

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**



**Diplomová práce**

**Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě**

**Autor: Bc. Elena Navrátilová**

**© 2010 ČZU v Praze**

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie

Akademický rok 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Elena Navrátilová**

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název tématu: **Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě**

### Struktura diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Teoretická část (3.1 Historie prolínání kultur v ČR, 3.2 Interkulturní rozdíly, 3.3 Interkulturní problémy a způsoby řešení)
4. Empirická část
5. Diskuze
6. Závěr
7. Seznam literatury
8. Přílohy

Rozsah původní zprávy: 50 - 60 stran

Seznam odborné literatury:

- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. Cultures and Organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2005. 434 s. ISBN 0-07-143959-5.
- NOVÝ, Ivan, a kol. Interkulturální management: (lidé, kultura a management). Praha : Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.
- PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Praha : C.H.Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
- ROSINSKI, Philippe. Coaching Across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences. London and Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2003. 296 s. ISBN 18-578-8301-2.
- USUNIER, Jean-Claude. International and cross-cultural management research. London : Sage Publications, 1998. 195 s. ISBN 0-7619-5281-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Michálek, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2010

  
.....  
Vedoucí katedry



  
.....  
Děkan

V Praze dne: 15.12.2009

## **Č e s t n é p r o h l á š e n í**

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

V Praze dne 1. 4. 2010

## **Poděkování:**

Moc děkuji za odborné vedení, poskytnutí důležitých informací a trpělivé konzultace svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, Ph.D.

Elena Navrátilová

# **Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě**

## **Cross cultural differences in an international company**

### **Abstrakt**

Cílem této práce je přiblížit téma interkulturních vztahů na pracovišti v mezinárodní firmě z pohledu českého zaměstnance.

Teoretická část práce popisuje historii prolínání jednotlivých kultur a důvody, které k němu vedly. Dále se zaměřuje na současnou situaci v České republice a mapuje počet pracujících cizinců v ČR a jejich pracovní pozice. Jsou popsány jednotlivé odlišnosti a dimenze národních kultur. Teoretická část práce se dále zaměřuje na možné interkulturní problémy v rámci mezinárodní firmy a předkládá i jejich případná řešení.

V empirické části jsou hodnoceny výsledky výzkumu týkajícího se pracovní spolupráce Čechů s cizinci. K výzkumu bylo použito dotazníku, jehož cíloví respondenti byli občané ČR, kteří mají pracovní zkušenost s nadřízeným cizincem.

### **Klíčová slova**

Kultura, národní kultura, podniková kultura, interkulturní vztahy, kulturní dimenze, interkulturní komunikace, interkulturní vyjednávání, interkulturní trénink.

### **Abstract**

The aim of this dissertation is to examine the intercultural relationships at work within an international company, from the point of view of a Czech employee.

The theoretical part of the dissertation outlines the history of cultural diffusion and the reasons leading to it. It is further focused on current situation in the Czech Republic, number of foreigners working in the CR and their positions.

Particular differences and dimensions of national cultures are described. Possible problems and issues rising with intercultural interactions within an international company will be also outlined in this part of the dissertation as well as possible solutions to these issues.

In the empirical part of the dissertation the results of the research on working relationships between Czech employees and foreign employees are revealed and analysed. The survey was pursued through questionnaire addressed exclusively to Czech individuals who have working experience with foreign line manager or superior.

### **Keywords**

Culture, culture of a nation, corporate culture, intercultural relations, cultural dimensions, intercultural communication, intercultural negotiation, intercultural training.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>5</b>
METODIKA PRÁCE.....	6
<b>3 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
3.1 HISTORIE PROLÍNÁNÍ KULTUR V ČR .....	8
3.1.1 Mezinárodní obchod.....	8
3.1.2 Nadnárodní společnosti .....	9
3.1.3 Prolínání národních kultur v České republice.....	10
3.1.4 Zaměstnanost cizinců v ČR.....	11
3.2 INTERKULTURNÍ ROZDÍLY .....	13
3.2.1 Vymezení základních pojmů.....	13
3.2.1.1 Kultura.....	13
3.2.1.2 Národní kultura .....	13
3.2.2 Odlíšnosti národních kultur.....	14
3.2.2.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho.....	14
3.2.2.2 Kulturní dimenze Fonsa Trompenaarse.....	17
3.2.2.3 Schéma kulturních orientací od Philippe Rosinski .....	19
3.2.2.4 Výsledky výzkumů pro český národ .....	23
3.3 INTERKULTURNÍ PROBLÉMY A ZPŮSOBY ŘEŠENÍ.....	24
3.3.1 Podniková kultura.....	24
3.3.1.2 Podniková kultura v mezinárodní firmě.....	25
3.3.2 Problémy asimilace firemních kultur.....	26
3.3.3 Praktické řešení podnikové kultury v mezinárodní firmě.....	27
3.3.4 Interkulturní komunikace .....	29
3.3.5 Interkulturní vyjednávání.....	30
3.3.6 Interkulturní trénink.....	31
<b>4 EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
4.1 ÚVOD.....	33
4.2 VYTVOŘENÍ DOTAZNÍKU .....	33
4.3 SBĚR DAT.....	34
4.4 STRUKTURA RESPONDENTŮ .....	34
4.5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU A JEJICH INTERPRETACE.....	37
4.5.1 Vzájemná komunikace mezi Čechy a cizinci.....	37
4.5.1.1 Ověření hypotézy 1 statistickou metodou.....	38
4.5.2 Míra spolupráce s cizinci.....	40
4.5.2.1 Ověření hypotézy 2 statistickou metodou.....	42

## OBSAH

4.5.3 Vztah mužů a žen k výběru národnosti svého nadřízeného .....	43
4.5.3.1 Ověření hypotézy 3 statistickou metodou .....	43
4.5.4 Vztah věkových skupin k výběru národnosti svého nadřízeného .....	44
4.5.4.1 Ověření hypotézy 4 statistickou metodou .....	45
4.5.5 Způsob řešení problémů .....	45
4.5.6 Vztah ke svému nadřízenému .....	48
4.5.7 Jak se vidí samotní Češi? .....	49
<b>5 DISKUZE .....</b>	<b>51</b>
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
<b>7 SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>58</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>59</b>
<i>Dotazník .....</i>	<i>59</i>



## 1 ÚVOD

Téma interkulturních vztahů bylo do nedávna spíše okrajové. V České republice začalo postupně nabývat na významu až s otevřením hranic po roce 1989. V dnešní době se téma zdá být více než aktuální. Globalizace a turbulentnost prostředí s sebou přinesla mnohé změny, které jsme si donedávna nedokázali ani představit. Jednou ze změn je jistě i to, že v České republice bude žít takový počet cizinců ze všech koutů světa.

Ačkoliv rozdílné vztahy mezi kulturami jsou nyní předmětem vědeckého bádání, ne každý si rozdíly uvědomuje a připouští. Velmi obvyklý postoj, který lidé při kontaktu s odlišnou kulturou zaujímají, je tzv. etnocentrismus. To znamená, že se dívají na odlišné kultury z perspektivy kultury vlastní. Jinak řečeno, nositelé všech kultur jsou přesvědčeni o jedinečné správnosti, platnosti a pravdivosti svých norem, zvyků, pravidel a hodnot. Tento postoj se zdá být vlastní všem kulturám světa. [10]

Díky pohledu na ostatní skrze brýle své vlastní kultury se mnohdy lidé neubrání rozčarování nad nestandardními projevy svých hostitelů při zahraničních návštěvách, při kontaktu s turisty v Česku či při návštěvě zahraničních manažerů v české firemní pobočce. Mnohé zaskočí hlasitý projev italských turistů, japonská zdrženlivost a uctivost je vykládána jako nedostatek sebedůvěry a rozhodnosti, černoši jsou bráni jako líní emigranti. Několik výzkumů už ale v praxi dokázalo, že přijetí nové kultury a spolupráce s jejími příslušníky může přinést pozitivní změny pro celou společnost. [10] Naopak jiná šetření ukázala, jak se cizinci mezi tuzemci cítí mnohdy nepochopeni a že domácím často přisuzují vlastnosti, které oni sami netuší, že mají!

Co tedy Čechům brání v odbourání stereotypů, které mají vůči příslušníkům jiných kultur? Je možné, aby se kultury mezi sebou vzájemně obohacovaly a učily se spolupráci? Nebo by se naopak tyto rozdíly neměly stírat? Je přirozenější žít v jednotné kultuře? Nebo jsou svět a vztahy v něm nastaveny tak, že se odlišné národy budou se sebou potkávat, žít, válčit, spolupracovat a využívat se tak, jak se to děje od počátku lidstva?

Tyto otázky pravděpodobně nemohou být zodpovězeny stovkou knih natožpak jednou diplomovou prací. Svým způsobem je lidstvo řeší od nepaměti.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této diplomové práce je prozkoumat a zhodnotit vztahy Čechů k cizincům, se kterými pracují v jedné firmě.

Základní otázkou je, zda existuje rozdíl mezi chováním Čechů mezi sebou a Čechů vůči cizincům na jednom pracovišti. Pokud zde rozdíl existuje, projevuje se v míře spolupráce a ve vzájemné komunikaci? Je tento rozdíl v chování patrnější mezi ženami nebo mezi muži? Jsou ženy na rozdíl od mužů lépe schopny komunikovat s nadřízenými cizinci? Jsou ženy více chápavé k rozdílnému chování cizinců a lépe tak s cizinci vycházejí? Jaké jsou nejčastější bariéry, které brání efektivní komunikaci a spolupráci obou národností? Je největším problémem ve vzájemných vztazích chybná interpretace partnerova jednání nebo obě strany jednájí skutečně tak odlišně, že to přináší problémy, které při vzájemném vztahu příslušníků jedné kultury nenastanou?

Konkrétní hypotézy, které chce tato diplomová práce vyvrátit či potvrdit, jsou následující.

1. Ho : Způsob vzájemné komunikace Čechů mezi sebou a mezi Čechem a cizincem se od sebe neliší.
2. Ho : Neexistuje závislost mezi tím, jak Češi spolupracují mezi sebou a jak spolupracují s cizinci.
3. Ho: Neexistuje rozdíl mezi muži a ženami a tím, zda by jako svého nadřízeného zvolili spíše Čecha či cizince.
4. Ho: Neexistuje vztah mezi věkem respondentů a tím, zda by respondenti zvolili jako svého nadřízeného spíše Čecha či cizince.
5. Ho : Neexistuje rozdíl v názoru Čechů na to, jakým způsobem řeší problémy samotní Češi a jak problémy podle Čechů řeší cizinci.
6. Ho : Češi nevnímají rozdíl mezi tím, jak se ke svému nadřízenému chovají oni sami a jak se k nadřízenému podle nich chovají cizinci.

Závěrem tato práce chce odpovědět i na otázku, které vlastnosti si čeští zaměstnanci myslí, že mají, a které jim mohou pomoci v lepší spolupráci, organizaci a dosahování lepších výsledků v mezinárodním pracovním prostředí.

## **Metodika práce**

Předkládaná diplomová práce byla zpracována v souladu s běžnými metodickými standardy práce podobného druhu. Po vymezení problému a stanovení cíle práce bylo s ohledem na řešené téma použito metody dotazování, resp. písemného dotazování prostřednictvím elektronického dotazníku. Ten byl umístěn po dobu dvou týdnů na stránkách [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Všechny výzkumné činnosti probíhaly dle metodického postupu, jenž byl realizován v pěti logicky navazujících etapách:

### **1. Určení cílové populace a základního souboru.**

Cílovou populací byli s ohledem na zadané téma Češi pracující ve firmě, kde je jejich nadřízený cizinec. Věk respondentů byl vymezen mezi 20 až 59 lety. Oslovení byli především zaměstnanci velkým mezinárodních společností působících v Praze.

### **2. Příprava dotazníku.**

V první části této etapy byl nejdříve sestaven seznam hypotéz, které si práce klade za cíl potvrdit či vyvrátit. Na základě vytvořeného seznamu byla formulována první verze odpovídajících otázek. Ty pak byly uspořádány do bloků podle tematických okruhů. V poslední části etapy bylo vytvořeno úvodní oslovení respondenta a dotazník doplněn o základní identifikační otázky.

### **3. Pilotáž dotazníku.**

Vytvořená pilotní verze dotazníku byla ověřena na deseti vybraných respondentech. Po získaných odpovědích a jejich následné analýze byly opraveny všechny otázky, které byly shledány nepřesnými, či nevhodně formulovanými. Po korekci pilotní verze byla vytvořena elektronická verze konečného dotazníku. Odkaz na tento elektronický dotazník byl poté rozeslán základnímu souboru respondentů.

#### 4. **Kódování a analýza dat.**

Aby bylo možné došlé odpovědi z dotazníků analyzovat, bylo nezbytné je převést do kvantifikovatelné podoby. To bylo zajištěno díky automatickému kódování dat a jejich převedení do kontingenční tabulky. Došlé odpovědi respondentů tak bylo snadné třídít a posléze i vyhodnocovat podle stanovených hypotéz.

#### 5. **Interpretace dat, prezentace výsledků, použité metody.**

Data byla nejprve zpracována prostřednictvím základní deskriptivní statistiky a následně graficky prezentována přehlednými grafy, případně tabulkami. Samotná interpretace dat probíhala coby komplexní proces využívání různých metod. Mezi zásadní patřily např.: Komparace (porovnávání podle předem určených kritérií objektu komparace); Dedukce (obecné-jedinečné: orientace ve velkém množství informací); Indukce (jedinečné-obecné: získávání komplexního náhledu na problém na základě dílčích výsledků); Generalizace (zevšeobecnování).

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Historie prolínání kultur v ČR

#### 3.1.1 Mezinárodní obchod

Lidé od počátku dějin měli potřebu mezi sebou obchodovat, ať už formou barterové směny či nákupem zboží za peněžní ekvivalent. Historicky se někdy více někdy méně podporovala mezinárodní směna. Veškerá lidská snaha dostat se na vzdálenější trhy a objevit nové výrobky a tedy i příležitosti k obchodování zapříčinili mimo jiné i prolínání jednotlivých kultur mezi sebou. A čím více se zdokonaluje technika a lidé se v jednotlivých částech světa dostávají na vyšší životní úroveň, tím více k tomuto prolínání dochází.

Tento proces se dá nazvat globalizace obchodu. To znamená, že národní a státní hranice spolu s rozdílnými finančními trhy a měnami hrají stále menší roli. Obrovský nárůst objemu světové výměny zboží v posledních letech je výsledkem globálních integračních procesů, které umožňují právě co nejladší pohyb zboží, služeb a kapitálu. Čtyři formy integrace se dají identifikovat jako zóna volného obchodu, celní unie, společný trh a hospodářská a měnová unie. Zóna volného obchodu znamená zrušení celních tarifů mezi členskými státy, ale zachování suverénnosti celní politiky každé země vůči zemi třetí. Celní unie představuje stav, kdy cla jsou mezi členskými zeměmi zrušena, ale uplatňuje se společná celní politika vůči třetím zemím. Společný trh představuje celní unii. Navíc jsou zrušené restrikce v oblasti pohybu kapitálu a pracovní síly mezi členskými zeměmi. Hospodářská a měnová unie zahrnuje jak ekonomickou tak i politickou integraci v podobě vzdání se některých částí národní suverenity. [7]

Globalizace obchodu má své klady i zápory. Největší přínos je spatřován v oblasti uvolňování mezinárodní hospodářské soutěže. V šanci každé země využívat díky globalizaci komparativních výhod, v procesu odstraňování administrativních překážek a větší liberalizaci mezinárodního obchodu. V neposlední řadě globalizace vede ke sblížení legislativy jednotlivých zemí.“ [12] Jako zápory tohoto procesu se dají uvést pohlčení či likvidace konkurenčně slabých národních podniků korporacemi nadnárodními. Toto ovlivňuje i lokální dodavatele a subdodavatele. Ti, ve snaze udržet si zakázky pro dominantní

nadnárodní korporace, jsou nuceni stlačovat vlastní náklady a zvyšovat produktivitu, resp. snižovat své ziskové marže. Lokální národní podniky ale i ekonomiky se tak stávají silně závislými na investičních rozhodnutích nadnárodních společností a hodnocení ekonomiky ze strany nadnárodních institucí.

### 3.1.2 Nadnárodní společnosti

Globalizace je úzce spjata s nadnárodními společnostmi. K jejich označení se používá termín transnacionální korporace nebo multinacionální korporace. Jsou to takové společnosti, které provozují výzkum, výrobu, prodej a další činnosti v různých zemích světa, bez ohledu na to, kde mají svoji centrálu. Obvykle mají podobu akciové společnosti nebo holdingovou strukturu. Ta jim umožňuje snadnější proniknutí na zahraniční trh.

Nadnárodní společnosti hrají významnou roli v globalizačním procesu. Iniciují a zavádějí technologické změny. Plně využívají informační a telekomunikační technologie a tím přispívají k jejich dalšímu rozvoji a šíření. Rozvíjejí produktivní pracovní síly. Vyznačují se vysokou geografickou flexibilitou, tzn. že mohou rychle reagovat na měnící se podmínky a své aktivity pružně přesouvat do jiných zemí. Mají velký vliv na pracovní trh a díky svému podílu na HDP zemí mají značný ekonomický a politický vliv.

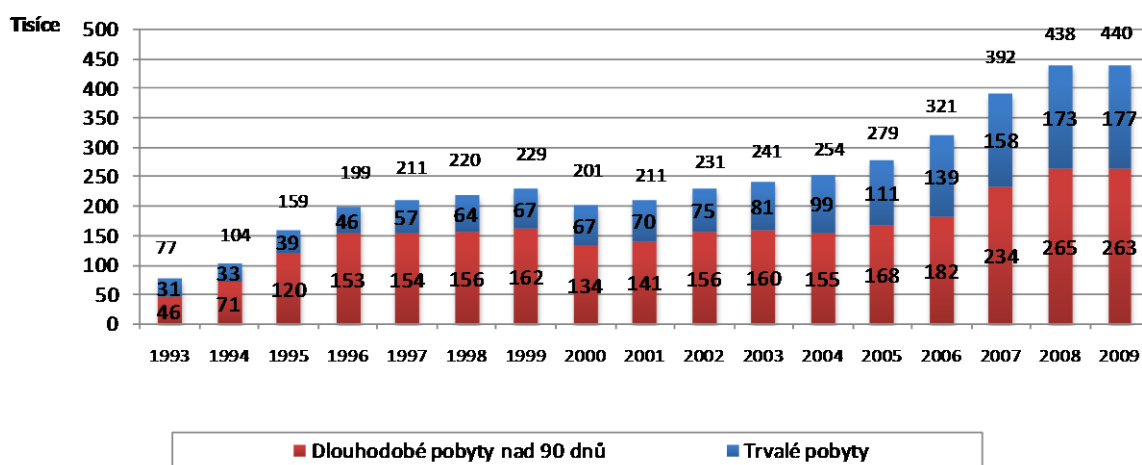
Jako první nadnárodní společnost by se dala označit Nizozemská Východoindická společnost, jejíž vznik se datuje k roku 1602. V roce 2009 podle CNN Money jsou podle obrátu největšími firmami světa Royal Dutch Shell (102.000 zaměstnanců), Exxon Mobil (104.700 zaměstnanců), Wal-Mart Stores, BP a Chevron [14].

Příklady dobře známé mezinárodní společnosti jsou dále např. Mc Donalds a Airbus. Jídlo od „Meka“ chutná stejně, stejně působí i design restaurace a oblečení zaměstnanců. Stejně fungují i pracovní postupy uvnitř organizace. Ať už si pro svého hamburgera dojdete v Praze nebo třeba v Tokiu. Airbus Consortium zase představuje ukázkou strategické aliance a joint venture. Díly letadel se vyrábějí ve spolupracujících firmách ve Velké Británii, Německu a Španělsku. Montáž všech dílů probíhá v Toulouse ve Francii. [3].

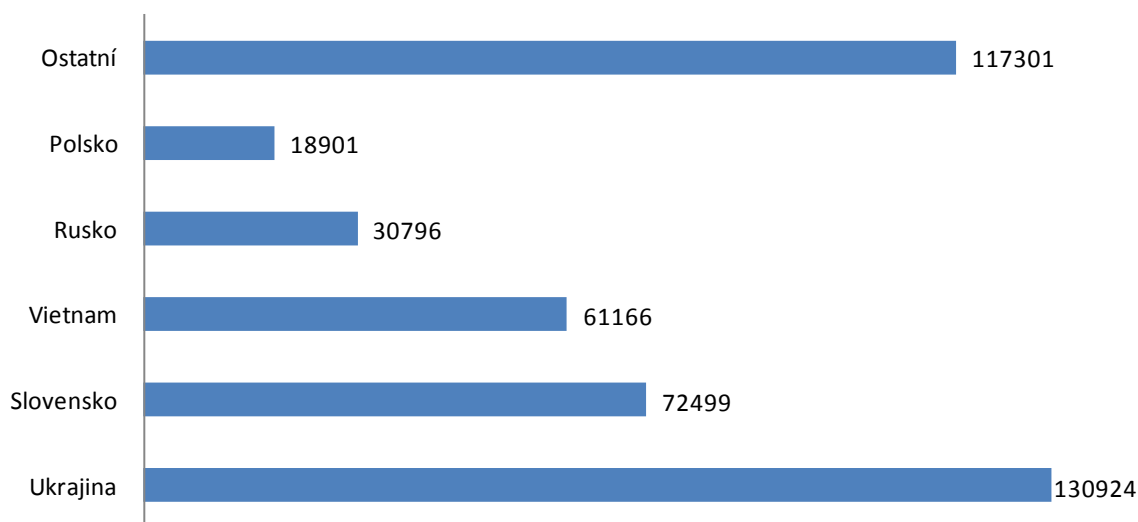
### 3.1.3 Prolínání národních kultur v České republice

V dějinách Československa a České republiky najdeme několik zásadních dat, která znamenala buď otevření, nebo naopak uzavření našich hranic jak tuzemcům, tak cizincům. Byla to hlavně léta válečná a poválečná, 40 let socialismu a jeho pád v roce 1989, rozdělení Československa v roce 1993, vstup ČR do Evropské unie v roce 2004 a posléze vstup ČR do schengenského prostoru v prosinci roku 2007.

Podíváme – li se na vývoj počtu cizinců v ČR od roku 1993 do roku 2009, jak jej na svých webových stránkách [www.czso.cz](http://www.czso.cz) uvádí Český statistický úřad (dále jen ČSÚ), zjistíme, že za těchto 16 let stoupl počet cizinců žijících v Česku o více jak 500% na současných evidovaných 433 305 cizinců (31. 12. 2009). Největší zastoupení u nás mají Ukrajinci. Tvoří zhruba jednu třetinu všech cizinců žijících u nás. Za nimi následují Slováci, Vietnamci, Rusové a Poláci. Ostatní národnosti pochází ze všech světových kontinentů. [13]



**Graf 1** Vývoj počtu cizinců s pobyty trvalými a dlouhodobými nad 90 dní v ČR  
1. 1. 1993 – 31. 12. 2009 (Pramen ŘS CPP MV ČR)



**Graf 2 5 nejčetnějších státních občanství cizinců v ČR k 31.12. 2009**  
(Pramen ŘS CPP MV ČR)

### 3.1.4 Zaměstnanost cizinců v ČR

Globalizace je úzce spjata nejen s pohybem zboží, služeb a informací, ale i s pohybem osob. Lidé se stěhují za lepšími ekonomickými podmínkami, ale i z politických a dalších důvodů. Cizinci mohou v nové zemi pracovat jako zaměstnanci lokálních národních nebo nadnárodních firem. Mohou i soukromě podnikat.

Od 1. 5. 2004 občané EU/EHP a Švýcarska a jejich rodinní příslušníci již nejsou z hlediska zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, považováni za cizince a v souladu s tímto zákonem mají stejné postavení jako občané ČR. Mají tedy volný přístup na trh práce a nepotřebují povolení k zaměstnání. Zaměstnavatel je pouze povinen o jejich zaměstnávání písemně upozornit úřad práce a to nejpozději v den jejich nástupu a dále vést o tom evidenci, stejně jako úřad práce. Ostatní cizinci mohou vykonávat práci na území ČR pouze v případě, že obdrželi povolení k zaměstnání a povolení k pobytu, pokud zákon o zaměstnanosti nestanovuje jinak. [13]

V České republice podle ČSÚ bylo k 31. 12. 2009 z celkového počtu 433.305 cizinců žijících na území ČR zaměstnaných celkem 318.362 osob. 230.709 (72 %) těchto cizinců bylo v zaměstnaneckém poměru nebo pracovalo jako společníci obchodních společností,

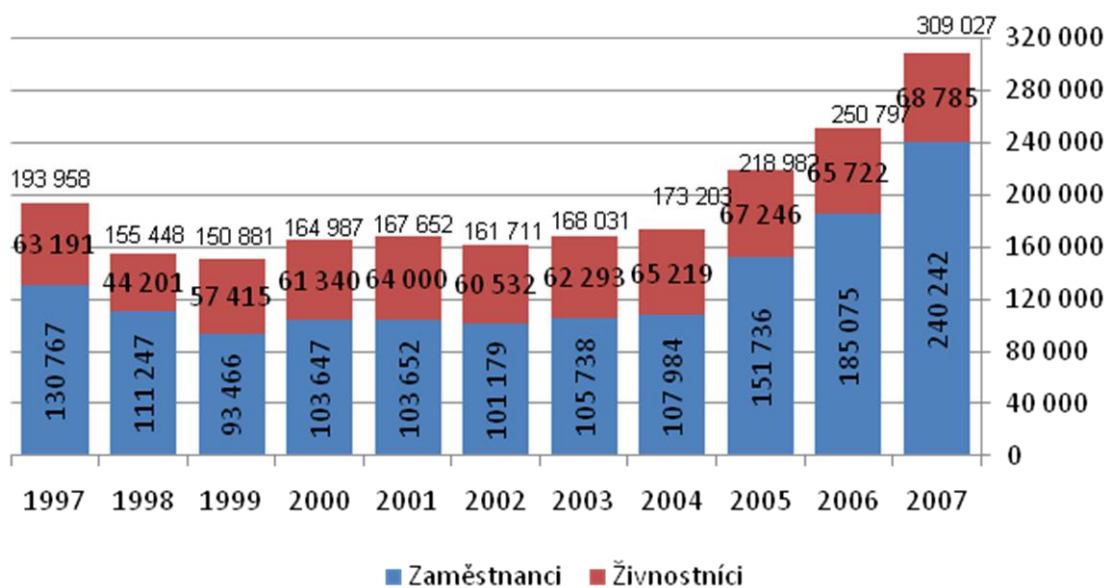


členové družstev či jako členové statutárních orgánů obchodních společností a družstev, a přitom se kromě účasti na řízení společnosti věnovali plnění tzv. běžných úkolů. Zbýlých 87.753 cizinců (tj. 28 % všech zaměstnaných cizinců) mělo platné živnostenské oprávnění. Cizinci ze zemí EU pracovali v zaměstnaneckém poměru častěji než cizinci z ostatních zemí (91% vůči 77% z celkového počtu cizinců z EU a z non EU). Nejvíce občanů pracujících v zaměstnaneckém poměru pochází z Polska, Slovenska a Mongolska (přes 90% z celkového počtu těchto jednotlivých občanství v ČR).

S platným živnostenským oprávněním v ČR tradičně nejvíce působí Vietnamci (přes 80% z jejich celkového počtu). Následují je Rusové, Němci, Američané a Britové s cca 30% z celkového počtu těchto cizinců žijících u nás. [13]

Nejvíce cizinců je zaměstnaných ve zpracovatelském průmyslu (cca 100.000). Dále jsou nejvíce zastoupeni ve stavebnictví, obchodě a opravách motorových vozidel a také v činnostech v oblasti nemovitostí a pronájmu.

Cizinci žijící u nás jsou nerovnoměrně usídleni po celé České republice. Kraje s relativně vysokým podílem cizinců jsou Hl. m. Praha, Středočeský kraj, Ústecký kraj, Jihomoravský kraj a Moravskoslezský kraj. Nejméně jsou cizinci zastoupeni v kraji Pardubickém, Vysočina, Olomouckém a Zlínském kraji. [13]



Graf 3 Celková zaměstnanost cizinců podle postavení v zaměstnání 1997–2007 (31. 12.)

## **3.2 Interkulturní rozdíly**

### **3.2.1 Vymezení základních pojmů**

#### **3.2.1.1 Kultura**

Původně latinské slovo cultura znamenalo obdělávání a vzdělávání země, opak přírody. Tedy všechno to, co člověk přetvořil a vytvořil. Současné teorie definují kulturu jako kolektivní mentální program, základní předpoklady a hodnotové orientace, všeobecně sdílený systém myšlení či naučené a zapomenuté normy a vzorce chování [3, 11].

Kultura představuje nabyté znalosti a vědomosti, které lidé používají k interpretaci svých zkušeností, a vytváření svého sociálního chování, vzorů a norem. Kultura tedy zahrnuje soubor hodnot, vzorů, norem, zvyků a tradic, které jsme si během života osvojili jako členové určité skupiny a které používáme v interakcích se členy této skupiny – národa, určité instituce nebo třeba rodiny. Tím se skupiny od sebe vzájemně liší. Kultura se přenáší z generace na generaci prostřednictvím jazyka, rituálů, institucí a předmětů denní spotřeby. [4, 10, 11] Pojem kultura se dá shrnout jako nahromaděná zkušenost daného sociálního celku. Funkce kulturního systému se mohou vymezit jako funkce sebepotvrzující, funkce zajištění kontinuity, funkce korekce individuálního chování a funkce identifikační. [4]

#### **3.2.1.2 Národní kultura**

Národ je historicky vzniklé společenství, které si v průběhu vlastního specifického vývoje vytvořilo vlastní kulturu. Národ mluví stejným jazykem, má společnou historii, může obývat stejné území a má společné národní zájmy. To vše dává základ pro národní kulturu. [4]

Národní kultury je možné mezi sebou porovnávat podle důrazu, který příslušná kultura klade na jednotlivé prvky konkrétního chování člověka. Tak byla vytvořena různá členění národních kultur do dimenzí – autoři Hofstede, Trompenaars a další. Usunier rozlišuje těchto 6 složek kultury, které mají podstatný vliv na výzkum mezinárodního managementu:

Relationships (relations patterns) – vztahy

Language and communication – jazyk a komunikace

Institutional and legal systems – institucionální a právní systém

Values and values systems – hodnoty a hodnotový systém

Time orientations – orientace v čase

Mindsets – nastavení mysli, mentální mapy a struktury [11]

Někteří autoři upozorňují na fakt, že význam národní kultury stále klesá. Svoji identitu můžeme proto stále více nahlížet jako osobní a dynamickou syntézu většího počtu kultur – národní, podnikové, profesní, kultury určité skupiny lidí. [10]

### **3.2.2 Odlišnosti národních kultur**

Studium kultury národů je pro mezinárodní management velmi důležité. Pomáhá vysvětlit a určit mnohé aspekty lidského chování. Mezinárodní manažeři, ale i řadoví zaměstnanci, by se měli snažit porozumět kulturním hodnotám a zvykům zaměstnanců, které řídí nebo se kterými spolupracují. Samozřejmě to samé platí i v případě obchodního jednání s cizinci. Nedorozuměním se dá předcházet. Pokud ovšem víme o zvyklostech chování a stylu komunikace svého partnera.

Národní kultury byly podrobeny mnoha výzkumům, které se snažily rozlišit je podle rozličných kritérií. Dva z nejznámějších výzkumů vypracoval G. Hofstede a F. Trompenaars. [3,4,6,9]

#### **3.2.2.1 Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho**

Holandský profesor G. Hofstede zkoumá interakce mezi národními kulturami a kulturou

organizace. Svými studiemi ukazuje, že národní a regionální seskupení ovlivňují chování organizací a jiných společností a že tento jev je v čase trvalý. Svůj výzkum zaměřil na srovnání národních kulturních hodnot a jejich projevů v oblasti rodiny, školy, podniku nebo politického systému. Ke svému výzkumu vytvořil G. Hofstede mezinárodní dotazník interkulturálních rozdílů VSM 94. [3,6]

Studie jsou založené na modelu pěti obecných dimenzí, jimiž lze vysvětlit podstatné rozdíly mezi jednotlivými kulturními systémy.

1. Rozpětí moci;
2. Individualismus versus kolektivismus;
3. Maskulinita versus feminita;
4. Vyhýbání se nejistotě;
5. Krátkodobá versus dlouhodobá orientace. [3]

### **1. Rozpětí moci**

Míra, v níž méně mocní členové společnosti očekávají a jsou ochotni akceptovat nerovnoměrné rozložení moci a vlivu, je vyjádřená dimenzí rozpětí moci. [12]

Ve společnostech s malým rozpětím moci (Rakousko, Dánsko, Izrael) se lidé chovají více demokraticky. Rozhodnutí jsou přijímána po konzultaci všech zúčastněných a lidé se cítí vzájemně si více rovni. Naopak v podnicích s velkým rozpětím moci (Čína, země Latinské Ameriky, Mexiko, Belgie a Francie) se setkáváme s výraznou hierarchií a autokracií. Nerovnost je považována za přirozenou záležitost. Nadřízení a starší mívají vysoký respekt. Podřízení bývají pasivnější a spíše očekávají příkazy. [3]

### **2. Individualismus vs. kolektivismus**

Jak moc se lidé chovají spíše samostatně a nezávisle nebo převážně jako členové skupiny

vyjadřuje dimenze individualismus vs. kolektivismus. Například v Japonsku a v Latinské Americe se lidé chovají více kolektivisticky. Naopak obyvatelé USA, Austrálie a Velké Británie jsou vedeni spíše k individualismu. [3]

### **3. Maskulinita versus feminita**

Maskulinní společnosti oceňují výkonnost, úspěch, soutěživost, rozhodnost, a ambicióznost. Manažeři bývají rozhodní, asertivní, agresivní. Spíše se rozhodují sami na základě důkladné analýzy faktů. Ve femininních společnostech se více cení zájem o mezilidské vztahy a kvalitu života. Zatímco feminní společnost převažuje ve Švédsku, Norsku a Nizozemsku, výrazně maskulinní společnost je dle studií v Japonsku, dále např. v Rakousku, Itálii a Švýcarsku. [3]

### **4. Vyhýbání se nejistotě**

Míra vyhýbání se nejistotě se týká toho, jak moc se lidé cítí být ohrožení nejistými, nejednoznačnými, neznámými či nepřehlednými situacemi. Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě (Japonsko, Řecko, státy bývalé Jugoslávie) se snaží vyhnout nejistotě a nejednoznačným situacím tím, že vytvářejí určitá pravidla, struktury a vztahy. Tato pravidla a směrnice bývají často nefunkční a lidé je běžně překračují. Přesto uspokojují jejich emocionální potřebu po formální struktuře. Pro zaměstnance je také typická potřeba být stále zaneprázdňen a také fakt, že nemají sklony často střídat zaměstnání. Naopak kultury se slabým bráněním se nejistotě (Dánsko, Švédsko, Velká Británie) nepotřebují tolik formálních předpisů. Ovšem ty, co mají dané, mnohem více respektují. Dále je pro ně typická větší názorová a ideologická tolerance, která lépe umožňuje prosazení nekonvenčních myšlenek. [3]

### **5. Krátkodobá versus dlouhodobá orientace**

Tato dimenze popisuje vnímání časového horizontu a pojmu času celkově. V krátkodobě orientovaných společnostech (USA, méně rozvinuté země) je oceňován respekt vůči tradicím, dodržování norem, plnění sociálních povinností a zachování si vlastní tváře. Hodnoty ceněné v dlouhodobě orientovaných společnostech (Čína, Japonsko) jsou trvalost, společenský status a šetrnost. [3,12].

### 3.2.2.2 Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse

Nizozemec F. Trompenaars zkoumal kulturní dimenze po dobu deseti let ve 23 zemích světa na vzorku minimálně 500 manažerů z každé zkoumané země. Pro svůj průzkum použil pět, později sedm vztahově orientovaných dimenzí. [9, 12]

1. Univerzalismus versus partikularismus;
2. Individualismus versus preference společenství, skupiny (komunitarismus);
3. Neutrální versus emocionální kultura;
4. Specifická versus difusní kultura;
5. Preference výkonu a výsledků versus preference společenské statusu;
6. Sekvenční nebo synchronní vnímání času;
7. Vztah k vnějšímu prostředí, vnitřní nebo vnější kontrola.

#### 1. Univerzalismus versus partikularismus

Kultury s vysokou mírou univerzalismus (USA, Německo, Velká Británie) mají představu, že jejich způsob chování a ideje mohou být nezměněny použity kdekoli jinde ve světě. Dbají na formální pravidla a dodržování obchodních smluv. Naproti tomu pro kultury preferující partikularismus (Čína, země bývalého Sovětského svazu) jsou důležitější vztahy a vzájemná důvěra. Od toho se pak odvíjí i obchodní vztahy. [9, 12]

#### 2. Individualismus versus preference společenství, skupiny

Tuto dimenzi vnímá Trompenaars podobně jako Hofstede, i když místo výrazu kolektivismus používá komunitarismus. Tím chápe to, že se lidé více vidí jako součást skupiny. Zajímavé je, že u některých zemí se výsledky výzkumů F Trompenaarse liší od G. Hofstede-

ho. Například bývalé Československo nebo země bývalého Sovětského svazu byly díky své minulosti viděny jako kolektivistické. Ovšem z Trompenaarsova průzkumu vyšlo Československo jako kultura výrazně individualistická. [9, 12]

### **3. Neutrální versus emocionální kultura**

Neutrální kultury mají zvyk držet své emoce pod kontrolou. Otevřeně neprojevují své pocity a snaží se být vyrovnaní. Příkladem je Japonsko nebo Velká Británie. Emocionální kultury se naopak vyjadřují otevřeně, emotivně, někdy až teatrálně. Do této skupiny patří například Nizozemsko a Švýcarsko. [9, 12]

### **4. Specifická versus difusní kultura**

Ve specifických kulturách (USA) mají jedinci velkou veřejnou sféru, tedy prostor, kam jsou ochotni vpustit druhé, a naopak malou sféru soukromou, kterou jsou ochotni sdílet pouze se svými nejbližšími. Lidé jsou velmi otevření a extrovertní. Práci mají výrazně oddělenou od osobního života. Naopak lidé v difusní kultuře (Rakousko, Německo) vytváří obě sféry podobně rozsáhlé a mají je mezi sebou i úzce propojené. Druhé lidi nepustí tak rychle do své veřejné sféry, protože tím by jim automaticky vstoupili i do sféry soukromé. Proto se lidé z těchto kultur jeví více jako introverti a jednají více nepřímě. [9, 12]

### **5. Preference výkonu a výsledků versus preference společenského statusu**

Kultury preferující společenský status (Čína) si váží lidí kvůli jejich věku, době zaměstnání u jedné společnosti, pohlaví nebo původu. Výkonově orientované kultury (Rakousko, USA, Švýcarsko, Velká Británie) si váží lidí s ambicemi, vysokou výkonností a s výsledky. [9, 12]

### **6. Sekvenční nebo synchronní vnímání času**

V kulturách preferující synchronní vnímání času se lidé běžně věnují více aktivitám zároveň. Připravený rozvrh činností jsou ochotni pružně přizpůsobit momentální situaci a vztahům. Lidé z kultur, ve kterých převažuje sekvenční přístup (USA, Francie), se raději po určitou dobu věnují pouze jedné činnosti. Dodržují sjednané termíny a plány.

Další odlišnosti bychom mohli vysledovat v orientaci na budoucnost, přítomnost

a minulost. Budoucnost je nejdůležitější např. pro obyvatele USA, Itálie nebo Německa. Minulost je pro tyto země chápána jako něco přežitého. V kulturách, které se orientují výrazně na přítomnost (Španělsko), je důležité především užívání si současného okamžiku. Pro Francii nebo Belgii jsou všechny tři časové roviny přibližně stejně důležité. Toto různé vnímání času ovlivňuje kulturně podmíněné rozdíly a kde a jak jsou vyhledávány příležitosti. [9, 12]

## **7. Vztah k vnějšímu prostředí, vnitřní nebo vnější kontrola**

Tato dimenze vypovídá o víře lidí v to, že mohou nebo naopak nemohou ovlivňovat dění kolem sebe a svůj osud. Především kultura USA je známá svou vírou ve vlastní vliv na svůj život a budoucnost. Naopak ve většině asijských kultur se věří, že věci mají běžet svým přirozeným směrem, a že člověk musí plout po proudu života a udržovat s ním harmonii. [9, 12]

### **3.2.2.3 Schéma kulturních orientací od Philippe Rosinski**

P. Rosinski se specializuje na exekutivní koučování, koučování týmů a na problematiku rozvoje globálního vedení lidí a koučování v multikulturním prostředí. Aby mohli koučové posuzovat a porovnávat kultury, potřebují integrující rámec (model) obsahující škálu kulturních orientací, jež mohou uplatnit při práci s koučovaným. Rosinski tedy roztřídil již definované kulturní dimenze do sedmi kategorií. Ty jsou dle autora v souladu s klíčovými problémy, s nimiž se lidé setkávají bez ohledu na svoji kulturu nebo práci, kterou vykonávají. Tyto orientace nalezneme v každé kultuře. Ovšem to, co jednotlivé kultury odlišuje, je právě důraz, který na tyto orientace kladou. [10]

Kultura je dle Rosinskiho skupinovým jevem, ale individuální kulturní orientace se může výrazně odlišovat od charakteristických národních rysů. Z toho důvodu autor vyvinul toto schéma kulturních orientací. Každý člověk, tým, organizace nebo firma mají svůj vlastní, jedinečný kulturní profil. Znalost tohoto profilu je velmi důležitá pro kouče v mezinárodním prostředí. Ti by si ale měli uvědomovat i fakt, že kulturní orientace se často mění v závislosti na situaci – jinak člověk jedná v zaměstnání, v rodině atd.



Schéma kulturních poskytuje rámec pro systematické posouzení kulturních orientací, jež jsou pro činnost kouče a pro ty, které koučuje, významné. [10]

### **1. Kategorie: Vnímání moc a odpovědnost**

Dimenze: Kontrola (K) / Harmonie (H) / Pokora (P)

Popis: (K) Lidé rozhodujícím způsobem určují svůj život a nesou odpovědnost za jeho utváření.

(H) Snaha o dosažení rovnováhy a souladu s přirozeným stavem věcí.

(P) Akceptování nevyhnutelných přirozených omezení.

### **2. Kategorie – Přístup k řízení času**

Dimenze: Vzácný (V) / Hojný (H)

Popis: (V) Čas je vzácným zdrojem. Nakládejte s ním podle toho!

(H) Času je dost. Uvolněte se!

Dimenze: Monochronní (M) / Polychronní (P)

Popis: (M) Koncentrujte se na jednu aktivitu a/ nebo vztah v jednu dobu.

(P) Souběžně se koncentrujte na více úkolů a/ nebo vztahů.

Dimenze: Minulost (M) / Přítomnost (P) / Budoucnost (B)

Popis: (M) Poučte se z minulosti. Přítomnost je v podstatě pokračováním nebo opakováním toho, co se stalo dříve.

(P) Soustředte se na „tady a teď“ a na krátkodobý prospěch.

(B) Soustředění na dlouhodobý prospěch. Podpora dalekosáhlých věcí.

### **3. Kategorie – Identita a smysl**

Dimenze: Bytí (B) / Konání (K)

Popis: (B) Důraz na vlastní žití a na rozvoj nadání a vztahů.

(K) Soustředění se na výkony a viditelné úspěchy.

Dimenze: Individualismus (I) / Kolektivismus (K)

Popis: (I) Důraz na individuální vlastnosti a projekty.

(K) Důraz na sounáležitost ve skupině.

#### 4. Kategorie – Organizační uspořádání

Dimenze: Hierarchie (H) / Rovnost (R)

Popis: (H) Společnost dobře funguje, existuje – li v ní sociální stratifikace.

(R) Lidé si jsou rovni, ale často mají odlišné cíle.

Dimenze: Univerzalismus (U) / Partikularismus (P)

Popis: (U) Ke všemu by se mělo přistupovat ze stejného, univerzálního hlediska.

Obecně akceptované procesy umožňují docílit konzistentnosti a úspor z rozsahu.

(P) Zdůrazňuje konkrétní okolnosti. Dává přednost decentralizaci a na míru šitým řešením.

Dimenze: Stabilita (S) / Změna (Z)

Popis: (S) Oceňuje statické a uspořádané prostředí. Podporuje efektivitu

dosahovanou systematickou disciplinovanou prací. Omezuje na minimum změny a neurčitost, považované za rušivý prvek.

(Z) Oceňuje dynamické a flexibilní prostředí. Podněcuje efektivitu dosahovanou adaptabilitou a inovacemi. Vyhýbá se rutině považované za nudnou.

Dimenze: Soupeření (So) / Spolupráce (Sp)

Popis: (So) Prosazuje úspěch a pokrok vyvolané působením konkurence.

(Sp) Prosazuje úspěch a pokrok vyvolané vzájemnou podporou, sdílením nejlepších postupů a solidaritou.

#### 5. Kategorie – Území

Dimenze: Ochrana (O) / Sdílení (S)

Popis: (O) Chráníte se tím, že nikomu neodhalujete svůj osobní život a pocity

(mentální hranice) a omezujete se na minimum pronikání do vašeho osobního prostoru (fyzická hranice)

(S) Vytváříte si těsnější vztahy s druhými tím, že s nimi sdílíte svoji psychickou a fyzickou sféru.

## 6. Kategorie – Komunikační vzorce

Dimenze: Vysoce kontextuální (V) / Málo kontextuální (M)

Popis: (V) Spoléhá na implicitní komunikaci. Uvědomuje si význam gest, postoje, hlasu a kontextu.

(M) Spoléhá na explicitní komunikaci, jasné a podrobné pokyny.

Dimenze: Přímá (P) / Nepřímá (N)

Popis: (P) V konfliktní situaci, nebo když je potřeba sdělit něco nepříjemného, vyjadřuje se jasně i za cenu rizika, že druhou stranu ranní nebo urazí.

(N) V konfliktní situaci, nebo když je potřeba sdělit něco nepříjemného, dává přednost uchování dobrých vztahů i za cenu rizika chybné interpretace.

Dimenze: Afektivní (A) / Neutrální (N)

Popis: (A) Dává při komunikaci najevo emoce a vřelost. Klíčové je utvářet a udržovat osobní a společenské vztahy.

(N) Důraz na stručnost a výstižnost, preciznost a nestrannost.

Dimenze: Formální (F) / Neformální (N)

Popis: (F) Důsledně se řídí protokolem a ceremoniály.

(N) Dává přednost nenucení a spontánní komunikaci.

## 7. Kategorie – Způsoby myšlení

Dimenze: Deduktivní (D) / Induktivní (I)

Popis: (D) Důraz na pojmy, koncepty, teorie a obecné principy – z nichž logickým uvažováním odvíjí praktické aplikace a řešení.

(I) Odvíjí se od zkušenosti, konkrétní situace a případů – s využitím intuice formuluje obecné modely a teorie.

Dimenze: Analytické (A) / Systémové (S)

Popis: (A) Rozčleňuje celek na základní části, problém na menší části.

(S) Z části vytváří soudržný celek. Zkoumá spojení mezi částmi a zaměřuje se na systém jako celek. [10]

### 3.2.3.4 Výsledky výzkumů pro český národ

O Čechách se říká, že je to národ Švejků. Má toto tvrzení opodstatnění? Proč mají Češi takovou pověst? Nový [4] podrobil v 1. polovině 90. let výzkumu více než stovku českých manažerů s cílem prozkoumat českou kulturu, smýšlení a chování managementu. Byla k tomu použita metoda otevřeného dotazníku, hloubkových rozhovorů a Hofstedeho dotazník VSM 94. Následuje souhrn jeho závěrů ohledně české kultury. [4]

Mocenský odstup aneb rozpětí moci – čeští manažeři mají tendenci podceňovat jimi řízené pracovníky. Moc jim nedovolují participovat na procesech řízení. Spíše jim jen dávají úkoly, které mají plnit.

Individualismus a kolektivismus – Češi oscilují mezi těmito dvěma póly. Záleží na situaci, ve které se ocitnou.

Maskulinita vs. feminita – česká společnost je výrazně maskulinní. Větší důraz je kladen na úspěch, výkon, soutěživost, touhu po uznání a materiální hodnoty. Silným motivačním faktorem je i možnost postupu na vyšší pozici. Nadřízení často nevěří svým podřízeným a mají snahu je kontrolovat.

Vyhýbání se nejistotě, vztah k jistotě a výkonu – Češi jsou v tomto velmi rozporuplní. Nový tvrdí, že se v nich odráží jakási „švejkovská“ tradice. Na příklad na jedné straně se čeští manažeři chovají jako „muži činu“. Na druhé straně ale podezírají své podřízené i konkurenci. Dále místo aby Češi přiznali svou chybu a vlastní odpovědnost, raději se, stejně jako Švejk, vmlouvají na vlastní nezkušenost a špatné pochopení situace. Češi rádi říkají nadřízeným to, co chtějí slyšet. Také dokážou manipulovat se situací ku prospěchu svých vlastních potřeb a zájmů. Mají nechuť k exaktnosti a tvrdé disciplíně. Upřednostňují intuici, momentální inspiraci a tzv. selský rozum. Český podnikatel se také rád jistí tím, že smlouvy uzavírá s několika partnery najednou. Odstoupí-li od smlouvy, vmlouvají se a tvrdí, že přeci tenkrát nebyla definitivní. Pokud pak selžou všechny výmluvy, snaží se svůj protějšek „ukecat“ a odvést pozornost jinam.

Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace – Češi jsou krátkodobě orientovaní. Je pro ně

významná momentální stabilita, bezprostřední a rychlý zisk. Mají potřebu dávat okázale najevo své bohatství. Ovšem poměrně vysoký význam, který je připisován i vytrvalosti, může svědčit o možném posunu k dlouhodobé orientaci. Vytrvalost může implikovat např. odolnost vůči aktuálním problémům nebo i šetrné nakládání se všemi prostředky a zdroji, včetně těch lidských.

V Trompenaarsově výzkumu se Češi jeví jako výrazní individualisté. Mají také blíže k universalismu než k partikularismu, což značí, že jednají spíše racionálně. Zároveň jsou pro ně důležité i osobní vztahy. V otázkách orientace na výkon a výsledky nebo na sociální status, specifické či difusní kultury a neutrálního nebo emocionálního jednání jsou Češi hodnoceni průměrně. [9, 12]

### **3.3 Interkulturní problémy a způsoby řešení**

#### **3.3.1 Podniková kultura**

Každé společenství, ať už velké (národ) či malé (rodina) má nějakou kulturu. Tedy i státní instituce nebo podnik má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Jde o soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které určují způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování. [1]

Nelze konstatovat, že jedna kultura je lepší než druhá. Všechny kultury jsou od sebe odlišné a během času se vyvíjejí. Za jedněch okolností nebo v jednom časovém období mohou být velice dobré. Za jiných okolností mohou být zcela dysfunkční. Je-li podniková kultura ohodnocená v příslušných podmínkách jako „dobrá“, může to napomoci vysokému pracovnímu nasazení a výsledkům. Základní orientace podnikové kultury podle G. Hofstedeho [3] může být v rozmezí mezi těmito krajními polohami:

Orientace na proces nebo na výsledky;

Orientace na lidi nebo na úkoly;

Vazba na podnik nebo na profesi;

Otevřenost podnikové kultury nebo její uzavřenost;

Slabá kontrola nebo přísná kontrola;

Normativní nebo pragmatické chování.

### **3.3.1.2 Podniková kultura v mezinárodní firmě**

Charakter situace národní firmy je určován způsobem řešení střetu národních a často současně i podnikových kultur. Tvorba vhodného systému řízení je základem zvládnutí prolínání kultur na jednom pracovišti [4].

V případě vybudování dceřiné společnosti na zelené louce jde zpravidla o postupné budování pobočky od samého počátku krok za krokem. Jak v technické, ekonomické, organizační, tak i personální oblasti. Většinou se začíná vysláním jednoho pracovníka nebo malého týmu do zvolené země. Postupně jsou vybíráni řídicí pracovníci a další personál z místních zdrojů a to podle kritérií, které odpovídají požadavkům mateřské firmy a hodí se tak do její kultury. Podniková kultura je pak směsicí místní národní kultury a původní podnikové kultury mateřské firmy. Začátky na zelené louce bývají sice pomalé, ale kulturní riziko je velmi malé. [3, 4, 5]

Dá se říct opačná varianta té předchozí je převzetí firmy v zahraničí. Obchodník ze zahraničí koupí místní podnik jako celek. V tomto případě se doporučuje nejdříve podrobně zanalyzovat původní podnikovou kulturu. Vyhledáním společných rysů a vzájemných rozdílů se dá předejít konfliktním až krizovým situacím. Tento způsob převzetí firmy spolu s mezinárodní akvizicí se totiž hodnotí z kulturního pohledu jako nejrizikovější. Je možné z počátku udržovat od tohoto nového člena podniku odstup a zacházet s ním jako s investicí do portfolia. Ovšem častěji dochází k nezbytné personální výměně na klíčových pozicích. [3, 4, 5]

Mezinárodní fúze je další variantou střetu několika národních a podnikových kultur a připomíná tak cizí převzetí. Ovšem zde jsou účastníci přibližně stejně velcí a stejně důležití. Analýza organizační a národnostní kultury je v tomto případě ještě důležitější než v případě cizího převzetí. Jako optimální způsob řešení se nabízí postupné vytváření zcela nové podnikové kultury. Ta nepředstavuje zásadní ústupek ani dominanci kteréhokoliv z fúzujících podniků. [3, 4, 5]

Lze vytvořit společný mezinárodní podnik (joint venture) dvou nebo více stran jako dceřiné společnosti nebo zcela nový (třetí) podnik. Záleží zde na tom, která ze zúčastněných stran přináší know-how, která kapitál, která řídicí pracovníky atd. Podobu podnikové kultury zpravidla určuje ta strana, která zajišťuje personální práce. [3, 4, 5]

Prozíravým způsobem spolupráce mezi již existujícími firmami je mezinárodní strategická aliance. Partneři se domluví na vzájemné prospěšné spolupráci na určitých produktech nebo trzích. Tím se omezí riziko kulturních střetů. Žádný z podniků neriskuje svou existenci, naopak strany se mohou vzájemně dobře poznat. Budou-li podniky po čase fúzovat, už se budou znát dostatečně dobře, aby se mohly vyhnout případným nedorozuměním. [3, 4, 5]

### **3.3.2 Problémy asimilace firemních kultur**

Kulturní zvláštnosti určují komunikační a motivační nástroje. Ovlivňují také řídicí styl manažerů. Rozhodne-li se podnik překročit práh své vlastní země, musí počítat s tím, že bude muset přizpůsobit své chování normám v hostitelské zemi a že místní obyvatelé a vláda hostitelské země se většinou snaží ochraňovat své kulturní instituce, symboly a praktiky. Nabízí se několik otázek, jejichž uvážení může výrazně přispět k vyvarování se možným nedorozuměním.

Do jaké míry, či zda vůbec, mohou být systémy podnikového řízení, které vznikly a osvědčily se v jedné zemi, přeneseny do jiné země? Na jaké limity, mající základ v odlišném kulturním zázemí dané společnosti, mohou narazit? Jak nejefektivněji integrovat kulturně odlišné skupiny zaměstnanců do jednoho fungujícího celku?

Formy integrace rozdílných kulturních skupin mohou probíhat následovně. [4,7]

1. Strukturální integrace – vyjadřuje podíl členů jednotlivých národnostních skupin a jejich proporcí v organizační firemní kultuře. V ČR působící nadnárodní firmy často obsazují vedoucí manažerské pozice „svými lidmi“ a jejich podíl na ostatních úrovních je velmi malý. Příslušníci většinové kulturní skupiny se pak do nejvyšších funkcí často vůbec nedostanou.
2. Neformální integrace – postihuje důležitost na práci navazujících neformálních aktivit. Mohou to být firemní večeře, kulturní večery a víkendové sportovní akce. Účast na takovýchto aktivitách může napomoci k rychlejší asimilaci.
3. Překonání kulturní zaujatosti – znamená překonání předsudků k členům organizace, kteří přísluší k určité kulturní skupině, např. slovanské, asijské, americké atd. V Česku hrají předsudky dost významnou roli. Často se používá přiřazování charakteristik celým kulturním skupinám, např. neschopný jako, líný jako, mazaný jako, povrchní jako a další.
4. Organizační identifikace – ukazuje míru, do jaké se osoba identifikuje s organizací, ve které pracuje. Tradičně je nižší u Američanů a Evropanů, vysoká u Japonců. Organizační identifikaci usnadňují firemní loga, oblečení, symboly, hesla apod.
5. Řešení vnitropodnikových konfliktů – vnitroskupinové konflikty, vzniklé např. nehomogeností skupiny z hlediska věku, pohlaví, zvyklostí či vyznání, mohou výrazně snížit efektivnost fungování podniku. [4,7]

### 3.3.3 Praktické řešení podnikové kultury v mezinárodní firmě

V mezinárodní firmě je střet dvou i více národních a současně podnikových kultur typickou situací. V zásadě existují 3 modely praktického řešení podnikové kultury mezinárodní firmy. [4]

- Kulturní dominance;



- Pluralita kultur;
- Synergický model.

### **Kulturní dominance**

Tato varianta bývá někdy označována jako „globální podniková kultura“. Prosazuje totiž utváření univerzálních cílů, hodnot a vzorců chování. Dceřiné společnosti jsou pak chápány jako neoddelitelné součásti jednotné podnikové kultury, vzniklé v podmínkách mateřské firmy a odpovídající národní kultuře místa jejího hlavního sídla. Důvodem utváření jednotné podnikové kultury může být např. to, že klasická podnikatelská strategie vyžaduje, aby firma působila jednotně v různých oblastech světa. Klasickým příkladem může být firma McDonald's. Po celém světě nabízí více méně podobný standard svého občerstvení a služeb. I její podniková kultura tedy musí být plně jednotná. Dalšími důvody mohou být ekonomické a organizační výhody. Jednotná podniková kultura totiž usnadňuje vnitřní komunikaci napříč regiony. Značný důvod pro vytváření jednotné podnikové kultury může být i manažerovo přesvědčení o univerzálnosti sociálních hodnot a norem své kultury. Případné následné problémy s přijetím této své kultury pak chápe jako nedostatečnou vyspělost či nevzdělanost místních zaměstnanců.

Klíčem k tvorbě globální podnikové kultury je ovládnutí a zvládnutí celého systému personálního řízení. Kritéria výběru a přijetí pracovníků jsou pak velmi náročná. Pracovník musí nejen aktivně ovládat daný cizí jazyk a být schopný a ochotný mezinárodní mobility, ale musí především být schopný aktivní spolupráce a komunikace s příslušníky cizí kultury. Vzdělávání a výcvik pracovníků jsou pak jednoznačně zaměřeny na pochopení a identifikaci se s univerzálními celopodnikovými cíly, přístupy a metodami. Nabízí se opět příklad firmy McDonald's. Ta je známá svým propracovaným systémem vzdělávání od nejnižších zaměstnaneckých pozic až po ty nejvyšší, které s malými rozdíly fungují shodně po celém světě. [4]

### **Pluralita kultur**

Tato varianta utváření kultury mezinárodní firmy má charakter kulturního kompromisu. Dceřiné společnosti mohou vycházet z domácích specifik a jen v omezené míře jsou povinny respektovat univerzální cíle a přístupy. Důvodem této varianty může být to, že firma

působí v natolik odlišných regionech, že prakticky není možné dosáhnout prosazení své vlastní centrální podnikové kultury. Jiným důvodem může být snaha podnikové centrály vstřebat realitu v jednotlivých zemích a využít ji pro pozitivní rozvoj celé firmy.

Tento styl vytváření podnikové kultury má však i značná úskalí. Často bývají posilována místní specifika na úkor realizace centrální podnikové strategie. Kritéria výběru pracovníků vychází z požadavků pracovních míst domácí části firmy. Interkulturální kompetence je vyžadována převážně jen u řídicích pracovníků

### **Synergický model**

Tato podniková kultura využívá specifických rysů jednotlivých národních kultur v zájmu jediné, společné kultury. Centrála zpravidla prosazuje globální podnikatelské záměry a převládá v ní pouze koordinační funkce. Rozhodovací pravomoci jsou pak ve značné míře přeneseny do jednotlivých regionů. Všechny regionální části mezinárodní firmy jsou tak propojeny účelně a efektivně. Geocentrická orientace, jak se také tomuto modelu říká, vede navíc k vysoké identifikaci pracovníků s podnikem jako celkem. Posiluje vědomí samostatnosti a spoluodpovědnosti pracovníků v jakémkoliv místě jejich působení. I přes značnou rozdílnost národních kultur je přirozeným důsledkem silná vnitřní integrita firmy. V tomto modelu platí personální práce jako předpoklad úspěchu dvojnásob než v modelech předchozích.

Uvedený přístup je zatím považován za řešení budoucnosti.

### **3.3.4 Interkulturní komunikace**

Problémy vzniklé důsledkem špatné komunikace zažije občas každý člověk. A to ani nemusí komunikovat s příslušníkem cizí kultury. Proto mezi nejvýznamnější příčiny kulturně podmíněných konfliktů patří ty, které vznikají v průběhu komunikačního procesu. Informace může být chybně interpretována například díky používání skrytého kontextu, který však příjemce zprávy vůbec nemusí znát. Nejčastější bariéry efektivního průběhu komunikace mezi subjekty z různých kultur jsou následující. [2, 5, 8, 12]

Jazyková bariéra – nedostatečná znalost cizího jazyka může být zdrojem nejrůznějších nedorozumění. Překlady bývají časově náročné. Jazyková bariéra může navíc dodat pocit neochoty spolupracovat nebo odborné nekompetentnosti.

Přijímání zpětné vazby – četnost a forma kontaktů mateřské firmy se zahraniční jednotkou se často výrazně liší.

Různá míra explicitnosti či implicitnosti komunikačního procesu – implicitní komunikace často používá skrytý kontext a různé neverbální signály. Skutečný význam sdělení je potřeba vyrozumět mezi řádky. Naopak explicitní komunikace je jasná, jednoznačná a přímá.

Vliv kulturně podmíněného očekávání příjemce zprávy – každý člověk posuzuje realitu podle svého vnitřního hodnotového systému. Tento systém máme ověřený v podmínkách vlastní kultury. Ovšem v případě kontaktu s lidmi odlišné kultury může být tento způsob dekodování zdrojem nepochopení skutečného obsahu informace. Tento postoj se nazývá etnocentrismus. Nositelé všech kultur jsou přesvědčení o jedinečné správnosti, platnosti a pravdivosti svých norem, zvyků, pravidel a hodnot.

Různý výklad neverbální komunikace – dekodování této komunikace je výrazně kulturně podmíněno a sehrává důležitou roli. Rozdíly se mohou projevat v podání ruky, políbení či objetí, přivítání a loučení se, gestikulaci, mimice a očním kontaktu, v rychlosti řeči, výšky hlasu, ale také ve využívání prostoru, tedy velikosti např. intimní a osobní zóny, a dalších. [2, 5, 8, 12]

### **3.3.5 Interkulturní vyjednávání**

„Vyjednávání je proces, ve kterém jednotlivci nebo skupiny, které mají jak společné tak rozdílné cíle, předkládají své návrhy a diskutují o nich, aby dospěli k dohodě, ujednání či společnému stanovisku.“ [4] K úspěšnému vyjednávání je potřeba spolupráce všech zú-

částněných stran. K vyjednávání mezi lidmi různých kultur je třeba nejen ochota spolupráce, ale i podstatná znalost symboliky významů a kulturních hodnot partnera.

Příprava pro mezinárodní vyjednávání by měla být velmi důkladná. Je to investice, která se jistě zúročí. Důležité je především získat základní informace o zemi partnera, o jejích obchodních zvycích a o podniku samotném. Dále je důležité vědět, jak bude vypadat složení partnerského týmu, kteří lidé se ho jmenovitě zúčastní, kdo je v týmu autoritou a jakou roli má každý člen týmu. Samozřejmě je dobré znát, k jakému cíli chce tým protistrany dospět. Velmi podstatné je pak stanovení vlastní taktiky vyjednávání. Pozornost je soustředěna na složení vlastního týmu. Někdy je například vhodnější postavit do čela starší osobu, někdy by měli být v týmu pouze muži atd. Podstatné je i správné načasování a místo vyjednávání. Tedy zda jednat v neutrálních prostorách, ve svých či v partnerově, a zda hned po příletu do hostitelské země a v jakých intervalech stanovit jednotlivé schůzky po sobě. Samozřejmostí je si předem stanovit, co se musí vyjednáváním dosáhnout. Co by se ještě dalo dohodnout a co by bylo dobré ještě dojednat má relativně menší význam.

Je dobré být předem připraven na jednotlivé možnosti vývoje samotného vyjednávání, protože to je ovlivňováno mnoha faktory. Na obou stranách může rozdílně probíhat už jen navázání vztahu a vytváření atmosféry důvěry pro vyjednávání. Může se lišit způsob výměny informací a je proto vhodné hned na začátku jednání zjistit, jaká data považuje partner za objektivní a jakým způsobem mu data předkládat. Ve fázi přesvědčování partnera se opět naskytuje ohromná škála možností jak. Někdo může využívat jeden pádný argument, někdo má připravené protinávrhy. Velmi dobrým pomocníkem při přesvědčování se může stát ticho. Partneři mohou rozdílně dávat najevo svůj nesouhlas, ať už nepřímo a zdvořile či přímo afektivně. Různé národy více vyjadřují své emoce. Jiné mají zase odlišně velkou tzv. osobní zónu. Ve vyjednávání se mohou výjimečně použít i pohružky např. odstoupením od jednání.

### **3.3.6 Interkulturní trénink**

Problémy interakce a komunikace s příslušníky jiných kultur mohou vést k řadě nepříjemných situací. A nejedná se jen o nepochopení obsahu a významu sdělení, případně jeho

nesprávnou interpretaci vedoucí k věcnému nedorozumění. Často jsou tato nepochopení doprovázena i subjektivně nepříznivě vnímanými pocity vlastní nedostačivosti a osobního selhání. Tato stresová situace se popisuje jako kulturní šok. Ve svých důsledcích může nezvládnutí kulturního šoku vést nejen k subjektivním psychickým a somatickým potížím, ale především k selhání v profesní oblasti a k nezvládnutí své pracovní role. Velmi efektivním nástrojem předcházení nebo alespoň minimalizaci negativních dopadů kulturního šoku je interkulturální trénink, tedy trénink interkulturální kompetence pracovníka.

Existují tři základní typy tréninkových programů. První skupina zahrnuje programy pro pracovníky, kteří se mají připravit na vyslání do zahraničí. Tyto programy se zaměřují především na poznání základních fakt o hostitelské zemi, jejím politickém, právním a ekonomickém systému, sociálním vývoji a klimatu. Dále umožňují poznat charakter obchodního jednání, jednání manažerů, způsob vedení spolupracovníků, taktiky, zvyklosti a rozložení pravomocí, které jsou v hostitelské zemi dodržovány. Cílem programů je tako to, aby účastníci pochopili způsob myšlení a hodnotový systém místních lidí. Nechybí ani jazykový trénink. [12]

Druhá skupina tréninkových programů je určena pro pracovníky z hostitelské země, kteří byli do zahraniční dceřiné společnosti přijati. Tento výcvik bývá často opomíjen. Přitom je přinejmenším stejně důležitý jako příprava pro pracovníky vyslané do zahraničí. Programy by měly zahrnovat vysvětlení historie firmy, její filozofie, základního poslání a firemní politiky. Dále by měly popsat mechanismus řízení, používané formy vedení, komunikace, koordinace a kontroly v dané firmě ale i zemi. Samozřejmě by měl opět být jazykový trénink.

Třetí skupina zahrnuje programy odstraňující určité organizační problémy a konflikty mezi mateřskou společností a zahraničními organizačními jednotkami. Tyto programy jsou na rozdíl od předchozích, které pracují spíše s fakty, založeny na interaktivních metodách a týmové spolupráci.

## **4 EMPIRICKÁ ČÁST**

### **4.1 Úvod**

V teoretické části byla přiblížena problematika interkulturních vztahů a byly popsány tři možné způsoby dělení národnostních kultur do dimenzí podle autorů G. Hofstedeho, F. Trompenaarse a P. Rosinski. V České republice již proběhlo několik výzkumů, které českému národu přiřadily určité hodnoty v těchto zmíněných dimenzích. Ze znalosti těchto hodnot vychází i empirická část této práce. Ta si ovšem klade za cíl prozkoumat hlouběji vztahy Čechů k cizincům, s nimiž pracují na jednom pracovišti. Důraz je kladen především na vzájemnou komunikaci, osobní vztahy a postoje Čechů k cizincům.

### **4.2 Vytvoření dotazníku**

Informace a data potřebná k empirické části této diplomové práce byla získána na základě metody dotazování. Jak již bylo uvedeno v části Cíl a metodika práce, bylo stanoveno šest hypotéz týkajících se problematiky interkulturních rozdílů. Na jejich základě byl sestaven dotazník. Forma dotazníku byla použita z důvodu jednoduchosti a rychlosti získání potřebných dat.

Dotazník obsahoval sedmnáct různě obsáhlých otázek. Většina z nich (patnáct) byla uzavřená, tedy respondenti mohli zvolit vždy jen z nabídnutých možných odpovědí. Část otázek nabízela pouze výběr odpovědi ano a ne. Pět otázek bylo identifikačních, tedy zjišťujících osobní údaje o respondentovi, konkrétně, pohlaví, věk, místo bydliště a velikost zaměstnávající společnosti. Poslední identifikační otázka zjišťovala národnost cizince, dle kterého respondent dotazník vyplnil.

### 4.3 Sběr dat

Data, která jsou zde zpracována a vyhodnocena, byla získána na základě dotazníkového průzkumu prováděného s využitím elektronické verze dotazníku, umístěného na webových stránkách. Důvodem použití této cesty je dnes její již nesporná výhoda a to především rychlost a výběr cílové skupiny respondentů. Dotazník nebyl veřejný. Respondenti ho mohli vyplnit teprve poté, co obdrželi odkaz s přesným hypertextovým odkazem na dotazník. Odkaz s touto adresou byl rozeslán vytipovaným respondentům, kteří jej následně přeposílali dál svým kolegům z práce.

Data byla sbírána přibližně po dobu dvou týdnů.

### 4.4 Struktura respondentů

Dotazník byl směřován k cílové skupině respondentů, jíž tvoří občané ČR, kteří mají zkušenost s nadřízeným jak z Česka, tak právě i s cizincem. Respondenti byli osloveni skrze známé a přátele, kteří pracují v mezinárodních nebo větších firmách a kolegové z ciziny jsou pro ně samozřejmostí. Nejvíce respondentů pracuje pro firmu DHL a IBM.

Vzhledem k tomu, že dotazník byl směřován k zaměstnancům mezinárodních společností, vybral se tak vlastně i charakteristický soubor cizinců, které respondenti hodnotili a dle kterých dotazník vyplnili. Ačkoliv v České republice žije nejvíce cizinců z Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu, můžeme se domnívat, že jen málo z nich pracuje v těchto firmách, natožpak na vedoucích pozicích.

Následující tabulky přehledně zobrazují zastoupení respondentů dle pohlaví, věku, dle velikosti společnosti, pro kterou pracují, dle místa bydliště respondentů a dle národnosti svého nadřízeného.

Dotazník vyplnilo celkem 108 respondentů. Tři z nich ovšem uvedli, že nejsou české národnosti, nebo že nemají žádnou zkušenost z práce v mezinárodním prostředí. Tito tři tedy byli ze seznamu respondentů vyloučeni. Výsledný soubor tedy činil 105 respondentů, z nichž 47 byli muži, 58 ženy.

Tabulka 1 Pohlaví respondentů

Pohlaví	četnost	
	absolutní	relativní
muži	47	44,76%
ženy	58	55,24%

Tabulka 2 Věkové složení respondentů

Věk	četnost	
	absolutní	relativní
20-29	64	60,95%
30-39	32	29,52%
40-49	6	5,71%
50-59	3	3,81%

Věkové složení respondentů je uvedeno v následující tabulce. Nejvíce respondentů – 64, což je 60,95%, je starých 20 až 29 let.

Tabulka 3 Bydliště respondentů

Bydliště respondenta	četnost	
	absolutní	relativní
Více než 1 mil. obyvatel	82	78.1%
Do 3000 obyvatel	10	9.52%
3 000 – 50.000 obyvatel	8	7.62%
50.000 – 100.000 obyvatel	3	2.86%
100.000 – 250.000 obyvatel	1	0.95%
250.000 – 500.000 obyvatel	1	0.95%

Dle bydliště nejvíce respondentů – 82, což je 78,1%, pochází z Prahy.

Přehled zastoupení národností nadřízených, se kterými respondenti mají pracovní zkušenost, je uveden v následující tabulce. Nejvíce z nadřízených pochází z Velké Británie (30), dále z Německa (18) a z USA (10). Obecně by se dalo říct, že nejvíce z nich pochází z některého ze států Evropy – 82. Ze Severní Ameriky pochází 11 z nich a stejný počet i z Asie. 1 z hodnocených nadřízených pochází z Afriky.



Tabulka 4 Národnost nadřizovaných respondentů

Národnost nadřizovaného	četnost	
	absolutní	relativní
Velká Británie	30	28.57%
Německo	18	17.14%
USA	10	9.52%
Itálie	9	8.57%
Francie	6	5.71%
Rakousko	4	3.81%
Španělsko	3	2.86%
Jižní Korea	3	2.86%
Švýcarsko	2	1.9%
Holandsko	2	1.9%
Pakistán	2	1.9%
Belgie	2	1.9%
Rusko	2	1.9%
Ukrajina	1	0.95%
Japonsko	1	0.95%
Slovinsko	1	0.95%
Afrika	1	0.95%
Iran	1	0.95%
Asie	1	0.95%
Pakistan/Kanada	1	0.95%
Malajsie	1	0.95%
Indie	1	0.95%
Slovensko	1	0.95%
Kanada	1	0.95%
Řecko	1	0.95%

Následující tabulka podává přehled o velikosti společnosti zaměstnávající respondenty. Nejvíce z nich – 50, což je 48,54%, pracuje pro společnost zaměstnávající více jak 1000 zaměstnanců. Pro společnost od 100 – 1000 zaměstnanců pracuje 28 respondentů. Pro menší podniky do 100 zaměstnanců pracuje 25 respondentů.

Tabulka 5 Velikost společnosti zaměstnávajících respondenty

Velikost společnosti	četnost	
	absolutní	relativní
Více jak 1000 zaměstnanců	50	48.54%
100 – 1000 zaměstnanců	28	27.18%
20 – 100 zaměstnanců	13	12.62%
Do 20 zaměstnanců.	12	11.65%

## 4.5 Výsledky dotazníku a jejich interpretace

### 4.5.1 Vzájemná komunikace mezi Čechy a cizinci

K problematice vzájemné komunikace mezi Čechy a cizinci se v dotazníku vážou tři otázky. Odpovědi na ně mají vyvrátit či potvrdit hypotézu č. 1.

*1. Ho: Způsob vzájemné komunikace Čechů mezi sebou a mezi Čechem a cizincem se od sebe neliší.*

#### 1) Otázka č. 1

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

Záporně odpovědělo 66 respondentů, což je 62,86%.

Kladně odpovědělo 39 respondentů, což je 37,14%.

#### 2) Otázka č. 12

Někdy mám potíže si s nadřizovaným cizincem porozumět

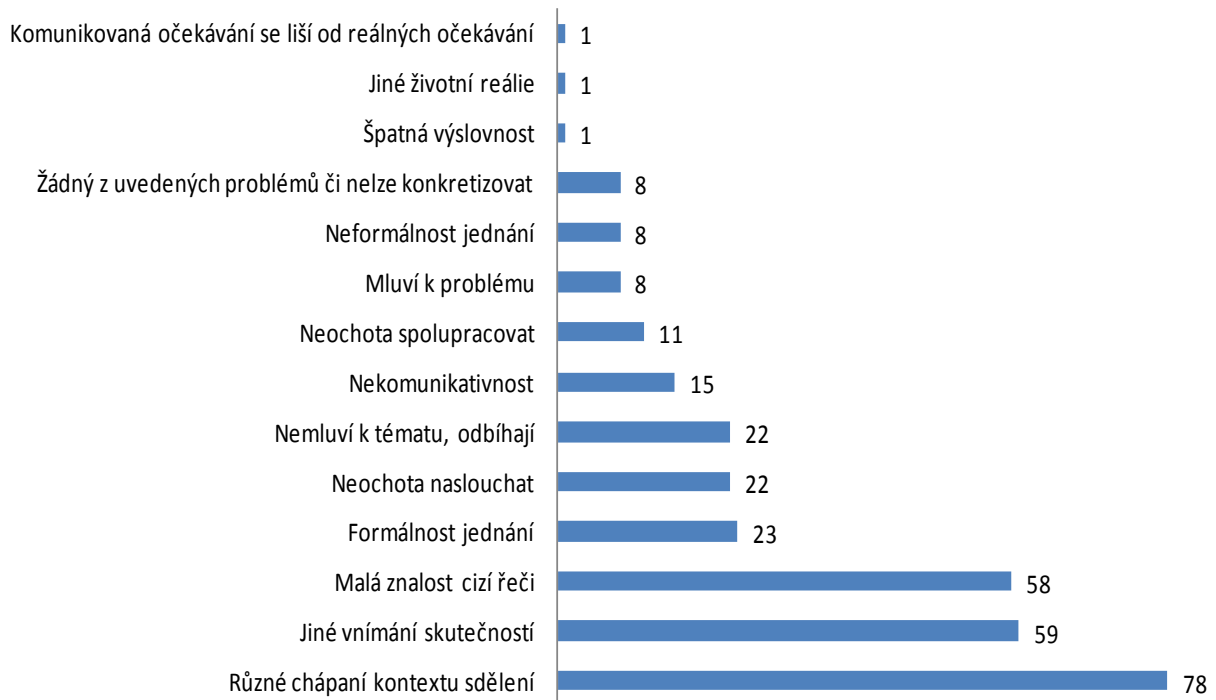
Kladně odpovědělo 76 respondentů, což je 72,38%.

Záporně odpovědělo 29 respondentů, což je 27,62%.

### 3) Otázka č. 2

Jaké problémy vnímáte v komunikaci s cizinci?

V této otázce byly respondentům nabídnuty předem dané odpovědi a možnost vyjádřit i svůj názor. Respondenti měli vybrat 3 vhodné odpovědi. Následující graf dává přehled o všech vybraných možnostech a počtu výběrů. Tři nejvíce četné odpovědi byly různé chápání kontextu sdělení, jiné vnímání skutečnosti a malá znalost cizí řeči.



Graf 4 Problémy v komunikaci s cizinci

#### 4.5.1.1 Ověření hypotézy 1 statistickou metodou

1. Ho: Způsob vzájemné komunikace Čechů mezi sebou a mezi Čechem a cizincem se od sebe neliší.

Řešení :  $\chi^2$  test v kontingenční tabulce  $i * j$

Potíže porozumět si s nadřazeným	Stejně chápání obsahu sdělení		
	ANO	NE	Celkem
ANO	21	55	76
NE	18	11	29
Celkem	39	66	105

Tabulka teoretických četností  $n_{oj}$

28,22857143	47,77142857
10,77142857	18,22857143

Provedeme  $\chi^2$  test pro nezávislost.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}}$$

$$\chi^2 = 10,66$$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je 10,66.

Tabulková hodnota  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$ .  $\rightarrow 10,66 > 3,84$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je větší (10,66) než kritická hodnota  $\chi^2$  (3,84).

Nulovou hypotézu o nezávislosti znaků zamítáme na hladině významnosti 5%.

Míru závislosti ověříme výpočtem koeficientu asociace.

$$r_{ab} = \frac{N \cdot f_{11} - g_1 \cdot h_1}{\sqrt{g_1 \cdot g_2 \cdot h_1 \cdot h_2}}$$

$$r_{ab} = -0,31866$$

	$y_1$	$y_2$	$g_i$
$x_1$	$f_{11}$	$f_{12}$	$g_1$
$x_2$	$f_{21}$	$f_{22}$	$g_2$
$h_j$	$h_1$	$h_2$	$N$

Mezi znaky je vztah nepřímé asociace. Míra závislosti je poměrně slabá.

Můžeme přijmout alternativní hypotézu.

*H 1 : Vzájemná komunikace Čechů mezi sebou a Čechy a cizinci se od sebe liší.*

#### **4.5.2 Míra spolupráce s cizinci**

K míře vzájemné spolupráce se v dotazníku vážou čtyři otázky, jež vychází z hypotézy č. dvě.

*2. Ho: Neexistuje závislost mezi tím, jak Češi spolupracují mezi sebou a jak spolupracují s cizinci.*

##### 1) Otázka č. 3

Kolega z Česka mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou.

Kladně odpovědělo 79 respondentů, což je 75,24%.

Záporně odpovědělo 26 respondentů, což je 24,76%.

##### 2) Otázka č 4

Kolega z ciziny mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou.

Kladně odpovědělo 67 respondentů, což je 63,81%.

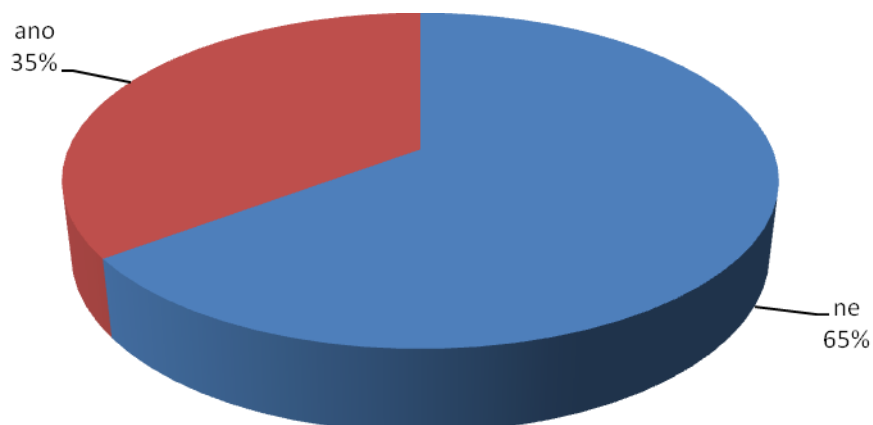
Záporně odpovědělo 38 respondentů, což je 36,19%.

##### 3) Otázka č. 6

Češi rádi řeší problémy společně s cizinci.

Kladně odpovědělo 37 respondentů, což je 35%.

Záporně odpovědělo 68 respondentů, což je 65%.



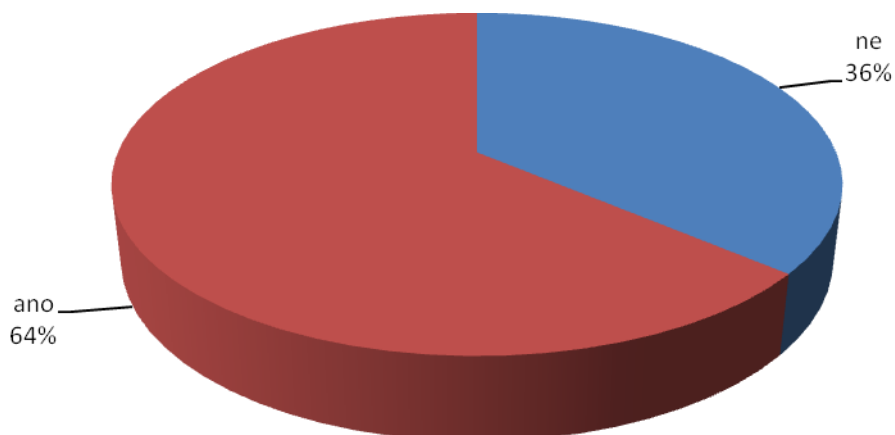
**Graf 5 Řešení problémů Čechy s cizinci**

4) Otázka č. 5

Cizinci rádi řeší problémy společně s Čechy

Kladně odpovědělo 67 respondentů, což je 63,81%.

Záporně odpovědělo 38 respondentů, což je 36,19%.



**Graf 6 Řešení problémů cizinci s Čechy**

#### 4.5.2.1 Ověření hypotézy 2 statistickou metodou

2.  $H_0$ : Neexistuje závislost mezi tím, jak Češi spolupracují mezi sebou a jak spolupracují s cizinci.

Řešení :  $\chi^2$  test v kontingenční tabulce  $i \times j$

Kolega z ciziny	Kolega z Česka		
	ANO	NE	Celkem
ANO	58	9	67
NE	21	17	38
Celkem	79	26	105

Provedeme  $\chi^2$  test pro nezávislost.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}}$$

$$\chi^2 = 12,75$$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je 12,75.

Tabulková hodnota  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$ .  $\rightarrow 12,75 > 3,84$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je větší (12,75) než kritická hodnota  $\chi^2$  (3,84).

Nulovou hypotézu o nezávislosti znaků zamítáme na hladině významnosti 5%.

Míru závislosti ověříme výpočtem koeficientu asociace.

$$r_{ab} = 0,34852$$

Mezi znaky je vztah přímé asociace. Míra závislosti je poměrně slabá.

Můžeme přijmout alternativní hypotézu.

$H_1$ : Existuje závislost mezi tím, jak Češi spolupracují mezi sebou a jak spolupracují s cizinci.

### 4.5.3 Vztah mužů a žen k výběru národnosti svého nadřízeného

Preferenci národnosti svého nadřízeného zjišťuje otázka č. 11.

1) Otázka č. 11

Jako svého nadřízeného bych zvolil/a spíše: Čecha/ Češku nebo cizince  
Čecha nebo Češku zvolilo 64 respondentů, což je 60,95%.

Cizince nebo cizinku zvolilo 41 respondentů, což je 39,05%.

2) Ze 105 respondentů odpovědělo 47 mužů, 58 žen.

#### 4.5.3.1 Ověření hypotézy 3 statistickou metodou

3. *Ho: Neexistuje rozdíl mezi muži a ženami a tím, zda by jako svého nadřízeného zvolili spíše Čecha či cizince.*

Řešení :  $\chi^2$  test v kontingenční tabulce i x j

Pohlaví	Volba nadřízeného		
	Čech	Cizinec	Celkem
Muž	34	13	47
Žena	30	28	58
Celkem	64	41	105

Provedeme  $\chi^2$  test pro nezávislost.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}}$$

$$\chi^2 = 4,63$$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je 4,63.

Tabulková hodnota  $\chi^2_{0,05(1)} = 3,84$ .  $\rightarrow 4,63 > 3,84$



Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je větší (4,43) než kritická hodnota  $\chi^2$  (3,84).

Nulovou hypotézu o nezávislosti znaků zamítáme na hladině významnosti 5%.

Míru závislosti ověříme výpočtem koeficientu asociace.

$$r_{ab} = \frac{N \cdot f_{11} - g_1 \cdot h_1}{\sqrt{g_1 \cdot g_2 \cdot h_1 \cdot h_2}}$$

$$r_{ab} = 0,210131652$$

Mezi znaky je vztah přímé asociace. Míra závislosti je poměrně slabá.

Můžeme přijmout alternativní hypotézu.

*H 1 : Existuje rozdíl mezi muži a ženami a tím, zda by jako svého nadřízeného zvolili spíše Čecha či cizince.*

#### **4.5.4 Vztah věkových skupin k výběru národnosti svého nadřízeného**

Volbu národnosti svého nadřízeného zjišťuje otázka č. 11

1) Otázka č. 11

Jako svého nadřízeného bych zvolil/a spíše: Čecha/ Češku nebo cizince

Čecha nebo Češku zvolilo 64 respondentů, což je 60,95%.

Cizince nebo cizinku zvolilo 41 respondentů, což je 39,05%.

2) Ze 105 respondentů je 64 z nich starých 20 – 29 let, což je 60,95%.

31 z nich je starých 30 – 39 let, což je 29,52%.

6 z nich je starých 40 – 49 let, což je 5,71%.

3 z nich je starých 50-59 let, což je 3,81%.

#### 4.5.4.1 Ověření hypotézy 4 statistickou metodou

4. *Ho: Neexistuje vztah mezi věkem respondentů a tím, zda by respondenti zvolili jako svého nadřízeného spíše Čecha či cizince.*

Řešení :  $\chi^2$  test v kontingenční tabulce i x j

Věk	Volba nadřízeného		
	Čech	Cizinec	Celkem
20-29	41	23	64
30-39	18	14	32
40-49	3	3	6
50-59	2	1	3
Celkem	64	41	105

Provedeme  $\chi^2$  test pro nezávislost

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}}$$

Hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je 0,9009

Tabulková hodnota  $\chi^2_{0,05(3)} = 7,81$ .  $\rightarrow 0,9 < 7,81$

Hodnota testového kritéria je menší než tabulková hodnota.

Nulovou hypotézu tedy nelze zamítnout.

#### 4.5.5 Způsob řešení problémů

5. *Ho : Neexistuje rozdíl v názoru Čechů na to, jakým způsobem řeší problémy samotní Češi a jak problémy podle Čechů řeší cizinci.*

V dotazníku byly umístěny dvě otázky, které se konkrétně ptaly respondentů, jak se domnívají, že řeší problémy Češi a jak je podle nich řeší cizinci.

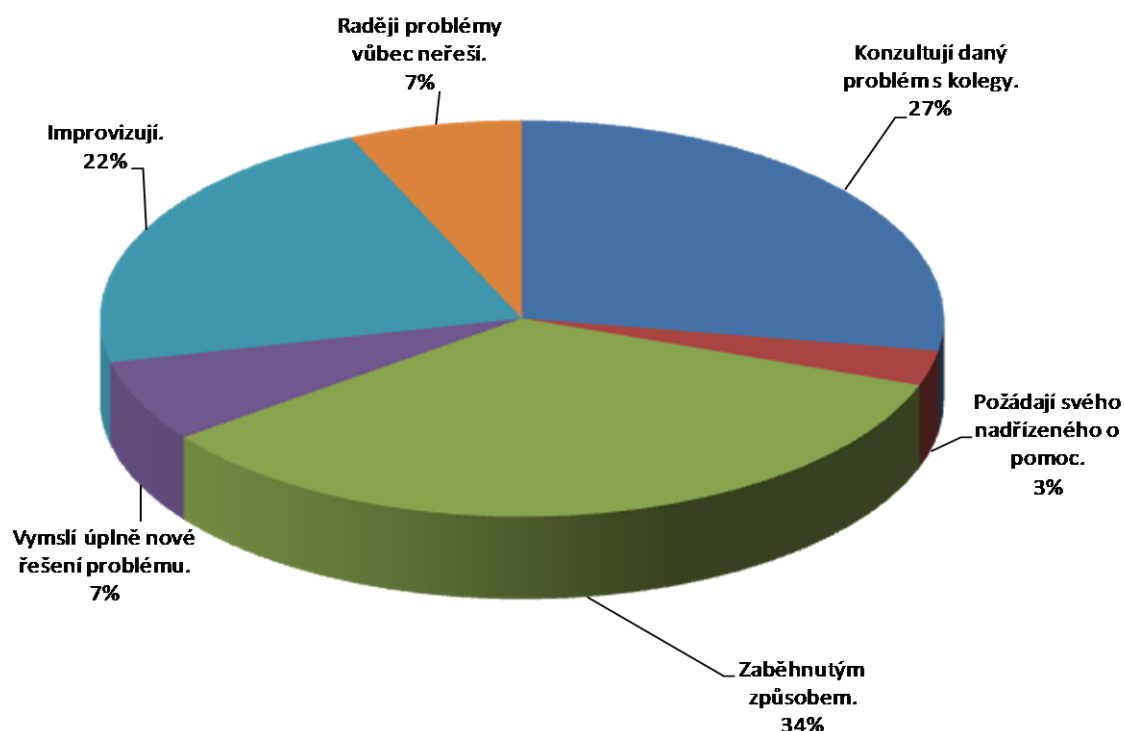
## 1) Otázka č. 7

Češi nejčastěji řeší pracovní problémy takto (výběr pouze jedné odpovědi).

Přehled odpovědí podává následující tabulka a graf.

**Tabulka 6 Způsob řešení problémů Čechy**

Konzultují daný problém s kolegy.	29	27,62%
Požádají svého nadřízeného o pomoc.	3	2,86%
Zaběhnutým způsobem.	36	34,29%
Vymslí úplně nové řešení problému.	7	6,67%
Improvizují.	23	21,90%
Raději problémy vůbec neřeší.	7	6,67%
<b>CELKEM</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>



**Graf 7 Způsob řešení problémů Čechy**

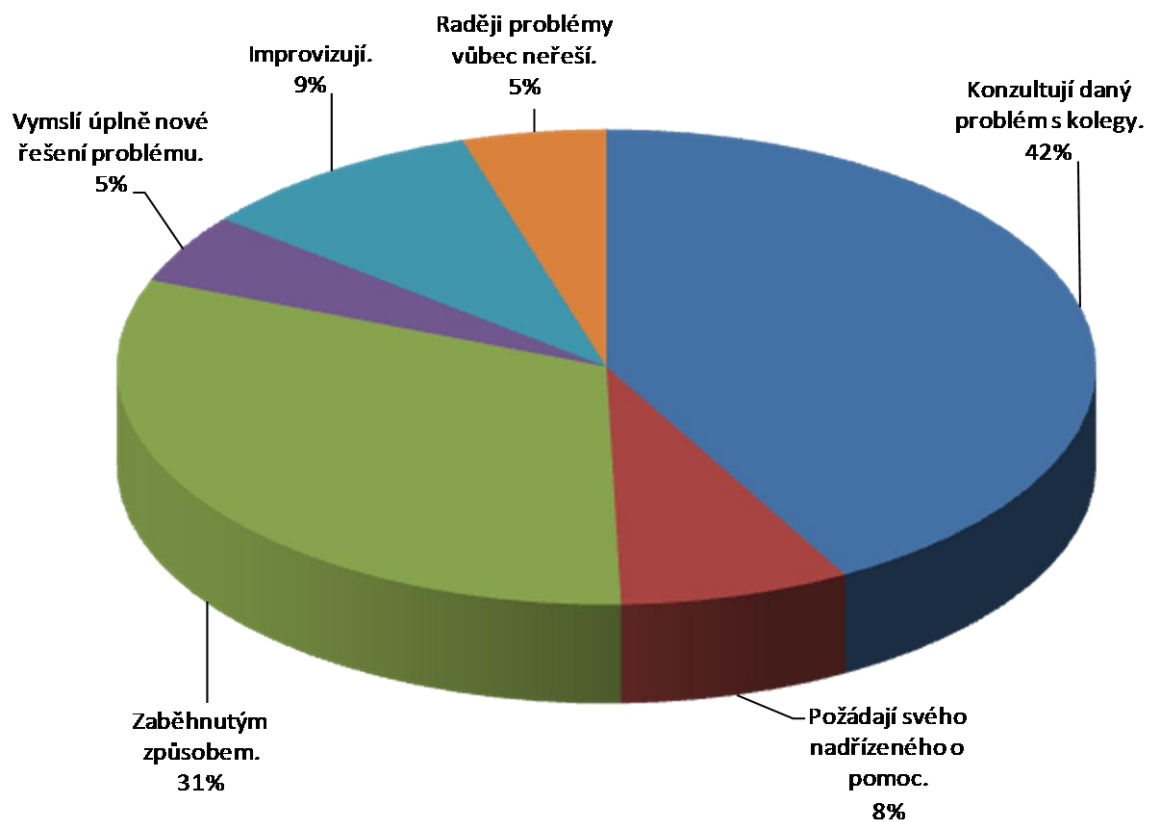
## 2) Otázka č. 8

Cizinci nejčastěji řeší pracovní problémy takto (výběr pouze jedné odpovědi).

Přehled odpovědí podává další tabulka a graf.

Tabulka 7 Způsob řešení problémů cizinci z pohledu Čechů

Konzultují daný problém s kolegy.	44	41,90%
Požádají svého nadřízeného o pomoc.	8	7,62%
Zaběhnutým způsobem.	33	31,43%
Vymslí úplně nové řešení problému.	5	4,76%
Improvizují.	10	9,52%
Raději problémy vůbec neřeší.	5	4,76%
<b>CELKEM</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>



Graf 8 Způsob řešení problémů cizinci z pohledu Čechů

Z tabulek a grafů je patrný slabý rozdíl mezi odpověďmi hodnotícími Čechy a tím, jak se Češi domnívají, že cizinci řeší problémy. Češi je nejčastěji řeší zaběhnutým způsobem. Další způsob je věc prokonzultovat s kolegou. U cizinců se Češi domnívají, že problém nejčastěji konzultují s kolegy. Další nejčastěji zvolená odpověď je řešení zaběhnutým způsobem. Vzhledem k četnosti jednotlivých odpovědí se nadá hypotéza zamítnout, ale ani potvrdit.

#### 4.5.6 Vztah ke svému nadřízenému

6. Ho : Češi nevnímají rozdíl mezi tím, jak se ke svému nadřízenému chovají oni sami a jak se k nadřízenému podle nich chovají cizinci.

V dotazníku byly položeny dvě otázky zjišťující názor na to, jak se ke svému nadřízenému chovají samotní Češi a jak se k nim podle jejich názoru chovají cizinci.

##### 1) Otázka č. 9

Myslím, že Čech se ke svému nadřízenému chová především jedním z následujících způsobů. (výběr pouze jedné odpovědi)

Přehled odpovědí podává následující tabulka a graf.

**Tabulka 8 Chování Čechů ke svému nadřízenému**

Šéf je přítel. Podřízený s ním rád řeší i své osobní záležitosti. Tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.	10	9,52%
Šéf je autorita. Podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami.	28	26,67%
Šéf je sice autorita, ale podřízení si často dělají věci po svém.	63	60,00%
Šéf je konkurence.	0	0,00%
Šéf nemá autoritu.	4	3,81%
<b>CELKEM</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

##### 2) Otázka č. 10

Myslím, že cizinec se ke svému nadřízenému chová především jedním z následujících způsobů. (výběr pouze jedné odpovědi)

Přehled odpovědí podává další tabulka a graf.

**Tabulka 9 Chování cizinců ke svému nadřízenému**

Šéf je přítel. Podřízený s ním rád řeší i své osobní záležitosti. Tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.	33	31,43%
Šéf je autorita. Podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami.	60	57,14%
Šéf je sice autorita, ale podřízení si často dělají věci po svém.	10	9,52%
Šéf je konkurence.	2	1,90%
Šéf nemá autoritu.	0	0,00%
<b>CELKEM</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

Z tabulek je patrný výrazný rozdíl mezi tím, jak Češi hodnotí své vlastní chování vůči nadřízenému a jak se domnívají, že se ke svému nadřízenému chovají cizinci. Češi zvolili nejčastější způsob chování ten, že šéf je pro ně sice autorita, ale že si podřízení dělají věci často po svém (60%). Zatímco u cizinců se domnívají, šéf je pro ně nejen autoritou, ale že ho podřízení plně respektují a řídí se jeho radami (57,14%). Tato varianta chování si Češi zvolili až na druhém místě (26,67%). Pro cizince je ale druhá možnost chování k nadřízenému ta, že šéf je pro ně přítel, se kterým rádi řeší své osobní záležitosti a tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.

Protože je rozložení procent odpovědí v jednotlivých případech poměrně značně odlišné, dalo by se předpokládat zamítnutí nulové hypotézy 6 a přijetí hypotézy alternativní.

*H1 : Češi vnímají rozdíl mezi tím, jak se ke svému nadřízenému chovají oni sami a jak se k nadřízenému podle nich chovají cizinci.*

#### **4.5.7 Jak se vidí samotní Češi?**

Jedna z otázek zjišťovala charakteristické vlastnosti Čechů, které si oni sami myslí, že mají a které jim mohou pomoci v mezinárodním pracovním prostředí.

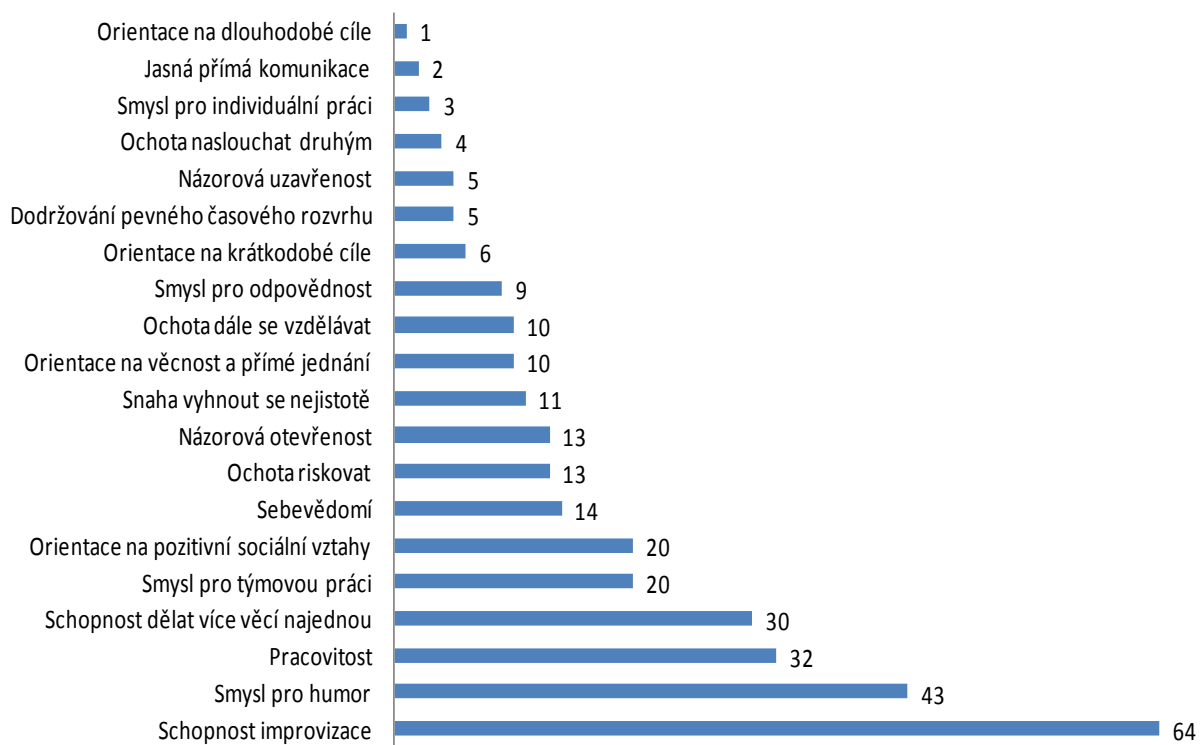
##### 1) Otázka č. 13

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

Na výběr bylo celkem dvacet možností, z nichž si každý respondent měl vybrat tři.

Následující tabulka podává přehled o vybraných možnostech. Nejvíce respondentů zvolilo schopnost improvizace (64 r.). Druhá nejčastější odpověď je, že Češi mají smysl pro humor (43 r.). Zhruba stejný počet odpovědí na třetím místě získala pracovitost (32) a schopnost dělat více věcí najednou (30).

Tabulka 10 Vlastnosti Čechů



## 5 DISKUZE

Výsledky výzkumu zjištěné v empirické části této práce zjistily rozdíly v chování a komunikaci Čechů mezi sebou a Čechů s cizinci. Výsledky poukázaly na to, že interkulturní rozdíly existují a že si je také příslušníci kultur uvědomují.

V otázce vzájemné komunikace Čechů mezi sebou a mezi Čechy a cizinci byl dokázán předpoklad, že Češi komunikují jinak sami mezi sebou a jinak s cizinci. Na věci nezmění nic ani fakt, že spolu dokážou mluvit stejným jazykem. Samozřejmě tento závěr se nedá generalizovat. Jistě závisí na konkrétních jedincích, jejich mentalitě, osobních předpokladech a samozřejmě na vztazích mezi komunikujícími osobami. Ovšem můžeme předpokládat, že potká-li se Čech s Čechem, pravděpodobně si sdělí mnohem více a hlouběji si porozumí, než kdyby se potkal Čech třeba s Francouzem a oba dva by mluvili perfektně francouzsky i česky.

Co se týče vzájemné spolupráce Čechů mezi sebou a Čechů s cizinci byl opět prokázán nesoulad. Samotní Češi předpokládají, že jim jejich český kolega řekne víc a podělí se o více praktických informací než kolega z ciziny. Závislost je ale velmi malá a dá se usuzovat, že často se určitě o sdílení informací obě strany snaží. Záleží ale i na tom, do jaké míry si jsou obě strany schopny porozumět a také přijmout fakt, že příslušník jiného národa vnímá fakta mnohdy dosti jinak. Zajímavou skutečnost ukázaly ještě dvě doplňující otázky zjišťující, zda Češi rádi s cizinci řeší problémy a zda si naopak myslí o cizincích, že oni s nimi také rádi problémy řeší. Kupodivu se ukázalo, že problémy společně s Čechy řeší raději cizinci (64%). Češi až tak rádi s cizinci problémy neřeší (35%). Zde by se důvod mohl najít v tom, že respondenti dotazníku byli Češi, kteří většinou hodnotili svou zkušenost s cizinci, se kterými pracují zde v Česku. Obecně se tvrdí, že člověk, který vycestuje do ciziny, se musí naučit nejen místnímu jazyku. Ale aby v cizině obstál, musí se začít zajímat o místní kulturu, najít si místní přátele, přijmout alespoň z části místní zvyky a normy chování atd. Proto se dá usuzovat, že cizinci žijící u nás jsou spíše lidé otevření a chtějí s Čechy spolupracovat.

Jako svého nadřízeného by většina respondentů zvolila spíše Čecha než cizince. Z hlediska pohlaví respondentů se ale ukázalo, že ženy by zhruba v polovině případů zvolily Čecha a v polovině zase cizince. Muži se naopak více přiklánějí právě k volbě Čecha jako svého nadřízeného. Z toho by se dalo ukazovat na fakt, že ženy jsou schopny lépe



komunikovat s ostatními a neupřednostňují národnost dotyčného. Ovšem to je přílišné zveřejnění, které by se muselo více podložit fakty.

Souvislost výběru národnosti svého nadřízeného a věkem respondentů hledala hypotéza číslo čtyři. Výsledky jsou ovšem dosti zkresleny faktem, že z celkových 105 respondentů plných 64 patřilo do věkové kategorie mezi 20 až 29 lety. Další početnou skupinu tvořili respondenti staří 30 až 39 let, konkrétně 32 respondentů. Zbýlých šest respondentů bylo starých 40 až 59 let. Nicméně se ukázalo, že zhruba dvě třetiny z nejmladší skupiny respondentů by zvolily spíše českého nadřízeného než cizince. Ostatní skupiny nevykázaly tak podstatný rozdíl ve volbě nadřízeného. Celkově se tedy nedá říct, že by věk nějak závisel na preferenci národnosti svého nadřízeného.

V tom, jak řeší problémy Češi a jak se Češi domnívají, že problémy řeší cizinci, se ukázal rozdíl. Češi totiž údajně nejčastěji řeší problémy zaběhnutým způsobem (34%). Jako druhou volbu by Češi nejčastěji zvolili to, že problém nejprve zkonzultují s kolegy (28%). Na třetím místě Češi zvolili, že improvizují (22%). O cizincích se ale Češi domnívají, že nejprve problém konzultují s kolegy (42%). Pak teprve řeší problém zaběhnutým způsobem (31%). Volbu, že by jak Češi, tak i cizinci požádali svého nadřízeného o pomoc, vymysleli by úplně nové řešení problému, či by dokonce problémy vůbec neřešili, zvolilo po každé méně jak 10% respondentů. Z tohoto by se dalo usuzovat na vyšší míru kolektivity a schopnosti týmové práce cizinců. Zatímco Češi buď řeší problémy rutinně, nebo improvizují.

Výsledky dotazníku ukázaly na nesoulad v pohledu na svého nadřízeného očima Čechů a tak jak se Češi domnívají, že se k nadřízenému chová cizinec. Nejvíce Čechů se totiž dle výsledků chová ke svému nadřízenému jako k autoritě, zároveň však přiznávají, že si často dělají věci po svém (60%). To, že je nadřízený autorita a podřízení ho respektují a řídí se jeho radami, zvolilo jen 27% respondentů. Zbytek odpovědí zvolilo po každé méně jak 10% respondentů. U cizinců se naopak Češi domnívají, že tato druhá volba (plně ho respektují a řídí se jeho radami) je pro chování cizinců ke svým nadřízeným nejvíce typická (60%). Na druhém místě se Češi domnívají, že šéf je pro cizince přítel, rád s ním řeší své osobní záležitosti a tráví spolu čas i mimo pracovní dobu (31%). Důvodů proč tomu tak je, je jistě mnoho. To, že je pro Čechy nadřízený sice autorita, ale často si dělají věci po svém, by pravděpodobně zvolili i jiné národnosti, kdyby byl výzkum dělán pro ně. Je tedy možné usuzovat, že Češi se tak dost často chovají. Ovšem proč si Češi myslí, že cizinci

svého nadřízeného respektují a dokonce s ním tráví i popracovní dobu? Opět by se dalo usuzovat i z charakteru výběru respondentů. Cizinci žijící v zahraničí se mohou cítit odloučeni od své země, přátel, rodiny. Proto si hledají známé a přátele mezi těmi, se kterými tráví nejvíce času – kolegy z práce, tedy i nadřízenými. Dále si také mohou „více vážit“ svého zaměstnání právě z důvodu, že jsou cizinci, kteří pravděpodobně museli překonat více překážek než jejich čeští kolegové, aby v cizí zemi uspěli.

Závěrem byly zjišťovány charakteristické vlastnosti Čechů, které si Češi sami myslí, že mají, a které jim mohou pomoci v mezinárodním pracovním prostředí. Nejčastěji byly zvoleny vlastnosti schopnost improvizace, smysl pro humor, pracovitost a schopnost dělat víc věcí najednou. Tyto vlastnosti už jen dokládají rčení o zlatých českých ručičkách, ale možná je zde i cosi z onoho dobráka Švejka.

## 6 ZÁVĚR

Česká republika, stát v srdci Evropy. Zeptají-li se Čecha v zahraničí, odkud pochází, často po slovech Česká republika uslyší další otázku: „A kde to je?“ Český stát je státem malým. Na olympiádách nás po každé alespoň na moment představí naši sportovci, na světových zasedáních zase občas překvapí naši politici. A v Americe znají Havla a Kafku. Ale kým vlastně jsme, my, Češi? Na co jsme hrdí? Kde jsou naše silné stránky a kde zase naopak slabiny? Máme nějaké národní vize? Nebo se jen obracíme na zašlou slávu tatíčka Masaryka? Co dáváme světu najevo? Kým jsme?

Toto jsou základní otázky, které si asi málokterý Čech klade, ale přitom hledání vlastní identity je tak důležité. A to nejen kvůli potřebě někam patřit, cítit se součástí něčeho většího. Znat sám sebe je přece důležité i pro to, abychom mohli úspěšně komunikovat s ostatními. Abychom věděli, na co máme sami a kde naopak potřebujeme toho druhého. A to samozřejmě platí i v pracovní oblasti.

S politickými změnami po roce 1989 byly naše hranice zcela otevřeny světu. Do naší země začali proudit cizinci ze všech koutů světa. Postupně se u nás začali usazovat i mezinárodní podniky. Po dvaceti letech po pádu komunismu by to tu leckterý pamětník už nepoznal. Bohužel, příznějme si, nejsme centrem vesmíru. Mezinárodní firmy značně zastínily českou konkurenci. Globalizace je všudypřítomná a trend importu cizích výrobků, služeb, ale i lidí, jazyků, zvyků a pravidel se bude zvyšovat. V globalizujícím se světě bude pravděpodobně potřeba upřednostnit kompromis a přizpůsobení se, než tvrdohlavé lpění na zastaralých postupech a zvycích. Jedině tak je možná cesta vpřed.

Co to tedy znamená pro český národ? Především, měli bychom si uvědomit, že jako příslušníci jistého národa máme nějaké typické národní charakteristiky. A že jiné národy mají zase jiné vlastnosti. Poznání našich vlastních vzorců chování nám pak může pomoci rozpoznat odlišnosti v chování cizinců. To pak lze využít a vyjít např. svému obchodnímu partnerovi z ciziny vstříc. Vždyť i s dětmi, chceme-li se s nimi domluvit, musíme používat jejich jazyk.

Z výsledků dotazníkového výzkumu, který byl pro účel této práce sestaven, jsou patrné odlišnosti v tom, jak Češi komunikují a spolupracují sami mezi sebou a naopak jaké to je, když spolupracují s cizincem. Právě tohoto by si měl být vědom každý, kdo chce úspěš-

ně spolupracovat s kýmkoliv z ciziny. Ať už jako kolega nebo nadřízený v práci nebo při obchodním vyjednávání.

Dostatečný interkulturální trénink může firmě zajistit, aby její národnostně rozdílní zaměstnanci spolu vzájemně kooperovali a aby obchodníci jednající s partnery cizinci byli ve svých jednáních úspěšní. Na každé pracovní pozici je nutný jiný stupeň tohoto tréninku. Překonání jazykové bariéry je jen samozřejmým základem. Důležitým faktem je i motivace. Zaměstnanci musí sami chtít svým spolupracovníkům a obchodním partnerům rozumět. Měli by si uvědomit, že příslušníci odlišných kultur jednají na základě odlišných vzorců chování, které většinou i očekávají od svého okolí.

Od svých prvních kontaktů s cizinci si na ně každý vytváříme určitý názor. Ten ale nemusí korespondovat s tím, jací cizinci skutečně jsou. Hlubším studiem národních odlišností, tradic i historie můžeme poznat jejich pravé hodnoty a typické vzorce chování. A to, že jsme poté schopni podívat se na skutečnosti i očima cizince, může napomoci odstranit mnohá nedorozumění a problémy a přispět k lepší vzájemné spolupráci.

Cílů práce, které byly vysloveny na počátku, bylo dosaženo. Téma vztahů na pracovišti je velmi široké a jistě by se dalo hodnotit mnoho dalších aspektů. Jisté je to, že téma prolínání kultur bude nabývat stále více a více na významu. Globalizace je nevratný proces.

Doporučení Čechům pracujících s cizinci by se dalo shrnout následovně. Češi, buďte otevření, naslouchejte, poznávejte cizí kultury, učte se cizím jazykům. Nebojte se spolupráce s cizinci. Spolupráci se stejně nevyhnete. Můžete-li se od cizinců něco důležitého a zajímavého naučit, udělejte to.

## 7 SEZNAM LITERATURY

- 1 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
  
- 2 DODD, Carley H. *Dynamics of intercultural communication*. 4. vydání, Wm. C. Brown Communications, 1995, 333 s. ISBN 0-697-20136-8.
  
- 3 HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 2005. 434 s. ISBN 0-07-143959-5.
  
- 4 NOVÝ, Ivan, a kol. *Interkulturální management : (lidé, kultura a management)*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
  
- 5 NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. Vydání. Praha : Management Press, 2003. 184 s. ISBN 80-7261-089-9.
  
- 6 NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2005. 314 s. ISBN 80-7261-121-6.
  
- 7 PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
  
- 8 PRŮCHA, Jan. *Interkulturní komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-6039-1.
  
- 9 ROSINSKI, Philippe. *Coaching Across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences*. 1. vydání. London and Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2003. 296 s. ISBN 18-578-8301-2.
  
- 10 TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. ISBN 1-85788-033-1.

11 USUNIER, Jean-Claude. *International and cross-cultural management research*. 1. vydání. London : Sage Publications, 1998. 195 s. ISBN 0-7619-5281-0.

12 ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 1. vydání, Praha : Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

### **Internetové zdroje**

13 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet cizinců v ČR* [online]. Datum aktualizace 26.3.2010 Dostupný z w: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz\\_pocet\\_cizincu](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu).

14 CNN Money. *Global 500 2009 : Annual ranking of the world's biggest companies from Fortune Magazine*. [online]. 2010. Dostupný z www: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/index.html>

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj počtu cizinců s pobyty trvalými a dlouhodobými nad 90 dní v ČR 1. 1. 1993 – 31. 12. 2009 (Pramen ŘS CPP MV ČR).....</i>	<i>10</i>
<i>Graf 2 5 nejčtemějších státních občanství cizinců v ČR k 31.12. 2009.....</i>	<i>11</i>
<i>Graf 3 Celková zaměstnanost cizinců podle postavení v zaměstnání 1997–2007 (31. 12.).....</i>	<i>12</i>
<i>Graf 4 Problémy v komunikaci s cizinci .....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 5 Řešení problémů Čechy s cizinci .....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 6 Řešení problémů cizinci s Čechy .....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 7 Způsob řešení problémů Čechy .....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 8 Způsob řešení problémů cizinci z pohledu Čechů .....</i>	<i>47</i>

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Pohlaví respondentů .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 2 Věkové složení respondentů.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 3 Bydliště respondentů.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 4 Národnost nadřízených respondentům.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 5 Velikost společnosti zaměstnávajících respondenty.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 6 Způsob řešení problémů Čechy.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 7 Způsob řešení problémů cizinci z pohledu Čechů.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 8 Chování Čechů ke svému nadřízenému.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 9 Chování cizinců ke svému nadřízenému.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 10 Vlastnosti Čechů .....</i>	<i>50</i>

## PŘÍLOHY

### Dotazník

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

ANO – NE

2. Jaké problémy vnímáte v komunikaci s cizinci? (Výběr 3 možností)

- i. Malá znalost cizí řeči
- ii. Různé chápání kontextu sdělení
- iii. Jiné vnímání skutečností (Čech chápe věc zcela jinak, než jak ji vidí cizinec)
- iv. Neochota naslouchat
- v. Neochota spolupracovat
- vi. Nekomunikativnost
- vii. Formálnost jednání
- viii. Neformálnost jednání
- ix. Mluví k problému
- x. Nemluví k tématu, odbíhají
- xi. Vlastní odpověď : .....

3. Kolega z Česka mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou.

ANO – NE

4. Kolega z ciziny mi bez problémů sděluje všechny relevantní informace a spolupracuje se mnou.

ANO – NE

5. Cizinci rádi řeší problémy společně s Čechy.

ANO – NE

6. Češi rádi řeší problémy společně s cizinci.

ANO – NE



7. Češi nejčastěji řeší pracovní problémy takto (Vyberte pouze 1 možnost.) :
- i. Zaběhnutým způsobem;
  - ii. Požádají svého nadřízeného o pomoc;
  - iii. Konzultují daný problém s kolegy;
  - iv. Vymyslí úplně nové řešení problému;
  - v. Improvizují;
  - vi. Raději problémy vůbec neřeší.
8. Cizinci nejčastěji řeší pracovní problémy takto (Vyberte pouze 1 možnost.) :
- i. Zaběhnutým způsobem;
  - ii. Požádají svého nadřízeného o pomoc;
  - iii. Konzultují daný problém s kolegy;
  - iv. Vymyslí úplně nové řešení problému;
  - v. Improvizují;
  - vi. Raději problémy vůbec neřeší.
9. Myslím, že Čech se ke svému nadřízenému chová především jedním z následujících způsobů (Vyberte 1 možnost.):
- i. Šéf je přítel. Podřízený s ním rád řeší i své osobní záležitosti. Tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.
  - ii. Šéf je autorita. Podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami.
  - iii. Šéf je sice autorita, ale podřízení si často dělají věci po svém.
  - iv. Šéf je konkurence.
  - v. Šéf nemá autoritu.
10. Myslím si, že cizinec se ke svému nadřízenému chová především jedním z následujících způsobů (Vyberte 1 možnost.):
- i. Šéf je přítel. Podřízený s ním rád řeší i své osobní záležitosti. Tráví spolu čas i mimo pracovní dobu.
  - ii. Šéf je autorita. Podřízení ho plně respektují a řídí se jeho radami.
  - iii. Šéf je sice autorita, ale podřízení si často dělají věci po svém.
  - iv. Šéf je konkurence.
  - v. Šéf nemá autoritu.

11. Jako svého nadřízeného bych zvolil/a spíše:

Čecha/ Češku.

Cizince/ cizinku.

12. Někdy mám potíže si s nadřízeným cizincem porozumět.

ANO – NE

13. Vyberte ty vlastnosti, které Češi podle Vás mají a které mohou přispět k lepší spolupráci, organizaci a dosahování lepších výsledků v mezinárodním prostředí? (3 možnosti)

- i. Schopnost improvizace
- ii. Snaha vyhnout se nejistotě
- iii. Ochota riskovat
- iv. Orientace na pozitivní sociální vztahy
- v. Orientace na věcnost a přímé jednání
- vi. Sebevědomí
- vii. Schopnost dělat více věcí najednou
- viii. Dodržování pevného časového rozvrhu
- ix. Názorová otevřenost
- x. Názorová uzavřenost
- xi. Pracovitost
- xii. Smysl pro týmovou práci
- xiii. Smysl pro individuální práci
- xiv. Smysl pro humor
- xv. Smysl pro odpovědnost
- xvi. Ochota dále se vzdělávat
- xvii. Orientace na krátkodobé cíle
- xviii. Orientace na dlouhodobé cíle
- xix. Ochota naslouchat druhým
- xx. Jasná přímá komunikace

13. Uveďte prosím Váš věk

i. 20-29

ii. 30-39

- iii. 40-49
- iv. 50-59

14. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

15. Místem Vašeho bydliště je:

- i. Město s více než 1 miliónem obyvatel
- ii. Město s 250.000 – 500.000 obyvateli
- iii. Město se 100.000 – 250.000 obyvateli
- iv. Město s 50.000 – 100.000 obyvateli
- v. Město s 3 000 – 50.000 obyvateli
- vi. Vesnice či městečko do 3000 obyvatel

16. Kolik zaměstnanců pracuje ve společnosti, ve které pracujete Vy i nadřízený cizinec, podle kterého jste vyplnil/a dotazník, v České republice?

- i. Do 20 zaměstnanců.
- ii. 20 – 100 zaměstnanců
- iii. 100 – 1000 zaměstnanců
- iv. Více jak 1000 zaměstnanců

17 Můj nadřízený cizinec, podle kterého jsem vyplňoval dotazník, pochází z:

- i. Velká Británie
- ii. USA
- iii. Německo
- iv. Rakousko
- v. Francie
- vi. Španělsko
- vii. Itálie
- viii. Rusko
- ix. Jiná odpověď: .....