenost“. Čínská mladá generace vidí v nabírání zkušeností možnost, jak zvýšit svou cenu na trhu práce, jak se zdokonalit a dále učit. Je to i jedna z příčin „job-hoppingu“.

Větší počet respondentů se také shodl na tom, že jsou pro ně důležité **mezilidské vztahy, přátelé, city a láska**. Důraz na kvalitní mezilidské vztahy je v Číně dbající na harmonii pochopitelný. Pro mladé lidi není v současnosti nejjednodušší navázat intimní vztahy, protože jednak Čína dlouhodobě trpí nadbytkem mužů a také protože rychlost dnešní doby a přelidněná města nedávají mnoho příležitostí dostatečně poznat lidi ve svém okolí, mnozí Číňané jsou tedy ochotni kvůli vztahům pozměnit své priority.

⁹⁷ CHILD, John, WARNER, Malcolm. Culture and Management in China. *Research Papers in Management Studies* [online] Cambridge (United Kingdom): The Judge Institute of Management University of Cambridge. 3/2003. [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0303.pdf, str. 11

Z dotazníků vyplývá, že velký vliv má podle respondentů i **kultura** a **historie**. Již z teoretické části mé práce vyplynulo, že mnohé tradiční kulturní hodnoty jsou stále hluboce zakořeněny v čínské společnosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, že si toho je vědoma i samotná čínská mládež. Jeden dotazovaný také považoval za podstatný vliv cizích kultur, což je jistě pravda, protože čím více se Čína otevírá, tím více do ní proudí ve formě filmu, literatury a skrze zahraniční firmy kultura západu.

V několika dotaznících byly zmíněny i **politické vlivy**. Podstatná je například Komunistická strana Číny, svoboda, právo a spravedlnost. Není však jasné, zdali například svobodu, právo a spravedlnost považují za v současnosti sílící tendence nebo by si přáli jejich větší uplatnění.

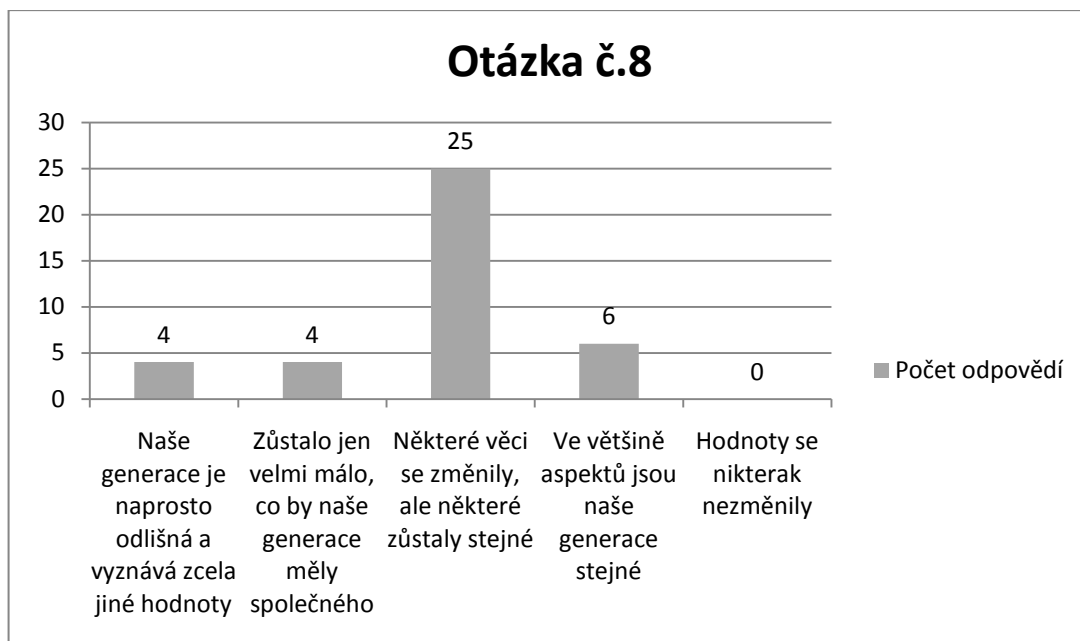
Za pozornost stojí i některé uvedené **charakterové rysy**, které podle některých respondentů hrají v současnosti významnou úlohu. Jsou jimi logické myšlení, zdravý úsudek, schopnost vidět větší obrázek, důvěryhodnost, zodpovědnost, odhodlanost, pečlivost a snaživost.

8. Jak moc se podle vás změnilы hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů? Odpovědi byly vyhodnoceny stejným způsobem jako v první části dotazníku, hodnota 1 byla tentokrát přiřazena možnosti „naše generace je naprosto odlišná a vyznává zcela jiné hodnoty“ a hodnota 5 možnosti „hodnoty se nikterak nezměnily“.

Průměrná hodnota odpovědí zde odpovídala 2,85, což odpovídá možnosti „některé věci se změnilы, ale některé zůstaly stejné“.

Naše generace je naprosto odlišná a vyznává zcela jiné hodnoty	4	10,26%
Zůstalo jen velmi málo, co by naše generace měly společného	4	10,26%
Některé věci se změnilы, ale některé zůstaly stejné	25	64,1%
Ve většině aspektů jsou naše generace stejné	6	15,38%
Hodnoty se nikterak nezměnily	0	0%

Tabulka č. 8: Počty odpovědí a jejich procentuální zastoupení pro otázku „jak moc se podle vás změnilы hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů.“



Graf č. 8: Počty odpovědi pro otázku „jak moc se podle vás změnilы hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů.“

Většina respondentů si je vědoma posunu v jejich hodnotách a hodnotách jejich rodičů, ale uznávají, že s nimi toho spoustu stále sdílejí. Nikdo z respondentů se nedomníval, že by byli ovlivněni naprosto stejnými hodnotami, jako jejich rodiče, což je vzhledem k tomu, jak moc se změnilы poměry v Číně pochopitelné.

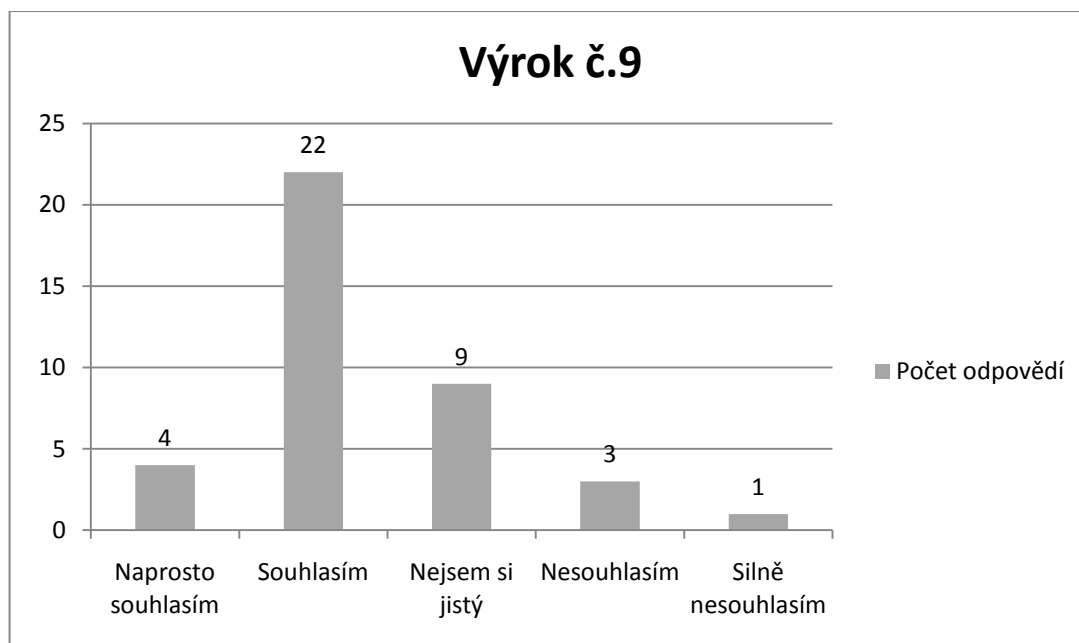
12.5 Vyhodnocení třetí části dotazníku

Při vyhodnocování jsem každé možnosti na stupnici důležitosti přiřadil číselnou hodnotu 1-5, kde 1 reprezentuje možnost „nejvyšší důležitost“.

9. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že **člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesné odpovědi na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce?** Průměr hodnot odpovědí byl 2,36, nejbližší průměrná odpověď je tedy „souhlasím“.

Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem si jistý	Nesouhlasím	Silně nesouhlasím
4	22	9	3	1
10,26%	56,41%	23,08%	7,69%	2,56%

Tabulka č. 9: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesné odpovědi na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce.“



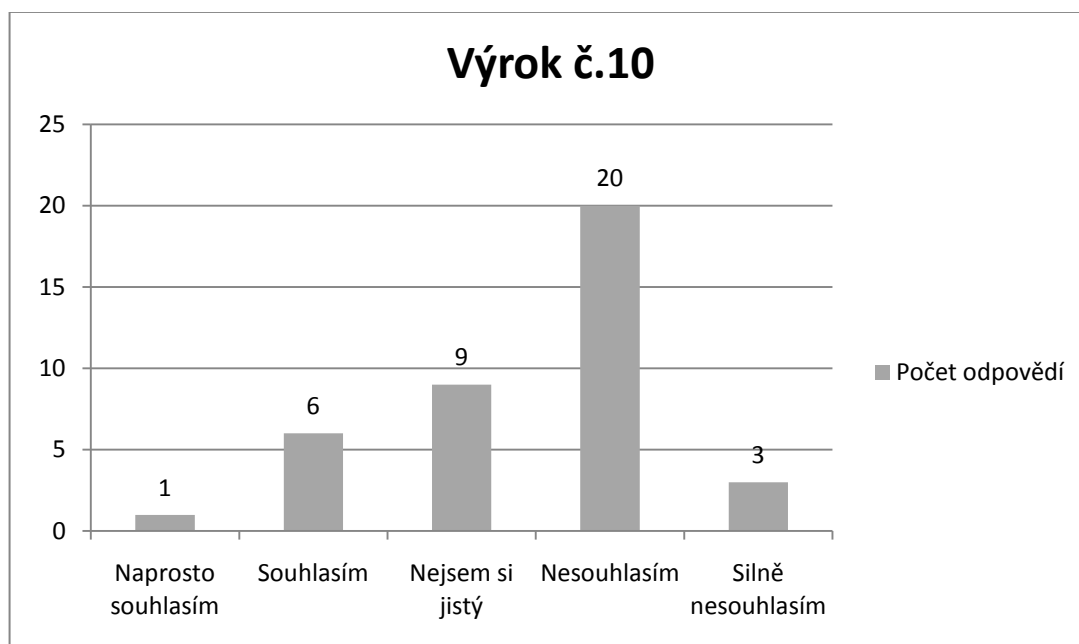
Graf č. 9: Počty odpovědi pro výrok „člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesné odpovědi na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce.“

Průměr odpovědí značí nízké vyhýbání se nejistotě, převážná část respondentů nutně nevyžaduje, aby měl manažer vždy perfektní přehled o jejich práci. Významným faktorem může být i tradiční nejednoznačnost v komunikaci.

10. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že **pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace?** Průměrná hodnota odpovědí byla 3,46, respondenti tudíž s výrokem převážně nesouhlasili a menší část si nebyla jistá.

Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem si jistý	Nesouhlasím	Silně nesouhlasím
1	6	9	20	3
2,56%	15,38%	23,08%	51,28%	7,69%

Tabulka č. 10: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace.“



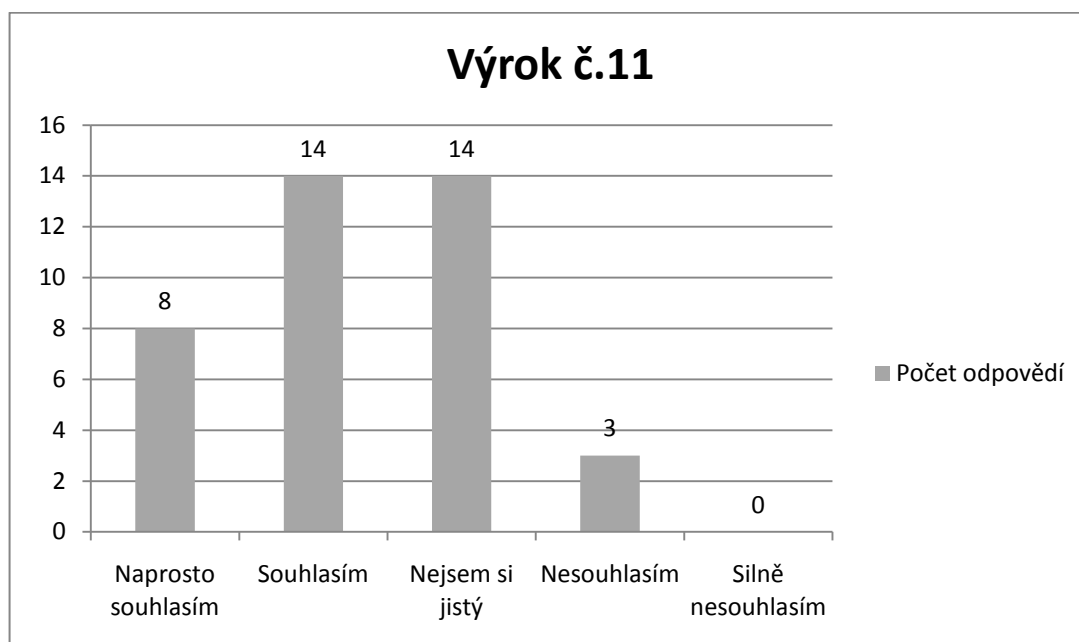
Graf č. 10: Počty odpovědi pro výrok „pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace.“

Odpovědi tedy vyznívají ve prospěch velmi nízké míry vyhýbání se nejistotě právě díky menšímu nutkání dodržovat pravidla. Pravidla bývají vnímána jako překážky, které brání efektivnějšímu chodu společnosti.

11. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že **neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu**?
Průměr odpovědí byl 2,31 a převážná část respondentů se přiklání k možnosti „souhlasím“.

Naprostou souhlasím - 1	Souhlasím - 2	Nejsem si jistý - 3	Nesouhlasím - 4	Silně nesouhlasím - 5
8	14	14	3	0
20,51%	35,9%	35,9%	7,69%	0%

Tabulka č. 11: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu.“



Graf č. 11: Počty odpovědi pro výrok „neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu.“

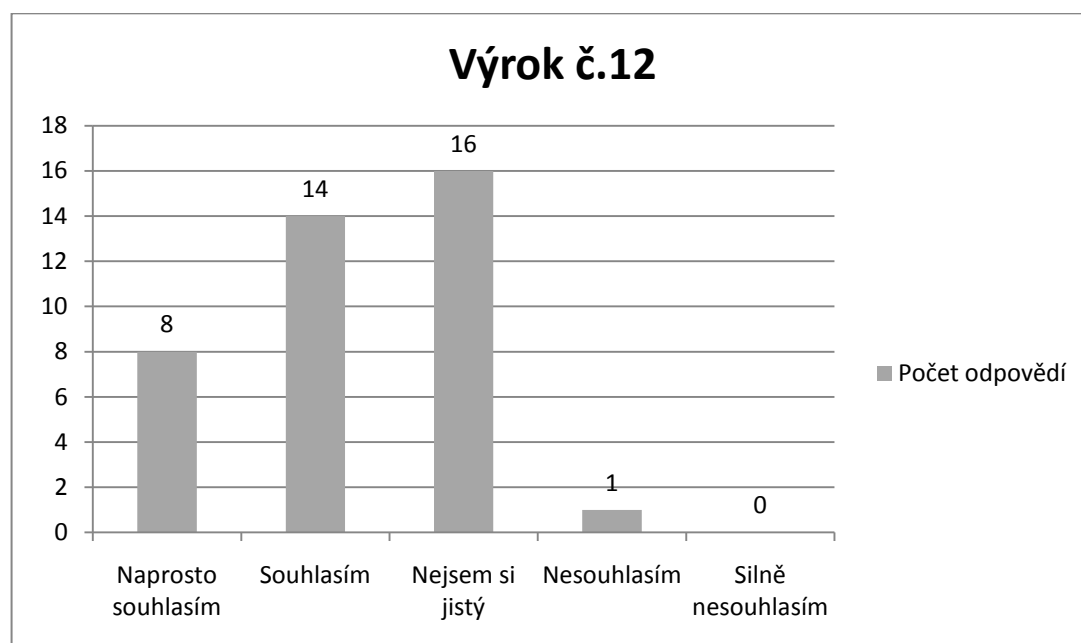
Převážná část respondentů s tímto výrokem souhlasí, což indikuje jejich dlouhodobou orientaci. Vytrvalost a trpělivost jsou vlastnostmi pěstěnými dlouhodobě orientovanou společností, přestože například výzkum prováděný v China-Singapore Suzhou Industrial Park označil mladé čínské zaměstnance jako netrpělivé a usilující o rychlý kariérní růst.⁹⁸

⁹⁸ GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf, str. 7

12. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že bychom si měli **vážít našich hrdinů z minulosti**? Průměr hodnocení této otázky byl 2,26, v průměru tedy dotazovaní s výrokem souhlasili.

Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem si jistý	Nesouhlasím	Silně nesouhlasím
8	14	16	1	0
20,51%	35,9%	41,03%	2,56%	0%

Tabulka č. 12: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „Měli bychom si vážít našich hrdinů z minulosti.“



Graf č. 12: Počty odpovědi pro výrok „Měli bychom si vážít našich hrdinů z minulosti.“

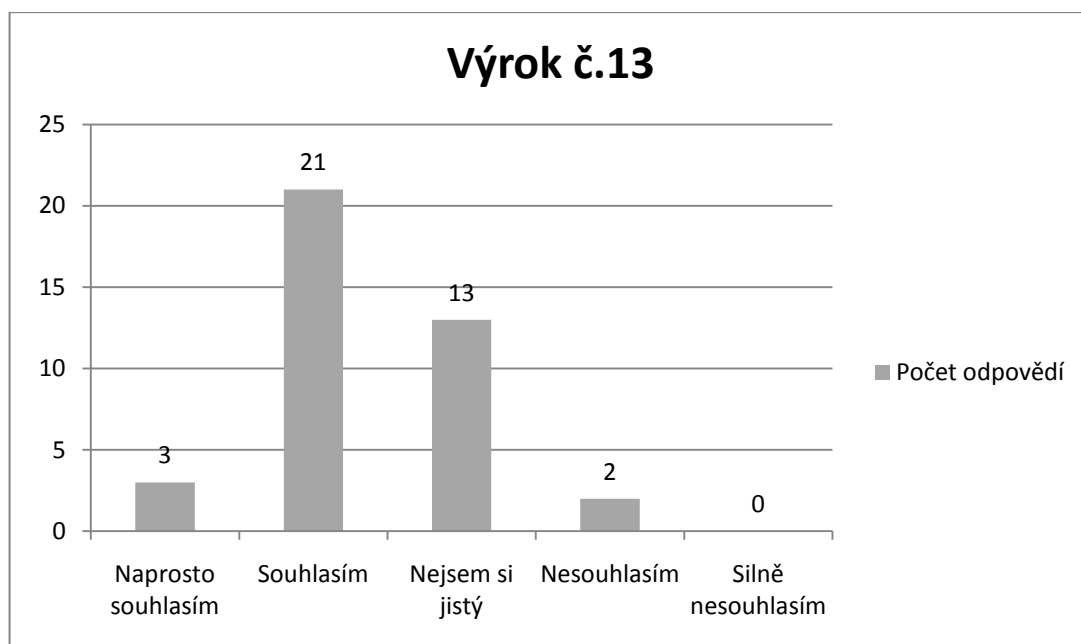
Po změně dimenze **dlouhodobá versus krátkodobá** orientace na dimenzi **pragmatismus versus normativismus** na počátku roku 2014, kdy byla čínská společnost charakterizována jako pragmatická, je tento výrok více v souladu s dlouhodobou orientací Číny, neboť pragmatická společnost je schopna přizpůsobit své tradice moderní době, aniž by se jich musela vzdát, váží si hodnot, jako jsou šetrnost, odhodlání, vytrvalost a trpělivost a přitom

mají stále na paměti svou minulost.⁹⁹ V historii Číny byli často lidé využíváni jako vzory, aby bylo demonstrováno, jaký druh chování je žádaný a správný. Zjištěné výsledky potvrzují pragmatismus u zkoumaného vzorku.

13. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů? Průměr hodnocení této otázky byl 2,36, což nejvíce odpovídá možnosti „souhlasím“.

Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem si jistý	Nesouhlasím	Silně nesouhlasím
3	21	13	2	0
7,69%	53,85%	33,33%	5,13%	0%

Tabulka č. 13: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů.“



Graf č. 13: Odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů.“

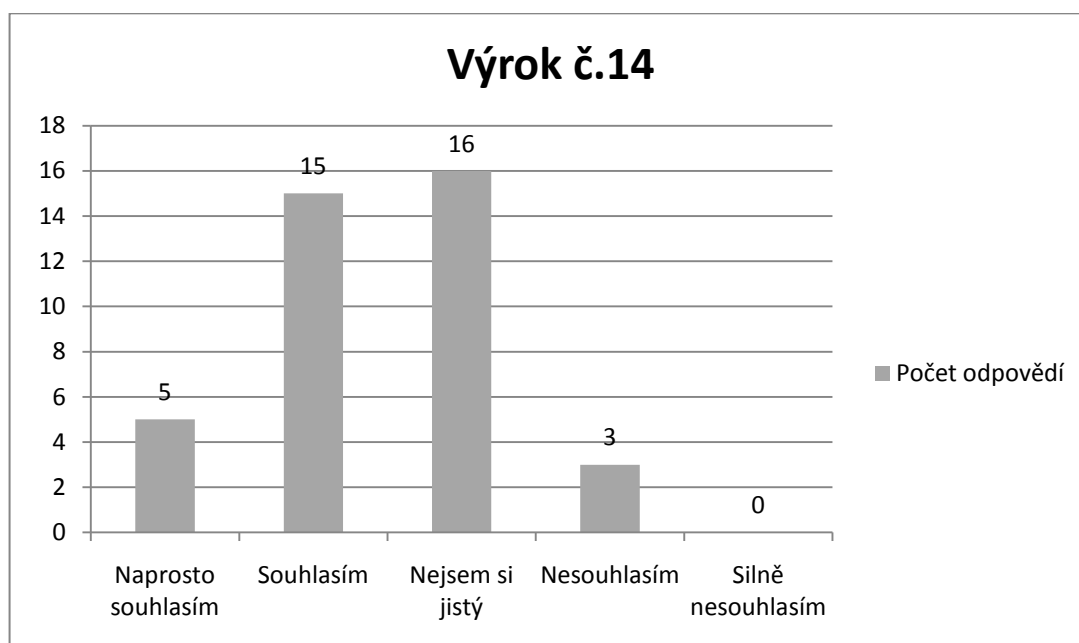
Je tedy zřejmé, že využívání „*guanxi*“ je v Číně poměrně běžnou a akceptovanou praxí.

⁹⁹ Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

14. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením, že **dojde-li k názorové neshodě, snažíte se maximálně prosadit vlastní názor, než abyste ustoupili**? Průměrná hodnota odpovědí byla 2,38, což odpovídá pomezí možností „souhlasím“ a „nejsem si jistý“.

Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nejsem si jistý	Nesouhlasím	Silně nesouhlasím
5	15	16	3	0
12,82%	38,46%	41,03%	7,69%	0%

Tabulka č. 14: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „dojde-li k názorové neshodě, snažíte se maximálně prosadit vlastní názor, než abyste ustoupili.“



Graf č. 14: Odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „dojde-li k názorové neshodě, snažíte se maximálně prosadit vlastní názor, než abyste ustoupili.“

Předpokladem bylo, že se dotazovaní budou snažit vyhnout konfliktům a dosáhnout konsenzu. Velká část respondentů si není jistá, jakým způsobem by se za takové situace zachovala, ale převážná část by tvrdě zastávala svůj názor a snažila by se prosadit. Je tudíž zřejmé, že dotazovaná skupina je bojovnější a více otevřená výzám. Takové vystupování je v rozporu se snahou zachovat harmonii, vyhýbat se konfliktům, být skromný a v rozporu s kolektivistickým duchem. Je možné, že pravdivá a upřímná odpověď na tuto otázku není zcela v souladu se smýšlením člověka o sobě sama.

Odpovědi „silně nesouhlasím“ a „nesouhlasím“ jsou projevem submisivity, která je zejména v západní společnosti vnímána negativně a nežádoucně, neboť úspěch se pojí s dominancí a průbojností. Rostoucí individualismus v Číně (zejména u mladší generace) znamená i růst těchto vlastností, nebo alespoň posun ve vnímání těchto vlastností jakožto pozitivních. Je možné, že respondenti na sebe nechtějí nahlížet negativně a svou odpověď uzpůsobí svému ideálnímu jednání, které se může lišit od jejich reálné instinktivní reakce.

13. Shrnutí

Hofstedeho teorie kulturních dimenzí a jeho Value Survey Module 2008 poskytly podklad pro 12 dotazníkových položek, zaměřených na dimenze vzdálenosti moci, maskulinity, individualismu, vyhýbání se nejistotě a pragmatismu (dlouhodobé orientace). Zbylé dvě otázky se zabývaly postojem respondentů ke kulturním specifickým – „guanxi“ a zachování harmonie.

Podle Hofstedeho výzkumu je v čínské společnosti velká vzdálenost moci, silný kolektivismus, převážně maskulinita, nízká míra vyhýbání se nejistotě a pragmatismus (dlouhodobá orientace). Tendence ve zkoumaném vzorku byly odpovídající v dimenzích maskulinity, vyhýbání se nejistotě a pragmatismu (dlouhod. orientace). U dimenzí vzdálenosti moci a individualismus versus kolektivismus se respondenti vyjádřili oproti předpokladům odlišně. Zkoumaná skupina vykazovala větší míru individualismu a menší vzdálenost moci. Touha po volném čase a kariérním růstu indikují vyšší individualismus a větší zájem o užší spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným menší vzdálenost moci.

Výzkum potvrdil „guanxi“ jako běžně používaný nástroj pro dosažení osobních cílů. Většina dotazovaných si myslí, že je v pořádku využívat svých kontaktů pro osobní zisk. Tradičně bylo v Číně snahou jedince udržovat si se svým okolím harmonické vztahy. Cestou k tomu bylo vyhýbání se konfliktům a obětování vlastních zájmů ve prospěch kolektivního zájmu. Převážná část respondentů se však vyjádřila, že je ochotna silně prosazovat svůj názor, což je příznak sebestředného chování, dopad na mezilidské vztahy není brán v potaz, zájem o zachování harmonie je druhořadý, hrozí možné konflikty, „ztráty tváře“.

Dotazovaní se svobodně vyjádřili, že jako faktory nejvíce ovlivňující současnou generaci považují rodinu, přátele a obecně mezilidské vztahy, společnost a vzdělání.

Hofstedem zkoumaný vzorek byl podstatně rozsáhlejší, je tedy možné, že rozdílnost obou skupin je z části odpovědná za odlišné výsledky.

Řízení zkoumaného vzorku

Budeme-li kontrolní skupinu považovat za pracovní jednotku, lze z výzkumu vyvodit jisté implikace pro jejího teoretického manažera.

Prvním úkolem je najít vyvážený poměr mezi soukromým životem a pracovním vytížením zaměstnanců. Rodina a čas sám pro sebe jsou pro ně významnější než práce, kterou by pravděpodobně byli ochotni opustit, pokud by tyto dva aspekty vážným způsobem kolidovaly. Tuto skutečnost musí manažer zvažovat při vysílání na služební cesty, zadávání projektů, ale i při povyšování.

Manažer sám musí jít zaměstnancům vzorem, neboť většina respondentů si přeje pracovat pod manažerem hodným respektu. Takový manažer je schopen efektivněji řídit pracovníky, chce-li například zavést určité vzorce chování, musí se jich v první řadě sám držet.

Kariérní růst je ve skupině silným motivačním faktorem, jedná se o velmi významný cíl. Manažer musí důsledně zvažovat kandidáty na povýšení, neboť přestože je většina z nich schopna trpělivě vyčkat na svou příležitost, pocit nedoceníení by u nich mohl vyústit v odchod z firmy. Pracovníci si přejí být více zapojeni do rozhodovacího procesu, chtějí chápat smysl své práce a mít možnost ovlivnit její další vývoj.

Velká pozornost musí být věnována i podmínkám na pracovišti, což může zahrnovat polohu pracoviště, vybavení a uspořádání pracoviště a vztahy s kolegy. Umístění pracoviště se dá změnit velice obtížně, zbylé faktory však může manažer do jisté míry ovlivnit. Pracovníci by měli mít možnost přizpůsobit si pracoviště co nejvíce svým potřebám, aniž by tím omezovali jeho funkčnost či pohodlí svých kolegů. Udržovat dobré vztahy mezi podřízenými může manažer pomocí popracovních aktivit, teambuildingu a podporou týmové práce.

Manažer se nemusí bát dát pracovníkům více volnosti. Chtějí mít větší kontrolu nad svou prací, ale je vhodné udržovat nad nimi dohled.

Není třeba vytvářet různé regule a předpisy pro všechny aspekty zaměstnání. Zásady bezpečnosti práce jsou samozřejmostí, ale co se týče pravidel menšího významu, bude účinnější než norma příklad samotného manažera (styl oblékání, dodržování

pracovní doby). Nadměrné množství pravidel by pro zaměstnance bylo iritující a docházelo by k jejich frekventovanému porušování.

Mezi zaměstnanci může vznikat „*guanxi*“ a manažer musí být obezřetný, aby nenarušovalo práci skupiny (soutěživost místo spolupráce, exkluze jedinců). Vhodná by byla podpora vzniku „*guanxi*“ mezi všemi členy skupiny, zaměstnanci by mezi sebou mohli efektivně vyměňovat znalosti.

Tyto závěry byly vyvozeny z postojů většiny dotazovaných a samozřejmě se objevily i názory protichůdné, bylo by tedy již na manažerovi, aby rozpoznal preference jednotlivých pracovníků a bral je na vědomí při řízení lidí.

Závěr

V kapitole první byla uvedena a popsána základní čínská kulturní specifika. Byly definovány Hofstedeho kulturní dimenze¹⁰⁰ a následně na nich byla vymezena čínská společnost, která je podle nich charakteristická velkou vzdáleností moci, kolektivistickou orientací, maskulinitou, nízkou mírou vyhýbání se nejistotě, silným pragmatismem (dlouhodobou orientací) a zdrženlivostí. Byly popsány pojmy a hodnoty, které hrají významnou úlohu v čínské společnosti a které nelze ve stejné míře nalézt v kulturách západních, jedná se o „guanxi“, koncept „tváře“ a sociální status.

Druhá kapitola se zaměřila na problematiku managementu v Číně. Management v Číně byl prozkoumán z různých perspektiv. Bylo popsáno, na co si musí dát pozor západní manažer řídící čínské zaměstnance, možné příčiny konfliktů mezi čínskými a nečínskými zaměstnanci, pozice manažera v čínské firmě a vzájemný vztah čínských zaměstnanců a manažera.

Podle teorie jsou Číňané na pracovišti nesamostatní, pasivní a obtížně spolupracují, což je přístup, který se manažer snaží postupně změnit. Adaptace musí probíhat na obou stranách, u čínských pracovníků i u cizinců. Příliš rychlé změny mohou vést k nespokojenosti čínských zaměstnanců a k zhoršení jejich pracovního výkonu. Vliv tradiční čínské kultury na management v Číně je neoddiskutovatelný a její pochopení je nutností každého manažera.

Západní kultura stále více ovlivňuje kulturu čínskou a dochází i ke změnám v mentalitě Číňanů. Do Číny proudí západní manažerské praktiky, nejsou však pouze přejímány, ale jsou obohacovány o prvky čínské kultury a její tradiční hodnoty, vzniká tím nový manažerský styl, který se v současnosti stále přirozeně formuje.

V praktické části práce byla formou dotazníkového šetření zkoumána kontrolní skupina Číňanů, přičemž se u ní analyzovala síla Hofstedeho pěti kulturních dimenzí, prioritní hodnoty a postoj k vybraným prvkům tradiční čínské kultury. Ve zkoumaném

¹⁰⁰ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X

vzorku byla zjištěna převážně maskulinita a silný pragmatismus (dlouhodobá orientace), což je ve shodě s předpokládanými výsledky. Byla však zjištěna větší míra individualismu a menší vzdálenost moci. Na zkoumaný vzorek poté byly aplikovány poznatky vycházející z teoretické části, a byly u něj stanoveny vhodné manažerské postupy.

Z odpovědí se dá vyčíst pozvolný nárůst individualismu, který je zejména v západní společnosti kritériem úspěchu a čínská mládež si jej začíná osvojovat. Respondenti projevili větší průbojnost i za cenu narušení společenské harmonie. Změnila se také povaha vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy si dotazovaní přáli mít manažera blíže své úrovni, vzdálenost moci byla menší. Hofstede zjistil, že mezi dimenzemi individualismus versus kolektivismus a vzdálenost moci existuje negativní korelace.¹⁰¹

Bylo již zmíněno, že management v Číně přebírá prvky managementu západního a přizpůsobuje je čínskému prostředí. Pokud však mezi čínskou mládeží rostou individualistické tendence, roste průbojnost a klesá vzdálenost moci, znamenalo by to, že se Čína mentalitou přibližuje západu. Sbližování čínského a západního stylu managementu bude probíhat rychleji a západní manažerské postupy budou účinnější.

¹⁰¹ HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X, str. 71

SUMMARY

The objective of my bachelor's thesis on the topic of **Chinese Cultural Specifics and their Influence on Management** is to determine which elements of Chinese culture can be traced in modern Chinese society and what is their impact on management in China.

China has a very important role in the international trade. With its opening to the outside world it has also become a land full of opportunities for foreign investors. As a result there is a growing need to understand how to make multicultural teams in China work more smoothly. The mutual misunderstandings between Chinese and expatriate employees can gradually lead to serious problems at a workplace. This thesis points out some important issues of the multicultural management in China, suggests solutions and describes the links between Chinese culture and management in China.

The first part of the thesis is theoretical research focussed on Chinese culture and what makes it special and in what aspects it is unique. The Chinese cultural specifics mentioned here are for example „face“, „guanxi“ and social status. The first part also includes definitions of Hofstede's cultural dimensions¹⁰²- power distance, individualism, masculinity, long-term orientation, uncertainty avoidance index and indulgence.

The first part continues with a description of Chinese management, Chinese managers, habits of Chinese employees and obstacles both expatriate employees and managers have to overcome

Practical part of the thesis is based on a questionnaire survey, based on Hofstede's Value Survey Module 2008¹⁰³. Purpose of the survey was to verify cultural dimensions and cultural specifics with a control group consisting of 40 Chinese respondents. The most significant findings were- increased individualism, lower power distance and higher assertiveness. These changes might bring management practices in China closer to

¹⁰² HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X

¹⁰³ HOFSTEDE, Geert, *Values Survey Module 2008 Questionnaire*. *Geert Hofstede* [online]. 1/2008. [cit. 2014-2-22]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/media/253/VSM08English.doc>

western management practices and this mentality shift among the Chinese youth should be examined in a large scale study.

Seznam pramenů

Tištěná literatura:

1. BELL, Daniel A. *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. New Jersey: Princeton University Press, 2008. ISBN 978-0-691-13690-5.
2. BOUÉE, Charles-Edouard. *China's Management Revolution: Spirit, land, energy*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-28545-3.
3. FAIRBANK, John K. *Dějiny Číny*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2010. ISBN 978-80-7422-007-4.
4. FAN, Ying. A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management. An International Journal*. 2000, roč. 7, č. 2.
5. FAN, Ying. Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*. 2002, roč. 11, č. 5.
6. GALLO, Frank T. *Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2011. ISBN 978-0-47082730-7.
7. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
8. LOCKETT, Martin. Culture and the Problems of Chinese Management. *Organization Studies*. 1988, roč. 9, č. 4.
9. XIN, Katherine R. a Jone L. PEARCE. Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support. *Academy of Management Journal*. 1996, roč. 39, č. 6.

Elektronické zdroje:

10. Corruption Perceptions Index 2013. *Transparency International* [online]. 2013 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>
11. Dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

12. GOODALL, Keith, LI, Na a WARNER, Malcolm. Expatriate managers in China: the influence of Chinese culture on cross-cultural management. *Working Paper Series* [online] Cambridge (United Kingdom): Judge Business School University of Cambridge. 1/2007. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0701.pdf
13. HOFSTEDE, Geert, Values Survey Module 2008 Questionnaire. *Geert Hofstede* [online]. 1/2008. [cit. 2014-2-22]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/media/253/VSM08English.doc>
14. HOFSTEDE, Geert. Values Survey Module 2008 Manual. *Geert Hofstede* [online]. [cit. 2014-2-22]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.eu/vsm-08>
15. CHILD, John, WARNER, Malcolm. Culture and Management in China. *Research Papers in Management Studies* [online] Cambridge (United Kingdom): The Judge Institute of Management University of Cambridge. 3/2003. [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: http://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0303.pdf
16. National cultural dimensions. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-8-28]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
17. Rensis Likert management systems and styles. Team building training and development [online]. [cit. 2014-8-29]. Dostupné z: http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html
18. What about China?. HOFSTEDE, Geert. *The Hofstede Centre* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/china.html>
19. What is management style? definition and meaning. *BusinessDictionary* [online]. © 2014 [cit. 2014-7-24]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/management-style.html>
20. What is paternalistic leadership? definition and meaning. *BusinessDictionary* [online]. © 2014 [cit. 2014-4-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/paternalistic-leadership.html>

21. FARH, Jiing-Lih a Bor-Shiuan CHENG. A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Företagsekonomiska institutionen* [online]. [cit. 2014-3-26]. Dostupné z:
http://www.sbs.su.se/Global/Forskning/China_Management_Theory/Background%20paper/Larry%20Farh%20Cheng_paternalistic%20leadership.pdf

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Počty respondentů v jednotlivých provinciích.....	52
--	----

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít dostatek času pro svůj osobní nebo rodinný život.“	53
Tabulka č. 2: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít nadřízeného, kterého můžete respektovat.“	54
Tabulka č. 3: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít šance na povýšení.“ ...	55
Tabulka č. 4: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít jistotu zaměstnání.“ ...	56
Tabulka č. 5: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „mít nadřízeného konzultujícího rozhodnutí týkající se vaší práce.“	57
Tabulka č. 6: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro cíl „pracovat v příjemném prostředí.“	58
Tabulka č. 7: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro otázku „které čtyři hodnoty mají největší vliv na současnou mladou generaci.“	59
Tabulka č. 8: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro otázku „jak moc se podle vás změnila hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů.“	61
Tabulka č. 9: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesné odpovědi na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce.“	63
Tabulka č. 10: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace.“	64
Tabulka č. 11: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu.“	65
Tabulka č. 12: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „Měli bychom si vážit našich hrdinů z minulosti.“	66
Tabulka č. 13: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů.“	67

Tabulka č. 14: Počty odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „dojde-li k názorové neshodě, snažíte se maximálně prosadit vlastní názor, než abyste ustoupili.“ 68

Seznam grafů:

Graf č. 1: Počty odpovědi pro cíl „mít dostatek času pro svůj osobní nebo rodinný život.“	53
Graf č. 2: Počty odpovědi pro cíl „mít nadřízeného, kterého můžete respektovat.“	54
Graf č. 3: Počty odpovědi pro cíl „mít šance na povýšení.“	55
Graf č. 4: Počty odpovědi pro cíl „mít jistotu zaměstnání.“	56
Graf č. 5: Počty odpovědi pro cíl „mít nadřízeného konzultujícího rozhodnutí týkající se vaší práce.“	57
Graf č. 6: Počty odpovědi pro cíl „pracovat v příjemném prostředí.“	58
Graf č. 7: Počty odpovědi pro otázku „které čtyři hodnoty mají největší vliv na současnou mladou generaci.“	59
Graf č. 8: Počty odpovědi pro otázku „jak moc se podle vás změnilы hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů.“	62
Graf č. 9: Počty odpovědi pro výrok „člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesné odpovědi na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce.“	63
Graf č. 10: Počty odpovědi pro výrok „pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace.“	64
Graf č. 11: Počty odpovědi pro výrok „neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu.“	65
Graf č. 12: Počty odpovědi pro výrok „Měli bychom si vážit našich hrdinů z minulosti.“	66
Graf č. 13: Odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů.“	67
Graf č. 14: Odpovědi a jejich procentuální zastoupení pro výrok „dojde-li k názorové neshodě, snažíte se maximálně prosadit vlastní názor, než abyste ustoupili.“	68

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření.....	81
--	----

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření

Zamyslete se nad ideálním zaměstnáním, nehleďte na vaše současné zaměstnání, pokud nějaké máte. Při výběru ideálního zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo... (zakroužkujte prosím jednu odpověď v každém řádku):

1 = nejvyšší důležitost

2 = velmi důležité

3 = středně důležité

4 = méně důležité

5 = nepodstatné

01.	Mít dostatek času pro Váš osobní nebo rodinný život	1	2	3	4	5
02.	Mít nadřízeného, kterého můžete respektovat	1	2	3	4	5
03.	Mít šance na povýšení	1	2	3	4	5
04.	Mít jistotu zaměstnání	1	2	3	4	5
05.	Aby s Vámi nadřízený konzultoval rozhodnutí týkající se Vaší práce	1	2	3	4	5
06.	Pracovat v příjemném prostředí	1	2	3	4	5

07. Jaké jsou podle Vás 4 nejvýznamnější hodnoty ovlivňující současnou generaci?

08. Jak moc se podle Vás změnilы hodnoty uznávané vaší generací a generací vašich rodičů?

- a) Naše generace je naprosto odlišná a vyznává zcela jiné hodnoty
- b) Zůstalo jen velmi málo, co by naše generace měly společného
- c) Některé věci se změnilы, ale některé zůstaly stejné
- d) Ve většině aspektů jsou naše generace stejné
- e) Hodnoty se nikterak nezměnilы

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte prosím jednu odpověď v každém řádku)

1 = naprosto souhlasím

2 = souhlasím

3 = nejsem si jistý

4 = nesouhlasím

5 = silně nesouhlasím

09. Člověk může být dobrým manažerem, aniž by znal přesné odpovědi na každou otázku, kterou mu podřízený může položit ohledně své práce

1 2 3 4 5

10. Pravidla firmy nebo organizace by neměla být porušena – ani když si zaměstnanec myslí, že by porušení pravidla bylo v nejlepším zájmu organizace

1 2 3 4 5

11. Neustálá snaha je nejjistější cestou k úspěchu

1 2 3 4 5

12. Měli bychom si vážit našich hrdinů z minulosti

1 2 3 4 5

13. Je přirozené využívat svých kontaktů k dosažení vlastních cílů

1 2 3 4 5

14. Dojde-li k názorové neshodě, snažím se maximálně prosadit vlastní názor, než abych ustoupil

1 2 3 4 5

Vaše pohlaví: muž

 žena

Váš věk: _____

Z jaké čínské provincie pocházíte: _____