



## **Bakalářská práce**

# **Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích v mezinárodním obchodu**

*Studijní program:*

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta-  
hy

*Studijní obor:*

Mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Natálie Chundelová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.  
Katedra ekonomické statistiky

Liberec 2023



## Zadání bakalářské práce

# Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích v mezinárodním obchodu

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Natálie Chundelová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E20000134
<i>Studijní program:</i>	B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vzta- hy
<i>Specializace:</i>	Mezinárodní obchod
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra ekonomické statistiky
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod do problematiky a stanovení cílů práce
2. Teoretická část práce
3. Seznámení s dotazníkovým šetřením a charakteristika vybrané organizace
4. Analýza získaných dat z dotazníkového šetření pomocí statistických metod
5. Závěrečné shrnutí, návrhy a vyhodnocení

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- FROST, Jim, 2020. *Hypothesis testing: an intuitive guide for making data driven decisions*. State College, Pennsylvania: Statistics by Jim Publishing. ISBN 978-1-73543-115-4.
- MELOUN, Milan a Jiří MILITKÝ, 2012. *Interaktivní statistická analýza dat*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2173-9.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.
- SKALSKÁ, Hana, 2013. *Aplikovaná statistika*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-320-8.
- TEREK, Milan, 2019. *Dotazníkové prieskumy a analýzy získaných dát*. Bratislava: EquiLibria. ISBN 978-80-8143-247-7.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Vladimíra Hovorková Valentová, Ph.D., vedoucí katedry

*Vedoucí práce:*

Ing. Kateřina Gurinová, Ph.D.

Katedra ekonomické statistiky

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

Ing. Vladimíra Hovorková Valentová,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

# **Aplikace statistických metod a postupů při vyhodnocování dat z výběrových šetření v podnicích v mezinárodním obchodu**

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na vyhodnocení dat z dotazníkového šetření v mezinárodních podnicích pomocí statistických postupů a metod. Hlavním cílem práce je zkoumání interkulturní komunikace v mezinárodních podnicích. Teoretická část práce se věnuje vysvětlení pojmů komunikace, kultura a interkulturní komunikace. Praktická část je zaměřena na tvorbu dotazníku, který byl předán k vyplnění dvěma mezinárodním podnikům. Data, pořízená dotazníkovým šetřením, jsou zpracována a vyhodnocena pomocí statistických metod. V závěru jsou data získaná z podniků porovnána. Součástí práce je navržení doporučení pro zlepšení interkulturní komunikace v těchto podnicích.

## **Klíčová slova**

Dotazníkové šetření, komunikace, kultura, statistické metody

# **Application of statistical methods and procedures in the evaluation of data from sample surveys in enterprises in international trade**

## **Annotation**

The bachelor thesis focuses on the evaluation of data from a questionnaire survey in international companies using statistical procedures and methods. The main objective of the thesis is to investigate intercultural communication in international enterprises. The theoretical part of the thesis is devoted to explaining the concepts of communication, culture and intercultural communication. The practical part focuses on the development of a questionnaire that was given to two international enterprises to complete. The data taken by the questionnaire survey are processed and evaluated using statistical methods. Finally, the data obtained from the enterprises are compared. The work includes proposing recommendations for improving intercultural communication in these enterprises.

## **Key Words**

Questionnaire survey, communication, culture, statistical methods

# Obsah

<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>12</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Teoretická část práce</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Komunikace</b> .....	<b>14</b>
1.1.1 Cíle komunikace .....	15
1.1.2 Efektivní manažerská komunikace .....	16
<b>1.2 Kultura</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Firemní kultura .....	19
<b>1.3 Interkulturní komunikace</b> .....	<b>20</b>
1.3.1 Interkulturní kompetence .....	21
1.3.2 Problémy interkulturní komunikace.....	21
1.3.3 Řešení interkulturních problémů, konfliktů.....	24
<b>1.4 Řízení lidských zdrojů v mezinárodním obchodě</b> .....	<b>24</b>
1.4.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	25
1.4.2 Manažer v mezinárodním prostředí .....	25
1.4.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů.....	27
<b>2 Sběr a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 Metody získávání dat</b> .....	<b>29</b>
2.1.1 Dotazník .....	29
2.1.2 Typy otázek .....	31
<b>2.2 Statistické metody a postupy zpracování dat</b> .....	<b>32</b>
2.2.1 Charakteristika polohy.....	33
2.2.2 Charakteristika variability.....	34
2.2.3 Grafická a tabulková interpretace získaných dat.....	34
<b>2.3 Dotazníkové šetření</b> .....	<b>35</b>
2.3.1 Podnik 1 .....	36
2.3.2 Podnik 2 .....	46
<b>2.4 Shrnutí získaných dat z dotazníkového šetření a porovnání interkulturní komunikace mezi podniky</b> .....	<b>56</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>59</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>60</b>

**Seznam příloh.....63**



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení četností pohlaví respondentů .....	36
Tabulka 2 Rozdělení četností věku respondentů.....	37
Tabulka 3 Rozdělení četností vzdělání respondentů.....	39
Tabulka 4 Rozdělení četností odpovědí respondentů.....	44
Tabulka 5 Rozdělení četností věku respondentů.....	48
Tabulka 6 Rozdělení četností odpovědí respondentů.....	54
Tabulka 7 Porovnání odpovědí respondentů z obou podniků.....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Komunikační proces.....	15
Obrázek 2 Úrovně mentálního naprogramování podle Hofstede a Hofstede .....	18
Obrázek 3 Profil manažera v mezinárodním prostředí.....	27
Obrázek 4 Procentuální zastoupení respondentů dle pohlaví .....	37
Obrázek 5 Rozdělení respondentů dle věku .....	38
Obrázek 6 Četnosti stupňů vzdělání dotazovaných .....	39
Obrázek 7 Procentuální zastoupení pracovních pozic.....	40
Obrázek 8 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů .....	40
Obrázek 9 Rozhodnutí respondentů v % .....	41
Obrázek 10 Četnosti odpovědí na otázku č. 7 .....	42
Obrázek 11 Preferovaný způsob komunikace v % .....	43
Obrázek 12 Odpovědi respondentů na otázku č. 9 v % .....	43
Obrázek 13 Rozdělení četností odpovědí na otázku č. 10.....	44
Obrázek 14 Rozdělení četností podpory týmové spolupráce .....	45
Obrázek 15 Preference nástrojů zlepšení interkulturní komunikace .....	46
Obrázek 16 Pohlaví respondentů v %.....	47
Obrázek 17 Rozložení respondentů dle věku v %.....	48
Obrázek 18 Četnosti stupňů vzdělání respondentů .....	49
Obrázek 19: Procentuální zastoupení pracovních pozic.....	50
Obrázek 20 Odpověď respondentů na otázku č. 5 v % .....	50
Obrázek 21 Komunikace v cizím jazyce na pracovišti v %.....	51
Obrázek 22 Četnosti komunikace v cizím jazyce na pracovišti.....	52
Obrázek 23 Preferovaný způsob komunikace na pracovišti v %.....	52
Obrázek 24 Procentuální zastoupení interkulturního nedorozumění.....	53
Obrázek 25 Příčiny nedostatků v komunikaci.....	54
Obrázek 26 Rozdělení četností vnímání týmové spolupráce .....	55
Obrázek 27 Preference pro zlepšení interkulturní komunikace v %.....	56

## Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na interkulturní komunikaci firem v mezinárodním prostředí. V důsledku internacionalizace se lidé každý den setkávají nejen na pracovišti s cizinci, či příslušníky jiných kultur. Efektivní komunikace na pracovišti je základ pro úspěšný chod podniku. Bohužel v důsledku odlišností kultur a způsobu komunikace zaměstnanců, pocházejících z odlišných prostředí, dochází často na pracovišti k nedorozumění. Těmto interkulturním nedorozuměním je možné zamezit díky správnému vedení a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí společnosti, proto je nutné klást důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.

Klíčem k úspěšnému vedení zaměstnanců a spoluprací firem v mezinárodním obchodě je ovládnutí interkulturní komunikace. Aby byl pracovník schopen komunikovat na interkulturní rovině, musí být připraven na různé situace, znát zásady cizích kultur. Důležitá je zde míra pochopení a tolerance cizí kultury.

Cílem této bakalářské práce je zkoumání interkulturní komunikace v mezinárodních podnicích, zpracování a následné vyhodnocení získaných dat pomocí statistických metod. Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení pojmů komunikace, kultura. Dále je věnována řízení lidských zdrojů v mezinárodním podniku, interkulturní komunikaci a problémům, které při interkulturní komunikaci vznikají.

Část práce se věnuje tvorbě dotazníku potřebného pro získání dat z podniků. Dotazník je sestaven na základě odborné literatury věnující se interkulturní komunikaci. Dotazník byl vytvořen pro zaměstnance mezinárodních podniků, setkávajících se ve svém zaměstnání s příslušníky cizích kultur v mezinárodním prostředí při obchodních jednáních s jinými podniky, a se spolupracovníky v mateřském podniku.

Praktická část práce, která přímo navazuje na část teoretickou, je zaměřena na vyhodnocování získaných dat. Vytvořený dotazník byl předán k vyplnění dvěma podnikům obchodujícím na mezinárodním trhu. Oba tyto podniky si přejí zůstat v anonymitě. Výsledky z dotazníkových šetření jsou interpretovány pomocí statistických metod. Výsledná data získaná z dotazníkových šetření v podnicích jsou zpřehledněna pomocí tabulek a grafů.

# 1 Teoretická část práce

Tato kapitola se zabývá teorií komunikace, kultury a interkulturní komunikace, která je při mezinárodní komunikaci zásadní. Důraz je kladen na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, které je pro efektivní interkulturní komunikaci důležité.

## 1.1 Komunikace

Komunikace je velice široký pojem. „Slovo komunikace vzniklo z latinského *communicare* – radit se s někým, dorozumívat se, termín označuje i styk, spojení, souvislost.“ (Vymětal 2008, s. 23)

Vysvětlením tohoto pojmu se zabývá spousta vědních oborů, jako je například psychologie, lingvistika, politologie, antropologie či biologie. Díky komunikaci se utváří sociální vazby ve společnosti. Z pohledu psychologie je tento pojem vysvětlován jako výměna informací mezi subjekty, která umožňuje vyjadřování myšlenek, emocí či pocitů. (Vymětal 2008)

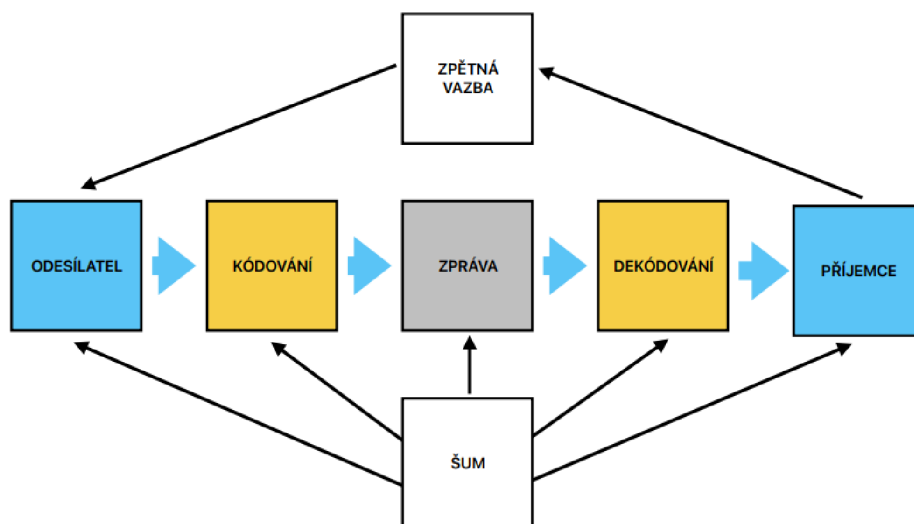
Hayesová (1998) ve své publikaci uvádí, že sociální interakce je základem komunikace, díky níž se naplňuje smysl každodenního života. Podle Vymětala (2008) proces sociální komunikace zahrnuje tři základní formy komunikace: ústní, vizuální a písemnou komunikaci.

Za vizuální způsob komunikace lze označit například zobrazení tabulek, slidů, grafů, prezentací. Písemná komunikace se týká posílání emailů, dopisů, zpráv, poznámek jak v tištěné, tak v elektronické podobě. Ústní komunikací se rozumí rozhovor, diskuse, dotazování či vysvětlování tváří v tvář. (Průcha 2007)

Komunikaci lze dělit také podle komunikačních prostředků na verbální, neverbální a realizovanou skutky a činy. Mezi verbální proces komunikace se řadí mluvený projev, komunikace slovem. Neverbální komunikace je proces mimoslovní komunikace pomocí gest, mimiky těla a smyslů. (Vymětal 2008)

## Proces komunikace

Komunikační proces neslouží pouze k předávání informací. Součástí verbální komunikace je i vztahový význam. Prostřednictvím komunikace lze vyjádřit pocity, přání, sdělit své nápady a požadavky. Pomocí komunikace lze ovlivnit situaci a činit rozhodnutí. Díky obecnému schématu, viz obrázek 1, lze usnadnit pochopení procesu komunikace. (Tureckiová 2011)



Obrázek 1 Komunikační proces

Zdroj: vlastní

Komunikační proces začíná u odesílatele. Odesílatel zakóduje sdělení, které pomocí znaků a sdělovacích prostředků předá příjemci. Ten informace dekóduje. Následně po dekódování informace předává příjemce odesílateli zpětnou vazbu, zda bylo sdělení správně pochopeno. Rizikem v průběhu komunikačního procesu je komunikační šum. (Tureckiová 2011)

### 1.1.1 Cíle komunikace

Vymětal (2008) ve své publikaci uvádí, že cílem komunikace není pouze sdělování informací. Díky komunikaci je možné ovlivnění chování lidí ve skupině, zlepšení sociálního klimatu skupiny. Dalším z popsaných cílů komunikace je ovlivnění mezilidských vztahů, a to jak k vlastní osobě, tak k druhým. Komunikací lze vyjádřit

sympatii či antipatii k různým osobám a udržet kulturní integritu zajištěním přetrváním jazyka.

Podle Plamínka (2012) jsou komunikační cíle rozmanité. Patří do nich potvrzení nebo změnění vztahu s lidmi, upevnění společenského postavení. Jeden z předních cílů komunikace je snaha vyřešit problém a společným úsilím dosáhnout řešení. Cíle komunikace ovlivňují faktory, jako jsou například změny nálad komunikátorů.

### **1.1.2 Efektivní manažerská komunikace**

Komunikace hraje klíčovou roli v pracovním prostředí, kde je využívána jako prostředek pro sdělování informací, vysvětlování úkolů, rozhodování, určování cílů a strategií. (Tureckiová 2011)

Prostřednictvím efektivní komunikace je manažer schopen posílit sebevědomí zaměstnanců. Dokáže podřízené motivovat, socializovat a společensky integrovat. Komunikační dovednosti jsou nedílnou součástí manažerských kompetencí. Manažerské komunikační kompetence jsou součástí psychologické a jazykové vybavenosti, díky které je manažer schopen uplatnit sociokulturní pravidla komunikace. Řečová etiketa je jedna ze základních pravidel sociokulturní komunikace. Jedná se o schopnost způsobu vyjadřování, komunikování, mluvení a psaní, kterému porozumí i příslušníci jiných kultur. (Vymětal 2008)

Nový a Schroll-Machl (2007) ve své publikaci uvádějí, že hlavní zásadou pro efektivní komunikaci je vzájemný respekt. Komunikační partneři by měli být schopni úspěšně kódovat a dekódovat sdělení. Manažer by měl být tedy schopen předat informace podřízeným stručně, jasně a následně se ujistit, zda byly pokyny správně pochopeny. Díky zpětné vazbě se může zlepšovat kvalita práce, odvedená pracovníkem. Na základě pozitivní zpětné vazby se zlepšuje motivace zaměstnance k lepším výkonům. Doba mezi dokončením úkonu pracovníka a manažerovou zpětnou vazbou by měla být co nejkratší. Tím se komunikace zefektivní.

## 1.2 Kultura

Pro pochopení interkulturní komunikace je nutné vysvětlení pojmu kultura. Pojem kultura je široký pojem. V nejobecnějším vyjádření lze kulturu popsat jako výsledky chování lidí v minulosti. Díky kultuře je usměrněno budoucí lidské chování (Průcha 2010). Pojetí kultury lze podle Průchy (2007) rozdělit na dvě skupiny:

- Z širokého spektra se kulturou označují všechny výtvořiny lidské civilizace. Do této skupiny se řadí materiální výrobky. Příkladem těchto výrobků může být obydlí, nástroje, průmysl. Druhou částí skupiny jsou duchovní díla, která jsou také výsledky lidské tvorby. Identifikují se jako umění, náboženství, zvyklosti, lidská práva a politické názory kulturních skupin.
- V užším slova smyslu, kterým se zabývá zejména antropologie, je pojem kultura označován lidské vyjadřování a projevy chování lidí. To znamená tradice, pravidla, normy chování ve společnosti, způsoby vnímání symbolů a sdílené hodnoty. Všechny tyto atributy jsou podobně vnímány v různých společnostech.

Tato práce se zaměřuje na zúžené pojetí kultury, vnímané jako sdílení hodnot, používání symbolů, chování v určitých společnostech, náboženstvích a národech. Každý člověk se rodí do určitého společenství, do určité kultury. Proces, díky kterému přijímají subjekty kulturní vzorce daného společenství se nazývá transmise kultury. Tyto získané společenské vzorce, které se po generace předávají, mají vliv na pozdější postoje a názory. A to jak ve společnosti, tak ve firemním prostředí. (Průcha 2007)

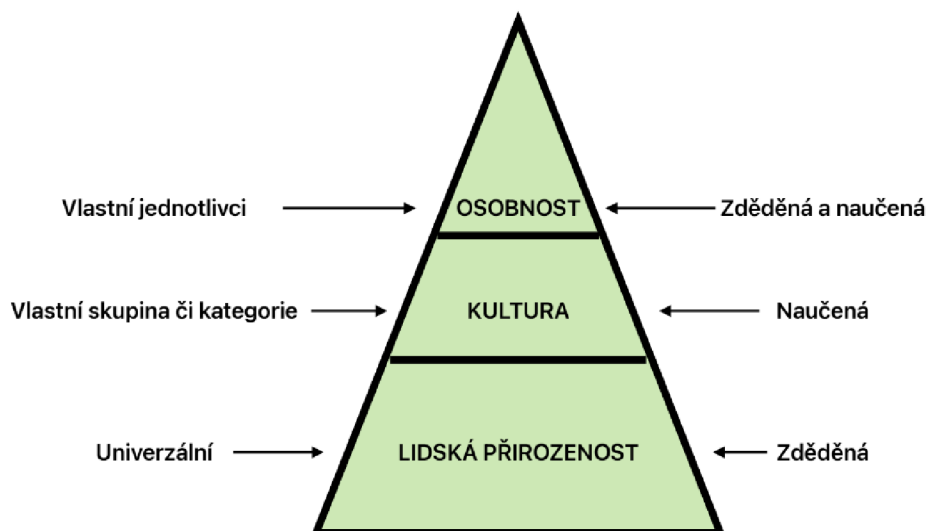
Šroněk (2000) definuje elementy kultury, mezi které patří jazyk, vzdělávací systém, národnost, čas a náboženství. Tyto elementy tvoří integrální celek kultury. Hall (1996) dělí podle vnímání času kultury do skupin monochronických a polychronických.

Kultury zařazené ve skupině monochronických jsou velmi závislé na čase. Příslušníci těchto kultur se na obchodní jednání dostaví vždy včas, harmonogram obchodní schůzky se striktně dodržuje. Ve skupině polychronických kultur se hovoří o menším důrazu a přesnosti dodržování termínů. Pro příslušníky této skupiny čas není nejdůležitější. Při firemním jednání je pro ně důležitější dokončit ho, než ho kvůli

nedostatku času přesouvat na jiný termín. Rozdílnost jednotlivých kultur se projevuje na pracovišti odlišným vnímáním prostoru.

Šroněk (2000) uvádí, že patrné rozdíly jsou zejména v kancelářských prostorech. V Evropě jsou trendem oddělené kanceláře. Pracovník na vyšší pozici disponuje kanceláří s lepším vybavením, naopak pracovníci na nižších pozicích mají k dispozici méně vybavené kanceláře. Naopak v Japonsku jsou pracovníci na nižších a středních pozicích umístěni v open office tzn. společně se svými spolupracovníky. Vlastní kancelář mají pouze nejvyšší firemní představitelé.

Hofstede a Hofstede (2006) popisují kulturu v přirovnání mentálního programování. Podle nich v sobě nese každý člověk vzorec citění, potenciálu a myšlení. Tyto vzorce slouží pro rozhodování v průběhu života. Vzorce člověk získává v dětství. Získané zdroje mentálního programování pochází z prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá. Kombinaci všech programů označují autoři jako kulturu. Lidská přirozenost je vrozená, autoři ji označují pomocí počítačové terminologie za „operační software“. V publikaci se uvádí tři úrovně v mentálním programování mysli. Jedná se o kombinaci lidské přirozenosti, kultury a osobnosti viz. obrázek č. 2.



Obrázek 2 Úrovně mentálního naprogramování podle Hofstede a Hofstede  
Zdroj: Vlastní zpracování



### 1.2.1 Firemní kultura

Každá firma má svou firemní kulturu. Dle Mikeše a Vysekalové (2009) lze kulturu podniku chápat jako:

- prezentování firmy a pracovníků společnosti široké veřejnosti,
- vazby mezi pracovníky, jejich vzorce chování a atmosféru pracovního prostředí,
- ceremoniály, zvyklosti firmy,
- hodnoty sdílené většinou pracovníků.

Tato práce se zabývá pohledem na vnitřní firemní kulturu, to znamená na vztahy mezi zaměstnanci a firemním prostředím společnosti. Kultura ve firmě vyjadřuje určitou atmosféru, celkový charakter prostředí. Atmosféra v podniku ovlivňuje chování a myšlení pracovníků společnosti.

Do firemní kultury se řadí hodnoty, rituály a obecné vzorce chování pracovníků, které utváří celkové prostředí. Firemní kultura je pro pracovníky velmi důležitá. Ovlivňuje psychické nastavení zaměstnanců, jejich výkonnost. Pokud je kulturní nastavení firmy pro zaměstnance pozitivní a sociální vztahy na pracovišti jsou příznivé, zaměstnanci jsou v pracovním prostředí spokojeni, jsou motivováni. (Mikeš, Vysekalová 2009)

Obecně lze do firemní kultury zařadit postoje firmy, hodnoty, zvyklosti, zásady a celkové klima, které celý podnik dotváří. (Šroněk 2000) Důležité je zmínit, že firemní kultura je kvalitativní veličina, kterou nelze jednoznačně změřit. Hodnocení firemní kultury je proto pro zaměstnance individuální záležitost. Záleží na každém subjektu, zda souzní a souhlasí s hodnotami daného podniku, či nikoliv. Mezi čtyři základní prvky podnikové kultury patří:

- Symboly,
- Hrdinové,
- Rituály,
- Hodnoty.

Mezi firemní symboly se řadí různé zkratky, firemní slang, či způsob dresscodu. Hrdinové jsou pro společnost skuteční či imaginární lidé, vystupující jako příklady perfektního zaměstnance ve firmě. Mezi rituály společnosti se řadí formální

společenské projevy i neformální aktivity ve firmě. Příkladem může být teambuilding či narozeninové oslavy. Posledním a zároveň nejdůležitějším prvkem firemní kultury jsou hodnoty, které firma ctí a které sdílí se svými zaměstnanci. (Mikeš, Vysekalová 2009)

### 1.3 Interkulturní komunikace

Interkulturní komunikaci lze označit za multidisciplinární fenomén. Průcha (2010) dělí vysvětlení pojmu do tří částí, které spolu souvisí:

- Interkulturní komunikace jakožto proces,
- Interkulturní komunikace jakožto teorie a vědecký výzkum,
- Interkulturní komunikace jakožto podpůrné a edukační prostředky.

Interkulturní komunikace vnímaná jako proces sdělování informací je verbální i neverbální projev, který se uskutečňuje prostřednictvím komunikátorů v odlišných situacích za odlišných komunikačních podmínek. Tento proces se projevuje ve společnosti či v podniku při běžných každodenních činnostech. Část vědecké teorie a výzkumu se zabývá procesem komunikování v interkulturní rovině. Poslední částí vysvětlení jsou podpůrné a vzdělávací činnosti z oblasti praxe zaměřující se na výzkum spojený s teoretickými fakty. Vzdělávací a podpůrné aktivity nabízí řadu doporučení pro efektivní komunikaci v praxi.

*„Interkulturní komunikace (intercultural communication) je termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při němž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a/nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství.“ (Průcha 2010, s. 17)*

Základem procesu interkulturní komunikace je dorozumívání mezi subjekty s odlišným jazykem a kulturou, s jinými předsudky a postoji. (Průcha 2010)

Kvůli odlišnosti kultur jednotlivých subjektů je komunikace určitým způsobem ovlivněna. Nezbytným základem pro komunikování a interakci těchto subjektů je podle Nového a Schroll-Machla (2007) sociální percepce. Jedná se o proces vnímání jiných osob, nalezení společné řeči. V případě osob, které pochází z různých kultur,

je nalezení správného způsobu efektivní a jednoznačné komunikace obtížné. Bezproblémová komunikace dvou a více subjektů z různých prostředí je proto téměř vyloučená.

### **1.3.1 Interkulturní kompetence**

Požadavky na stále dokonalejší interkulturní komunikaci mezi pracovníky různých národností, z různých zemí či kultur rostou. Zapříčinily vznik interkulturních kompetencí. Podle Průchy (2010) se jedná o osvojení si znalostí etnických kultur a dovedností efektivní komunikace. Tyto získané znalosti a dovednosti jsou následně využívány v praxi.

Znalosti interkulturních kompetencí se schopností jejich využití, jsou na trhu práce velice žádané. Uplatňují se především při výkonu povolání v mezinárodních podnicích. Interkulturními kompetencemi by měli být vybaveni manažeři a vedoucí pracovníci. (Nový, Schroll-Machl 2010)

Podle Průchy (2010) se za kulturně kompetentní osobu dá považovat člověk, který dokáže vnímat odlišnosti jiných kultur. Kulturně kompetentní osoba umí s odlišnostmi pracovat, dokáže se jiné kultuře přizpůsobit.

### **1.3.2 Problémy interkulturní komunikace**

Při interkulturní komunikaci vznikají v důsledku rozdílu kulturních standardů nedorozumění. Tato nedorozumění brzdí společnou spolupráci komunikujících partnerů. Podle Průchy (2010) vznikají bariéry zejména kombinací dvou faktorů: odlišnost kultur a použitý jazyk.

Jak již bylo zmíněno, každá kultura disponuje svými zvyky, mentalitou, jinou mírou empatie, chápavosti. Právě kvůli vzájemné odlišnosti kultur komunikujících partnerů vznikají komunikační bariéry.

Dalším faktorem, který zapříčinil výskyt bariér komunikace v mezinárodním prostředí, je použitý jazyk. Je rozdíl mezi situacím, kdy jeden z komunikujících hovoří svým

mateřským jazykem a situací, kdy oba komunikátoři hovoří převzatým jazykem. (Průcha 2010)

### **Individualismus a kolektivismus**

Podle Šroňka (2000) jsou v důsledku rozvoje mezinárodního obchodu mezikulturní rozdíly součástí globalizace. Jeho publikace uvádí nejzásadnější kulturní problém spočívající v individualismu a kolektivismu. Kultury směřující k individualistickému přístupu považují za nejdůležitější hodnoty rozvoj osobnosti jedince a svobodu. Takoví pracovníci se těžko přizpůsobují práci v týmu. Naopak kultury spadající pod kolektivismus upřednostňují týmovou spolupráci. Pracovníci usilují o zájmy skupiny a oceňují, že mohou být součástí skupiny.

### **Kulturní šok**

S kulturním šokem se setká každý pracovník, který překročí hranice státu nebo své kultury. Kulturním šokem se rozumí nečekané odlišnosti v chování, mentalitě a přístupu oproti kultuře domácí. Kulturní šok popisují zejména pracovníci, kteří v cizím prostředí pobývali delší dobu, než jeden den. Podle Šroňka (2000) je tento pojem charakteristický:

- nejistotou, kterou vnímají nově příchozí pracovníci při příchodu na kulturně odlišné pracoviště,
- překvapením po uvědomění si určitých zvyklostí nového prostředí,
- pocitem ztráty kulturních zvyklostí, spolupracovníků a přátel,
- ztrátou sebedůvěry a pocitem neschopnosti fungovat v odlišném kulturním prostředí,
- zpochybňováním známých hodnot, které pracovník vnímal jako samozřejmé.

Mezi pocity, které pracovníci vnímají při kulturním šoku patří stesk po domově, nervozita, uzavření se do sebe, nepřátelství vůči místním obyvatelům. Tyto pocity se mírní postupem času a pobytu v novém pracovním prostředí.

Podle Štracha (2009) je kulturní šok definován jako frustrace z cizí kultury. Kulturní šok je podle Hofstede a Hofstede (2006) spojitostí mezi psychologickými a sociálními procesy ve spojení střetu kultur. Pracovník vystavený kulturnímu šoku se po čase snaží osvojit si některé rituály a symboly nové kultury, nového prostředí. Takový

pracovník je duševně navrácen do stavu dítěte, které se znovu učí kulturní zvyky a tradice.

### **Předsudky a stereotypy**

Charakteristikou každé národnosti, kultury je určitá míra předsudků vůči příslušníkům jiných rasových, náboženských skupin a etnik. Zakořeněné negativní vnímání příslušníků odlišných kultur se přenáší z generace na generaci. Předsudky vůči těmto skupinám škodí v pracovním prostředí. Při nesprávném vedení často vyústí k negativním hodnocením pracovníků menšin jiných kultur, obvykle s diskriminačními prvky. (Průcha 2007)

Průcha (2010) ve své publikaci uvádí, že komunikační bariéry vznikají na základě specifických a odlišností jazyků a kultur. Do těchto příčin řadí stereotypy. Stereotypy jsou zkresleným vnímáním jiných národů. Jsou povrchní záležitostí, která hodnotí rysy kulturních skupin na první pohled, bez důkladnější analýzy, poznání. Větší skupině lze lépe přiřadit stereotypní vlastnosti než skupině menší. (Šroněk 2000)

### **Etnocentrismus**

Hofstede a Hofstede (2006) uvádějí, že příchod cizince do firemního prostředí jednotné kultury vyvolá na pracovišti určité sociální reakce. První reakce lidí hostitelské kultury je zvědavost. Jedná se o určitou euforii z nově příchozího pracovníka. Druhou fází se rozumí posuzování pracovníka podle standardů hostitelské kultury. Pracovník je spolupracovníky hodnocen na základě jeho chování, zvyků. V důsledku rozdílnosti kultur bývá hodnocení nově příchozího negativní. Po čase spolupracování s nově příchozím zaměstnancem se pohled na nového pracovníka zmírní.

Podle Šroněka (2000) je etnocentrismus domněnka, že domácí kultura je centrem, základem. Tato domněnka se objevuje zejména v menších podnicích, jejíž zaměstnanci se dosud s kolegou odlišné kultury neseekali. *„Lidé žijící v dané kultuře ve většině případů přistupují k příslušníkům jiných kultur s pohledem „my“ a „oni“.*“ (Šroněk 2000, str.56)

### **1.3.3 Řešení interkulturních problémů, konfliktů**

Nový a Schroll-Machlová (2007) ve své knize uvádí tři kroky, kterými by se měl každý manažer či vedoucí pracovník řídit. Díky těmto krokům je možné zvládnout interkulturní problémy a snížit riziko vzniku interkulturních konfliktů.

#### **1. Dobrá znalost cizí kultury**

Důležitým prvním krokem k poznání cizí kultury je připuštění si rozdílnosti kultur. Mezi odlišnosti kultury se řadí způsob komunikace, zvyky, tradice, chování, reakce na určité situace. (Průcha 2007)

Dostatečná znalost cizí kultury spočívá v opravdovém pochopení dané kultury. Nestačí tedy přiznání kulturních odlišností. Důležitou součástí je podle Nového a Schroll-Machlové (2007) také pojmenování, popsání a vysvětlení rozdílů. Protože poznání cizí kultury je nezbytností pro fungující komunikaci mezi komunikujícími.

#### **2. Respekt cizí kultury**

K respektování odlišné kultury je zapotřebí zdržení se veškerých hodnocení. Respekt k cizí kultuře znamená přestat cizí kulturu soudit, porovnávat ji s mateřskou kulturou. Každá z kultur je jedinečná, odlišná a vznikla na základě životních podmínek na daném území. Proto je hodnocení a porovnávání kultur zcela irelevantní. Každý manažer by měl přijmout veškeré kulturní odlišnosti svého podřízeného bez souzení a předsudků. (Nový, Schroll-Machlová 2007)

#### **3. Vstřícné kroky k cizí kultuře**

Každý manažer by měl jít cizí kultuře vstříc. Každý vstřícný krok přinese pozitivní účinky. Vstřícným krokem může být pochopení cizí kultury, respektování zvyklostí obchodních partnerů a podřízených. Nový a Schroll-Machlová (2007) uvádí, že při dodržení těchto tří kroků je zaručena polovina úspěšné interkulturní komunikace.

## **1.4 Řízení lidských zdrojů v mezinárodním obchodě**

Podle Armstronga a Taylora (2015) se řízení lidských zdrojů zaměřuje na veškeré úkony spjaté se zaměstnáváním a řízením lidí ve společnostech. Tyto úkony zahrnují činnosti jako strategické řízení zdrojů, řízení lidského kapitálu, znalostí. Mezi další

činnosti řízení lze řadit společenskou odpovědnost, rozvoj organizace, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj podřízených či péči o zaměstnance. Toto řízení zabezpečují manažeři.

V mezinárodním kontextu je řízení lidí závislé na schopnostech manažera řídit multikulturní skupinu pracovníků. V mezinárodním prostředí vykazuje řízení lidí určitá specifika, protože zaměstnanci pochází z rozdílných prostředí. Touto problematikou se zabývá interkulturní management. (Štrach 2009)

#### **1.4.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Mezi základní cíle řízení lidských zdrojů se řadí:

- spolupráce na dosahování strategických cílů podniku, pomocí utváření strategie řízení,
- rozvíjení znalostí kultury jak firemní, tak individuální, které přispívá k dosahování vysokých cílů,
- zabezpečení podniku dostatečným množstvím talentovaných a kvalifikovaných pracovníků,
- snaha o vytvoření kvalitních vztahů na pracovišti pomocí navozování důvěry mezi manažery a pracovníky,
- podporování a uplatňování etického přístupu k vedení zaměstnanců.  
(Armstrong a Taylor 2015)

#### **1.4.2 Manažer v mezinárodním prostředí**

Aby byl manažer schopen kvalitně řídit pracovníky v mezinárodním prostředí a komunikovat na mezinárodní úrovni, musí ovládat interkulturní kompetence. Interkulturní učení je časově náročný proces. Hofstede a Hofstede (2006) uvádí, že aby byl manažer schopen porozumět jednání svých zaměstnanců, musí znát jejich kulturu. Mezi hlavní oblasti přiblížení kultury řadí obecné osobnostní rysy příslušníků kultur. Důležitost se přisuzuje znalosti vzdělávacího systému, politickou situaci v rodné zemi, náboženství. Díky těmto indikátorům lze lépe pochopit chování a reakce pracovníků.

Podle Nového a Schroll-Machl (2007) se příprava pro řízení pracovníků v mezinárodním prostředí řadí do několika částí:

- pochopení a seznámení se s cizí kulturou ve fyzickém pojetí,
- poznání kulturních standardů etnika, národnosti,
- přijetí existence více kultur a respektování,
- vytvoření si obecných strategií a postupů pro komunikaci s lidmi z cizích kultur.

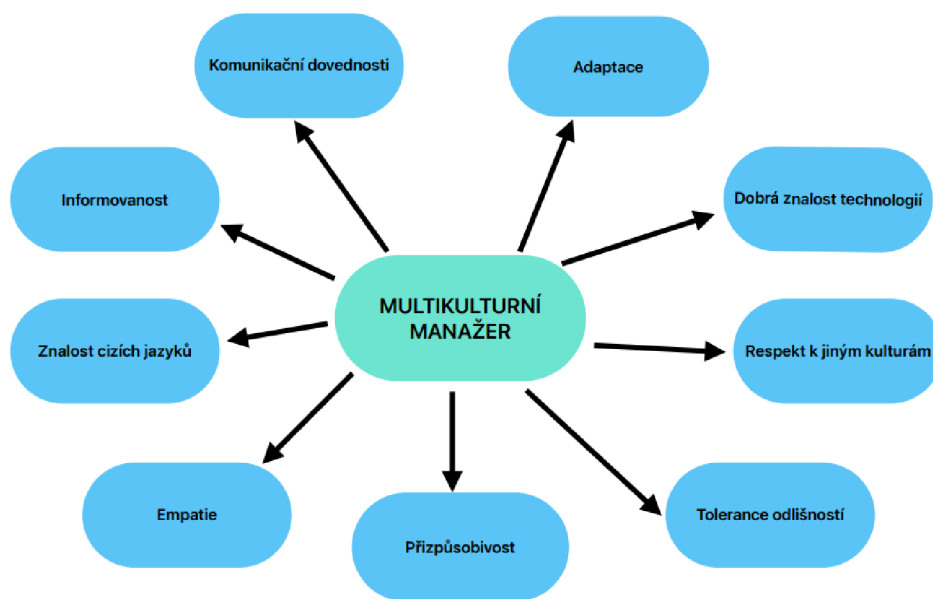
Cestou k úspěšnému řízení pracovníků je tvorba stabilního sociálního prostředí, kde se kultury střetávají. Cílem každého manažera je optimalizace ekonomických, společenských, psychologických a sociálních podmínek práce. V mezinárodním řízení je prioritou optimalizace kulturních okolností.

Manažer stanovuje strategii, kterou bude při řízení multikulturního týmu řídit. Nový a Schroll-Machl (2007) popisují zásadní kroky, které provází sestavení strategie:

- přizpůsobení se kulturám a zvolení dominantní,
- součinnost,
- inovativní přístup.

Jednou ze základních kvalit mezinárodního manažera je umění přizpůsobit se. Každý vedoucí multikulturního týmu musí být flexibilní a umět alespoň jeden cizí jazyk. Interkulturní problémy vznikají zejména v důsledku špatného pochopení se, proto je nutné, aby manažer i jeho podřízení byli schopni komunikovat v určeném jazyce na vysoké úrovni. V dnešní době se za globální jazyk považuje angličtina. Manažer vedoucí multikulturní skupinu by se měl ujistit, že jeho zadání porozuměl celý tým. Na obrázku níže je zobrazen profil manažera pracujícího v multikulturním prostředí. Je zde zobrazen soupis nejdůležitějších dovedností a schopností, které kvalitní manažer v mezinárodním prostředí ovládá.





Obrázek 3 Profil manažera v mezinárodním prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Dobrý interkulturní manažer by se měl být schopen přenést přes předsudky, které chová k podřízeným z jiných kultur. Díky tomuto kroku dokáže přijmout návrhy a nápady svých podřízených a efektivně jejich kreativity využít. Protože se často spolupracuje online, manažer v mezinárodním prostředí musí rozumět technologiím. Manažer se při online konferencích stává moderátorem, který online schůzku vede a koriguje. (Dumitrescu, Lie a Dobrescu 2014)

### 1.4.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů

Každý manažer, vedoucí tým pracovníků s rozdílnými kulturami, má své osobnostní rysy. Perlmutter (1969) definoval čtyři přístupy managementu k řízení mezikulturních zaměstnanců v mezinárodní společnosti. Tyto přístupy se odlišují ve způsobu rozhodování, přidělování odpovědností a komunikačními prostředky, které jsou manažerem využívány. Jedná se o přístupy etnocentrický, geocentrický a regiocentrický. Tyto strategie řízení mezinárodních pracovníků se označují za strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů.

Etnocentrický přístup je styl managementu, který hodnotí pracovníky a manažery pocházející z domovské země podniku jako nadřazené ostatním podřadnějším pracovníkům. Pouze příslušníci domácí kultury, původu společnosti, kteří podle tohoto

přístupu znají trh nejlépe, jsou pro vedení společnosti dostatečně kvalifikovaní. V centrále, ve vedení společnosti a v topmanagementu, ve vedení poboček, se proto objevují pouze manažeři z domácí kultury. Společnosti uplatňující etnocentrický způsob vedení se snaží prosadit mateřskou kulturu společnosti právě díky manažerům z mateřského prostředí. (Štrach 2009)

Polycentrický styl řízení se vyznačuje nízkým počtem komunikace mezi centrálou společnosti a jednotlivými pobočkami. Pobočky v mezinárodním prostředí jsou na sobě nezávislé. Disponují vyššími rozhodovacími pravomocemi než pobočky využívající etnocentrický styl vedení. (Perlmutter 1969)

Podle Štracha (2009) se pobočky v cizích zemích vyznačují pracovníky z lokálního prostředí. Právě lokální pracovníci rozumí své domácí kultuře, zvykům a způsobům obchodu či komunikace se zákazníky. Lokální manažeři jsou schopni lépe sestavit portfolio nabízených výrobků a služeb v závislosti na domácích požadavcích a zvyklostech. Tito manažeři jsou schopni nejefektivněji vést své zaměstnance.

Geocentrický přístup managementu je známý získáváním nejvhodnějších manažerů kdekoli po světě. Nezáleží na kultuře či původu manažera, důležité jsou jeho schopnosti a dovednosti. (Perlmutter 1969) Pracovníci a manažeři zahraničních poboček společnosti pochází z odlišných kultur, vyznávají odlišné hodnoty či náboženství. Nejsou zde upřednostňováni ani lokální pracovníci ani mateřští pracovníci. Komunikace mezi centrálou a pobočkami je častá. Centrála disponuje největšími pravomocemi. (Štrach 2009)

Regiocentrický přístup managementu funguje na principu vybírání pracovníků z regionu pobočky. Pichanič (2004) definuje regiocentrický přístup jako kombinaci geocentrického managementu s regionálními prvky. Manažeři i pracovníci mezinárodní pobočky pochází z určitého regionu, ve kterém se uskutečňují obchody. Právě regionální pracovníci jsou schopni nejlépe operovat v tomto, pro společnost cizím prostředí a přinášet nejlepší výsledky. Tento styl řízení se uplatňuje zejména ve střední Evropě. (Štrach 2009)

## **2 Sběr a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření**

Tato kapitola se zaměřuje na získání požadovaných dat pomocí dotazníkového šetření, které se řadí k nejvýznamnějším nástrojům pro sběr dat. Kapitola také obsahuje statistickou teorii, potřebnou pro zpracování a vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření.

### **2.1 Metody získávání dat**

Mezi dvě základní metody pořizování dat lze podle Foreta a Melase (2021) zařadit primární a sekundární výzkum. Vlastní sběr informací v terénu se zjišťováním vlastních hodnot se nazývá primární výzkum. Zpracování již předem zjištěných dat lze označit za sekundární výzkum.

Způsobů sběru dat v terénu je celá řada. Mezi nejběžnější se řadí metody pozorování, dotazování a experimentu. Pro sběr dat v této bakalářské práci je vhodná metoda dotazování. Proto byla tato metoda zvolena pro získání dat k následné analýze. (Tahal 2015)

Nejdůležitější součástí přípravy dotazníkového šetření je podle Řezakové (2007) stanovení struktury a počtu respondentů. Formulace cílů dotazníku je také důležitou součástí při přípravě dotazování. Pecáková (2011) uvádí, že mezi hlavní úkoly pro efektivní sestavení dotazníku je definování cílů, zkoumaného problému a počtu respondentů, kterým se bude dotazník přizpůsobovat.

#### **2.1.1 Dotazník**

Dotazník slouží k zjišťování dat a informací od respondentů. Jeho cílem je získání dat, která jsou dále zpracována. Aby byla data k dalšímu zpracování použitelná, musí být každému respondentu kladeny stejné otázky. Odpovědi na všechny kladené otázky musí být správně zaznamenány. (Hauge 2003)

Příprava dotazníku je pro tvorbu kvalitního dotazníku klíčová. Zadavatel dotazníku musí definovat cílovou skupinu respondentů, které bude otázky pokládat. Po

definování cílové skupiny je nutné uvědomit si hlavní cíl výzkumu. Dotazník se vytváří za účelem sběru dat souvisejících s cílem výzkumu. Proto je důležité pokládat otázky související s hlavním cílem dotazování. Tím se dotazování stává efektivním. (Tahal 2015)

Data se dají sbírat několika způsoby. Respondentům lze klást otázky osobně, pomocí e-mailu, telefonicky nebo poštou. Vašítková (2014) ve své publikaci uvádí, že každá z metod dotazování má výhody a nevýhody. Například mezi výhody osobního rozhovoru lze zařadit případné dovysvětlení otázky, pokud byla pro respondenta nesrozumitelná. Nevýhodou osobního dotazování může být časová náročnost. Dotazníky jsou obecně sestavovány za účelem rychlého získání informací od velkého počtu dotazovaných, anonymně a v krátkém čase. (Terek 2019)

Řezanková (2007) ve své publikaci uvádí, že při sestavování dotazníku by se měla dodržet určitá forma. Díky dodržení postupu navozujících otázek a správné formulaci otázek se zvyšuje chuť respondenta dotazník vyplnit. Kladené otázky by měli být jednoduše formulované a pochopitelné. Při kladení otázek by se mělo začít analytickými otázkami. Jedná se o demografické otázky kladené za účelem rozřazení respondentů do určitých kategorií podle věku, vzdělání, pohlaví. V další části dotazníku by se otázky měly zaměřovat na téma dotazování. Tyto otázky, které se věnují subjektivním názorům respondentům se nazývají meritorní. Otázky kladené v dotazníku by neměly být příliš osobní. Respondent by v tomto případně nemusel chtít dané otázky zodpovědět.

Při elektronickém či písemném dotazování je důležité dodržení obecných zásad pro úspěšnost dotazníku. Na začátku by měl být úvod, kde se uvádí účel a cíl dotazování. Dotazovatel by se měl krátce představit a uvést společnost, pro kterou se dotazníkové šetření provádí. (Tahal 2015) V případě elektronického dotazování se klade důraz na správné grafické provedení.

Dotazník by neměl být příliš barevný, správná velikost písma je samozřejmostí. V dotazníku by se neměla objevovat cizí slova. Odborné termíny lze použít pouze pokud se jedná o dotazování respondentů se stejnou odborností. Důležitým faktorem je délka dotazníku. Dotazník by neměl být časově moc náročný a dlouhý. Ideální

dotazník by měl obsahovat maximálně 50 otázek a doba vyplňování by neměla přesáhnout 20 minut. (Kotler 2007)

### **2.1.2 Typy otázek**

Způsob položení otázky ovlivňuje odpověď respondenta. Otázky se rozdělují na otevřené, polouzavřené a uzavřené. Uzavřené otázky jsou takové otázky, které nabízí respondentovi výběr z odpovědí. Řezanková (2007) dělí uzavřené otázky podle variant odpovědí na alternativní a selektivní. Alternativní odpovědi nabízí výběr ze dvou uvedených, selektivní odpovědi mají více než dvě možnosti. Uzavřené otázky mohou v důsledku nedostatku variant odpovědí zkreslovat výsledek dotazování. (Machková 2006)

Variety odpovědí je nutné jasně odlišit, aby byly jednoznačné. U otevřených otázek dává tazatel možnost respondentovi odpovídat vlastními slovy bez limitování jeho odpovědi. Kombinace uzavřených odpovědí s případnou vlastní odpovědí se nazývá polouzavřená otázka. Nevýhodou otevřených otázek je časová náročnost čtení odpovědí a obtížné vyhodnocení výsledků. (Kotler 2007)

#### **Uzavřené otázky**

Uzavřené otázky se podle Kotlera (2007) a Kozla a kol. (2006) dělí na:

- otázky dichotomické - k otázce je přiřazen výběr ze dvou odpovědí například ano/ne,
- otázky trichotomické - k otázce jsou přiřazeny tři odpovědi, ze kterých lze odpověď vybrat,
- otázky polytomické - jedná se o výběr z většího počtu odpovědí, respondent může označit více odpovědí, se kterými sympatizuje (Reichel 2009),
- otázky škálové - zvolená odpověď se hodnotí na základě známkování, bodování dle výše souhlasu či nesouhlasu respondenta (Řezanková 2007).

## Chyby při formulaci otázek

Pokud jsou otázky položeny nejednoznačně či zmatečně, respondentem může být špatně vyhodnocena podstata položené otázky. V takovou chvíli se v důsledku nepochopení dotazu respondent uchyluje ke špatné odpovědi, která následně zkresluje výsledky dotazování. Mezi nejčastější chyby při formulaci otázek se řadí otázky popsání či vysvětlení v příliš složitých souvětích, dále dotazy špatně formulované. Za častou chybu lze označit i překrytí množin ve variantách odpovědí, nevhodnost a dvojsmyslnost zvolených slov, používání v textu nevysvětlených zkratk a znaků. (Hague 2003)

## 2.2 Statistické metody a postupy zpracování dat

Po sběru dat z dotazníkového šetření se data postupně třídí a analyzují. Důležitým předpokladem pro správnou interpretaci výsledků je správné určení proměnných. Odpovědi z otevřených otázek se zapisují v původním stavu tak, jak byli napsány respondentem. Zvolené odpovědi z uzavřených otázek se rozřazují do kategorií.

*„Prvky základního souboru, které vykazují určitou společnou vlastnost, tvoří množinu. Statistika zkoumá absolutní a relativní četnost prvků této množiny v daném výběrovém souboru.“ (Budíková, Maroš, Králová 2010 str. 14)*

Dle Řezankové (2007) se proměnné dělí podle způsobu vyjádření kódových znaků na číselné a slovní proměnné. Číselné proměnné jsou vyjádřeny čísly, slovní proměnné jsou vyjádřeny slovem z výběru odpovědi. Dále je možné uzavřené odpovědi rozdělit podle vztahů a hodnot proměnných. Tato uskupení hodnot vytváří:

- nominální proměnné - jedná se o slovní proměnnou, u které nelze stanovit pořadí odpovědí, pouze stejnost nebo různost odpovědi například u pohlaví respondentů,
- ordinální proměnné - mohou být číselné i slovní odpovědi, u nichž lze stanovit jejich stejnosti a odlišnosti a pořadí například od nejmenšího k největšímu, příkladem může být známkování žáků ve škole,

- metrické proměnné - jedná se o číselné hodnoty, u kterých se dá změřit velikost, stanovuje se, která z odpovědí má větší a která menší hodnotu. Tyto hodnoty mohou být kladné i záporné.

Speciální skupinou proměnných je kardinální proměnná. Hodnoty zařazené do této podskupiny metrických proměnných nabývají pouze kladných hodnot. Tyto hodnoty se dají vzájemně porovnávat. (Budíková, Králová, Maroš 2010)

Mezi metody zpracování dat nominálních proměnných se podle Budíkové, Králové a Maroše (2010) řadí například charakteristika polohy, charakteristika variability a charakteristika těsnosti závislostí.

### 2.2.1 Charakteristika polohy

Střední hodnota proměnné neboli charakteristika polohy znaku určuje ve statistickém souboru umístění proměnné na číselné ose. Pro určení střední hodnoty numerické proměnné se používá například modus, medián a aritmetický průměr. (Cyhelský, Kahounová, Hindls 1996)

Modus se značí  $\hat{x}$  a ve statistickém souboru vyjadřuje variantu s největší četností. Medián je označován jako  $\tilde{x}$  a určuje hodnotou znaku, který je ve statistickém souboru prostřední. Pro správné určení mediánu je důležité, zda je počet zkoumaných prvků lichý nebo sudý. Pokud je v soboru lichý počet prvků, medián je prostřední hodnota. Pokud se v souboru objevuje sudý počet prvků, k určení mediánu se použijí dvě hodnoty, které jsou nejbližší ke středu. Medián bude aritmetickým průměrem těchto dvou prvků. (Řezanková 2007)

Aritmetický průměr 
$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \quad (1.1)$$

### 2.2.2 Charakteristika variability

Variabilita neboli rozptýlenost může být u numerické proměnné charakterizována více způsoby. Zachycuje proměnlivost hodnot ve zkoumaném souboru. Nejjednodušší charakteristikou variability je variační rozpětí. Variační rozpětí se stanoví jako rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou zkoumaného souboru. (Skalská 2013)

Dalšími používanými mírami pro stanovení variability jsou rozptyl a směrodatná odchylka, které měří kolísání dat kolem aritmetického průměru. Rozptyl není vhodný pro interpretaci. Pro interpretaci se rozptyl upravuje do tvaru kladné druhé odmocniny rozptylu. Touto upravenou formou je směrodatná odchylka. (Řezanková 2007)

Rozptyl 
$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \quad (1.2)$$

Směrodatná odchylka 
$$S_x = \sqrt{s_x^2} \quad (1.3)$$

Mezi další charakteristiky polohy numerické proměnné se řadí variační koeficient. Stanovení variability u nominálních proměnných se provádí pomocí míry mutability viz vzorec (1.4). Míra mutability se pohybuje v mezích od 0 do 1. (Budíková, Králová, Maroš 2010)

Mutabilita 
$$M = \frac{n^2 - \sum_{i=1}^k n_i^2}{n(n-1)} \quad (1.4)$$

### 2.2.3 Grafická a tabulková interpretace získaných dat

Pro prezentaci statistických dat je vhodné uspořádání údajů do tabulek a grafů. Díky správnému roztřídění a uspořádání dat vyniknou charakteristické vlastnosti zkoumaných dat. Data znázorněna pomocí grafů a tabulek zpřehlední finální výsledky. Pro kvantitativní data s malým počtem obměn je vhodná tabulka prostého rozdělení četností. (Meloun, Militký 2012)



Pro větší počty obměn by tento způsob tabulkového vyjádření četností nepřinesl požadovanou přehlednost. U velkého počtu obměn je vhodné vytvořit z číselných hodnot intervaly. Díky hodnotám zařazených do intervalů se zmenšuje počet zobrazených hodnot a dochází ke zpřehlednění dat. Rozřazení dat do intervalu se nazývá intervalové rozdělení četností. Správné určení šířky intervalů je pro přehlednost stěžejní. Při zvolení příliš úzkých intervalů nedochází k zpřehlednění dat, naopak při zvolení příliš širokého rozpětí intervalů dochází ke snížení kvality a přesnosti naměřených hodnot. (Terek 2019)

Řezanková (2007) ve své publikaci uvádí, že k zobrazení rozdělení četností nominálních proměnných se nejčastěji využívá grafů výsečových a sloupcových. Mezi nejznámější grafy používané pro znázornění rozdělení četností numerických proměnných se řadí polygon a histogram.

### **2.3 Dotazníkové šetření**

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na zpracování a analýzu dat z dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen na téma interkulturní komunikace v mezinárodním podniku. Rozeslaný dotazník obsahuje 12 otázek. Obsahuje otázky analytické, díky kterým bylo možné respondenty zařadit do skupin podle pohlaví či věku. V druhé části dotazníku se nachází otázky meritorní, které se věnují problematice interkulturní komunikace na pracovišti a subjektivním názorům respondentů.

Otázky v dotazníku jsou uzavřené, či polootevřené. Pokud nebylo uvedeno jinak, respondent vybíral jednu z možností. Z dotazníku byla získána data nominálních a ordinálních proměnných. Veškerá získaná data jsou interpretována pomocí tabulek či graficky znázorněna pomocí vhodných grafů.

Šetření bylo prováděno ve dvou podnicích, které si nepřejí být přímo jmenovány. Výsledky získané z dotazníku jsou v závěru porovnány.

### 2.3.1 Podnik 1

Tato společnost s ručením omezeným, sídlící v Mladé Boleslavi se zabývá zpracováním technické dokumentace a vypracováním technických návrhů a překladů v oboru vývoje elektrických zařízení vozů. Jedná se o společnost obchodující zejména s německým trhem. Jejím největšími obchodními partnery jsou Škoda Auto a.s. a Sumitomo Electric Hartmetallfabrik GmbH. Díky obchodování s německým trhem jsou zaměstnanci často v kontaktu s cizojazyčnými partnery. Součástí poskytovaných služeb společnosti jsou již zmíněné překlady technické dokumentace. Jazyková výbava pracovníků je tedy pro výkon povolání nezbytná. Dotazník byl předán zaměstnancům firmy v elektronické podobě. Společnost v současné době zaměstnává 33 zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 31 zaměstnanců, návratnost dotazníku činí 93,9 %.

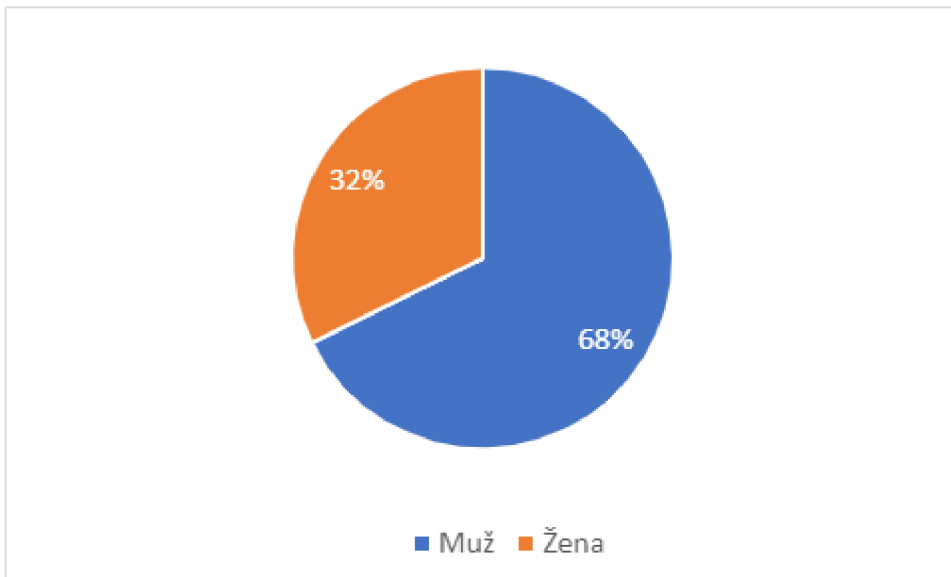
#### Otázka č. 1 - Uveďte prosím své pohlaví.

Tabulka č. 1 obsahuje vyhodnocená data týkající se pohlaví dotazovaných. Odpověď respondentů je nominálního charakteru. Jak je vidět v grafu, nejčetnější uvedenou odpovědí na otázku je muž. Tuto odpověď zvolilo celkem 21 dotazovaných, tedy 68 % z celkového počtu respondentů. Odpověď s nejnižší četností je žena. Tato odpověď byla zvolena 10 respondenty, tedy 32 % z celkového počtu dotazovaných. Míra mutability je 0,451. Variabilita pohlaví dotazovaných je střední. 45,1 % dvojic dotazovaných se liší svým pohlavím.

Tabulka 1 Rozdělení četností pohlaví respondentů

Pohlaví respondenta	Absolutní četnost ( $n_i$ )	Relativní četnost v % ( $p_i$ )
Muž	21	67,7
Žena	10	32,3
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření



Obrázek 4 Procentuální zastoupení respondentů dle pohlaví  
Zdroj: Vlastní zpracování

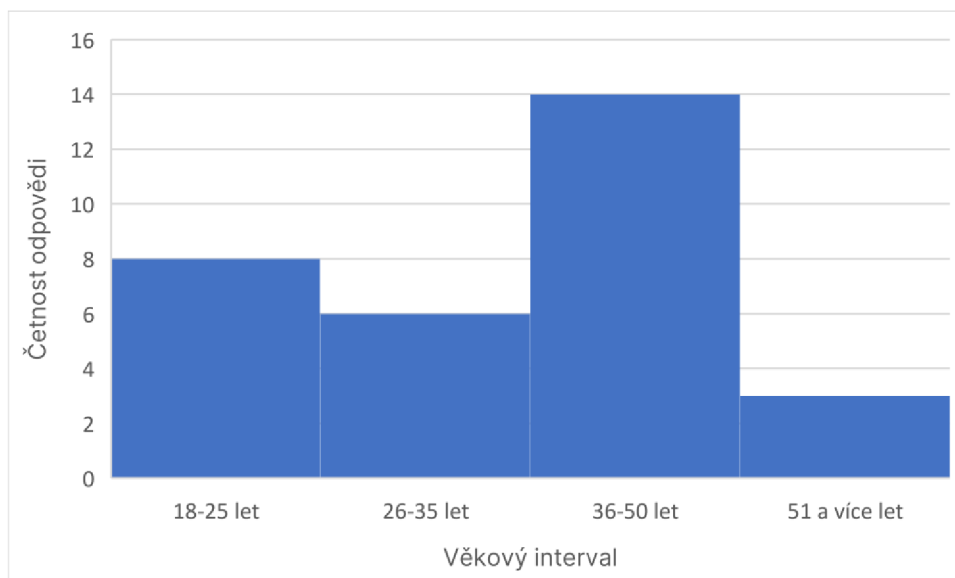
### Otázka č. 2 - Do jaké věkové skupiny se řadíte?

Otázka číslo dvě se zaměřuje na věk respondentů. Aby byla data dobře přehledná a zpracovatelná, odpovědi týkající se věku byly rozděleny do intervalů. Protože se jedná o kardinální proměnnou, byl stanoven modus a medián. Dále byl vypočten aritmetický průměr. Průměrný věk respondenta je 36,24 let. Interval s největší četností odpovědí byl 36-50 let. Tuto odpověď označilo 14 respondentů. Z celkového počtu respondentů označilo interval v rozmezí 36 až 50 let 45 % dotazovaných. Za nejméně četnou odpověď lze označit věkový interval v rozmezí 51 let a více. Interval zvolili 3 respondenti. Z celkového počtu dotazovaných se jedná o 9 % respondentů. Modální interval věku respondentů je 36-50 let.

Tabulka 2 Rozdělení četností věku respondentů

Interval věku	$n_i$	$P_i$ (%)	střední intervalů $x_i$	$x_i n_i$
18-25	8	25,8	21,5	172,0
26-35	6	19,4	30,5	183,0
36-50	14	45,2	43,0	602,0
51 a více	3	9,6	55,5	166,5
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	<b>x</b>	<b>1123,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



*Obrázek 5 Rozdělení respondentů dle věku*  
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Otázka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Aby bylo možné dobře hodnotit zvolené odpovědi ordinálního charakteru, nabízí se seřazení hodnot od nejmenších po největší a následné přiřazení čísel taktéž od nejmenší po nejvyšší. Výběr z odpovědí byl následující:

základní vzdělání - 1, středoškolské - 2, středoškolské s maturitou - 3, vyšší odborné - 4, Vysokoškolské - 5.

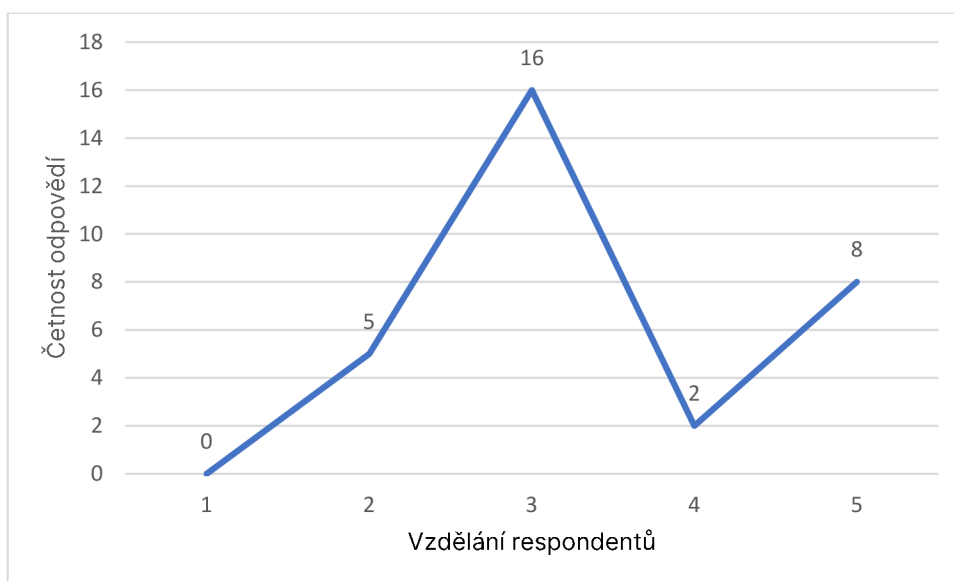
Odpovědi s největší četností bylo středoškolské s maturitou. Tuto variantu zvolilo 16 dotazovaných, jak je vyobrazeno v histogramu níže. Z celkového počtu dotazovaných se jedná o 51,6 % respondentů. Nejmenší zastoupení odpovědi měla odpověď s dosaženým základním vzděláním. Tuto odpověď nevolil žádný dotazovaný.

Modus odpovědí odpovídá hodnotě číslo 3, tedy středoškolskému vzdělání s maturitou. Více než polovina dotazovaných dosáhla vzdělání středoškolského s maturitou a vyššího.

Tabulka 3 Rozdělení četností vzdělání respondentů

Vzdělání respondenta	Absolutní četnost ( $n_i$ )	Relativní četnost ( $p_i$ )
Základní	0	0,0
Středoškolské	5	16,1
Středoškolské s maturitou	16	51,6
Vyšší odborné	2	6,5
Vysokoškolské	8	25,8
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

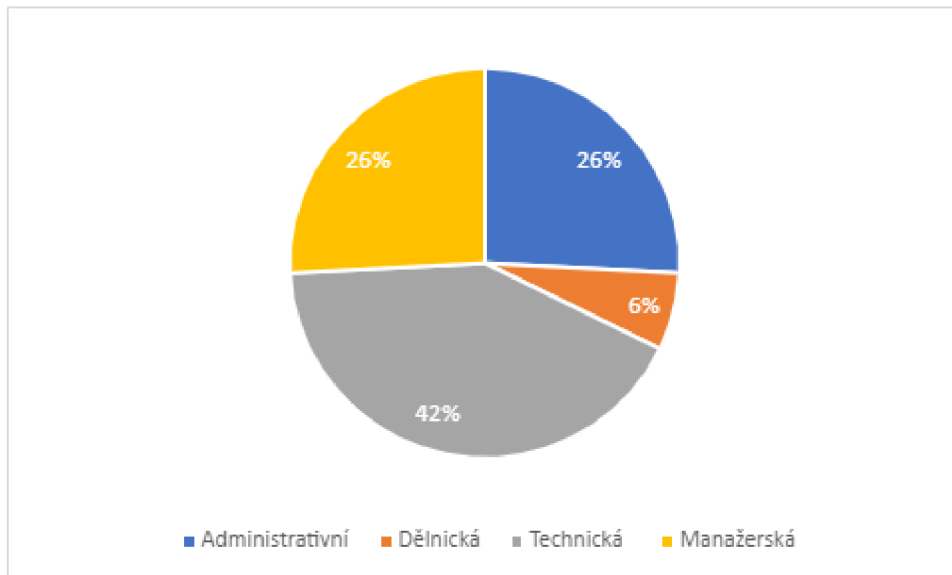


Obrázek 6 Četnosti stupňů vzdělání dotazovaných

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 - Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tato otázka zastupovala v dotazníku polouzavřenou otázku. Respondenti měli možnost zvolit jednu z uzavřených odpovědí. V případě nevyhovující varianty z výběru mohli respondenti odpovědět vlastními slovy. Variantu jiné nikdo z dotazovaných nevyužil. Graf č. 7 ukazuje procentuální zastoupení zvolených odpovědí respondentů. Nejčastěji zvolenou odpovědí je technická pracovní pozice. Tuto variantu zvolilo celkem 13 respondentů, což je 42 % z celkového počtu dotazovaných. Míra mutability pracovních pozic  $M = 0,709$ . 70,9 % dvojic dotazovaných se liší pracovními pozicemi ve společnosti. Variabilita proměnné pracovní pozice je vysoká.

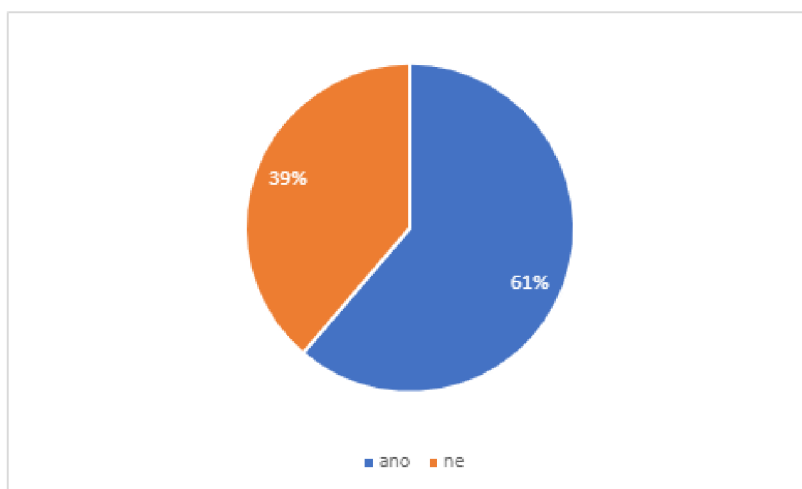


Obrázek 7 Procentuální zastoupení pracovních pozic

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5 - Setkali jste se na pracovišti s kolegou jiné národnosti/ odlišné kultury?

Pátá otázka byla zaměřena na subjektivní zkušenost respondenta. Dotazovaný měl uvést, zda se na pracovišti setkal s příslušníkem cizí kultury. Jak je vidět na koláčovém grafu. 19 respondentů uvedla na otázku kladnou odpověď. Z celkového počtu respondentů zvolilo odpověď ano 61 % dotazovaných. Odpověď ne uvedlo celkem 12 respondentů. Míra mutability je rovna 0,49. 49 % respondentů se liší svou odpovědí. Variabilita odpovědi na otázku je střední.

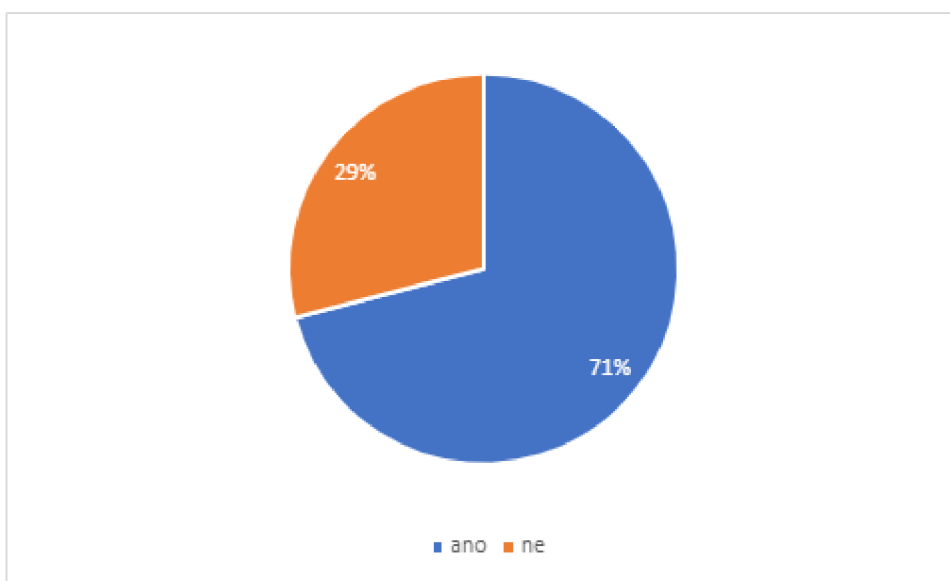


Obrázek 8 Procentuální vyjádření odpovědí respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat získaných z dotazníkového šetření

### Otázka č. 6 - Komunikujete někdy v rámci práce v cizím jazyce?

Respondenti měli na výběr z uzavřených odpovědí ano a ne. Sedmdesát jedna procent dotazovaných označila odpověď ano jak je patrné z grafu. Z celkového počtu dotazovaných se jedná o 22 respondentů. Zbylých 9 respondentů uvedlo, že v rámci zaměstnání v cizím jazyce nekomunikuje. Nejčetnější odpovědí je ano. 42,5 % dotazovaných se odlišuje svou odpovědí. Variabilita odpovědí měřená mírou mutability je spíše nižší. Hodnota této míry je 0,425.



Obrázek 9 Rozhodnutí respondentů v %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

### Otázka č. 7 - Pokud ano, jak často?

Tato otázka navazovala na předchozí dotaz ohledně komunikování na pracovišti v cizím jazyku. Respondenti měli možnost zvolit jednu z uzavřených odpovědí o frekvenci jejich mluvení cizím jazykem. Nechyběla ani varianta odpovědi „nikdy“ pro respondenty, kteří v předchozí otázce uvedli, že v cizím jazyku v rámci práce nekomunikují. Jelikož se jedná o ordinální proměnnou, varianty odpovědí byly seřazeny od nejnižší po nejvyšší. Odpovědím byla následně přiřazena čísla od 1 do 4 pro lepší interpretaci výsledků. Četnosti odpovědí jsou zobrazeny pomocí polygonu četností.

Nikdy – 1, nepravidelně - 2, každý týden - 3, každý den – 4.



*Obrázek 10 Četnosti odpovědí na otázku č. 7*

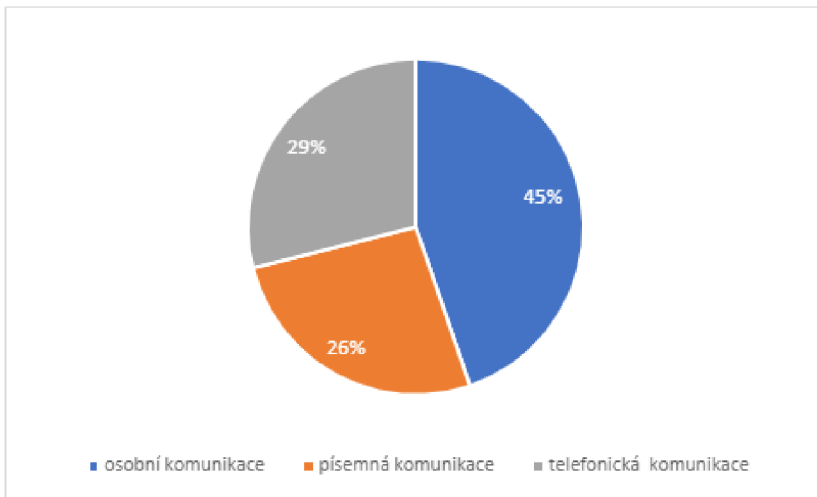
Zdroj: Vlastní zpracování

Polygon četností ukazuje počty zvolených odpovědí v jednotlivých kategoriích. Nejčetnější varianta odpovědí je 2. Tuto odpověď zvolilo 64 % respondentů z celkového počtu dotazovaných, jedná se o odpověď nepravdělné komunikace v cizím jazyce.

### **Otázka č. 8 - Jaký způsob komunikace s kolegy/ obchodními partnery upřednostňujete?**

U této otázky měli respondenti na výběr z třech uzavřených odpovědí, a to písemná komunikace, telefonická komunikace a osobní komunikace. Tyto varianty byly vybrány jako nejběžnější způsoby komunikace ve firemním prostředí. Data, získaná z dotazníkového šetření, jsou zpracována v grafu níže. Jak je vidět v grafu, respondenti upřednostňují osobní komunikaci. Tuto odpověď zvolilo celkem 17 zaměstnanců. Nejméně oblíbenou formou komunikace je podle respondentů písemná komunikace. Tuto odpověď zvolilo 10 dotazovaných. Míra mutability se rovná 0,485. 48,5 % dvojic respondentů se liší svými odpověďmi. Variabilita odpovědí je střední.

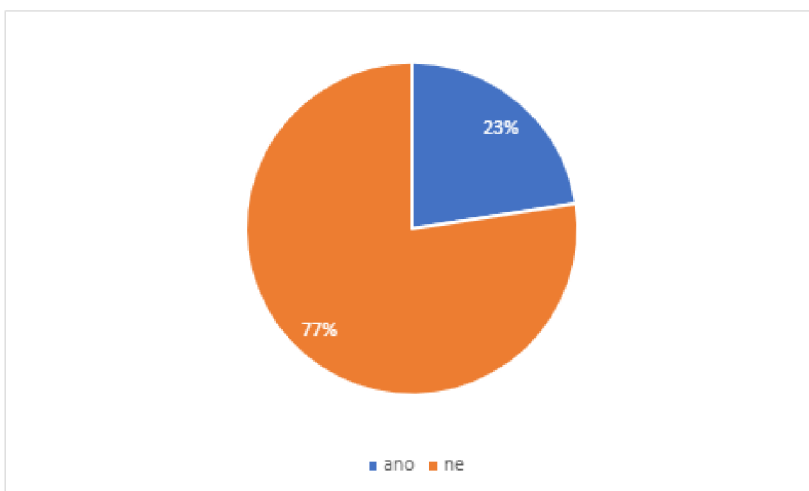




Obrázek 11 Preferovaný způsob komunikace v %  
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9 - Vzniklo mezi Vámi a kolegou rozdílné kultury/ národnosti někdy komunikační nedorozumění v důsledku odlišného vyhodnocení situace?**

Tato otázka nabízela dvě uzavřené odpovědi ano a ne. Jak je vidět v koláčovém grafu, z celkového počtu 31 dotazovaných 24 respondentů uvedlo, že se na pracovišti s nedorozuměním v důsledku odlišnosti kultur nesetkali. Dvacet tři procent dotazovaných uvedlo, že se s komunikačním nedorozuměním na pracovišti setkalo. Míra mutability činí 0,361. Variabilita odpovědí je tedy nižší.



Obrázek 12 Odpovědi respondentů na otázku č. 9 v %  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných z dotazníkového šetření

## Otázka č. 10 - Jaké nedostatky v komunikaci mezi Vámi a kolegy vidíte?

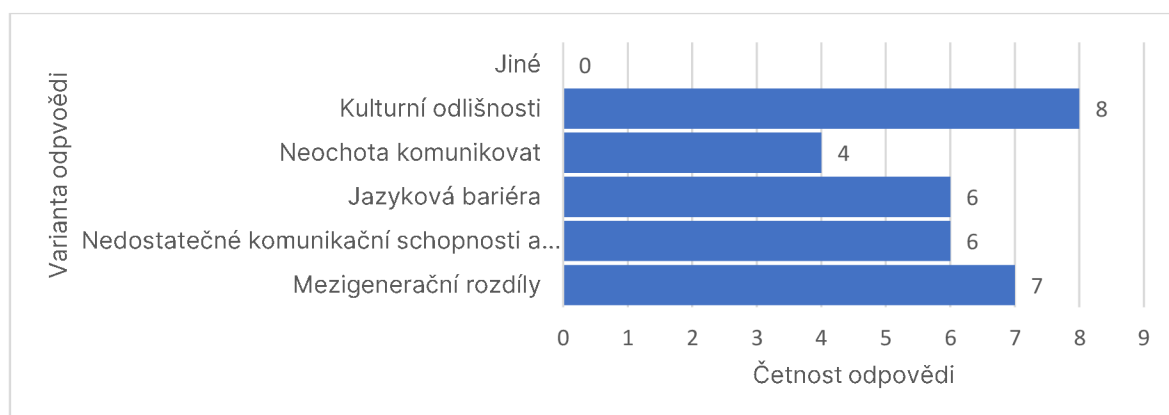
Tato otázka reprezentovala polouzavřené otázky. Respondenti měli na výběr celkem z pěti uzavřených a jedné otevřené odpovědi.

Počty zaznamenaných odpovědí jsou zachyceny v grafu níže. Jedná se o nominální proměnnou, pro určení úrovně je použit modus. Variabilita odpovědí byla stanovena na základě výpočtu míry mutability. Nejčetnější odpovědí na otázku jsou kulturní odlišnosti. Tuto odpověď zvolilo 25 % všech dotazovaných. Odpověď s nejmenším zastoupením je neochota komunikovat. Tuto odpověď zvolili 4 respondenti. Z celkového počtu respondentů se jedná o 12 % všech dotazovaných. Míra mutability je 0,817. 81,7 % dvojic dotazovaných se liší svou odpovědí. Variabilita odpovědí je značně vysoká.

Tabulka 4 Rozdělení četností odpovědí respondentů

Odpověď	Absolutní četnost (n <sub>i</sub> )	Relativní četnost (p <sub>i</sub> ) v %
Mezigenerační rozdíly	7	22,5
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti	6	19,4
Jazyková bariéra	6	19,4
Neochota komunikovat	4	12,9
Kulturní odlišnosti	8	25,8
Jiné	0	0,0
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat získaných z dotazníkového šetření

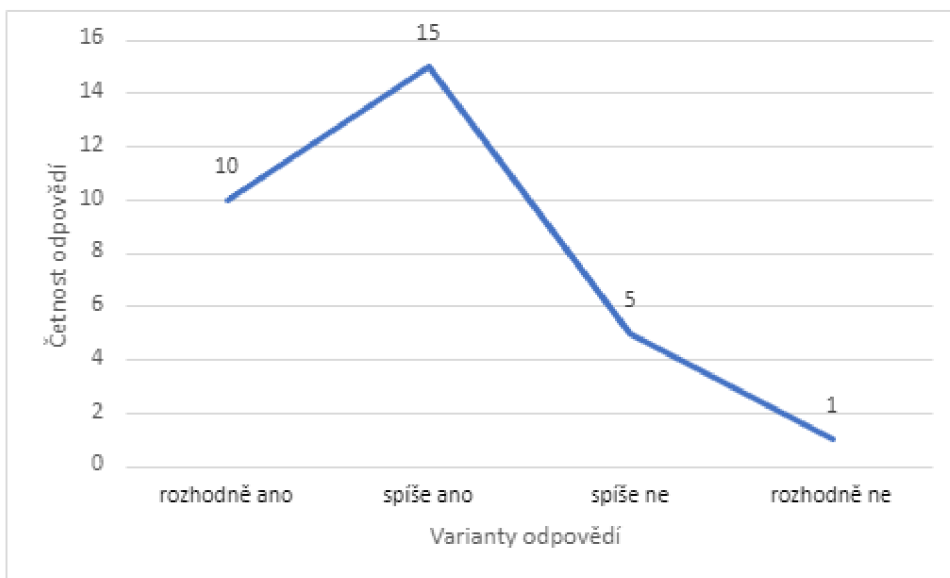


Obrázek 13 Rozdělení četností odpovědí na otázku č. 10

Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 11 - Podporuje Váš nadřízený týmovou spolupráci a komunikaci?

Tato uzavřená otázka nabízela čtyři možné odpovědi. Jedná se o ordinální proměnnou. Vyhodnocení dat získaných z odpovědí na tuto otázku zobrazuje přiložený polygon četností. Z obrázku je patrné, že nejčetnější odpovědí je spíše ano, kterou zvolilo 48 % respondentů. Odpověď s nejnižší četností je rozhodně ne. Tuto variantu odpovědi zvolil pouze jeden dotazovaný.

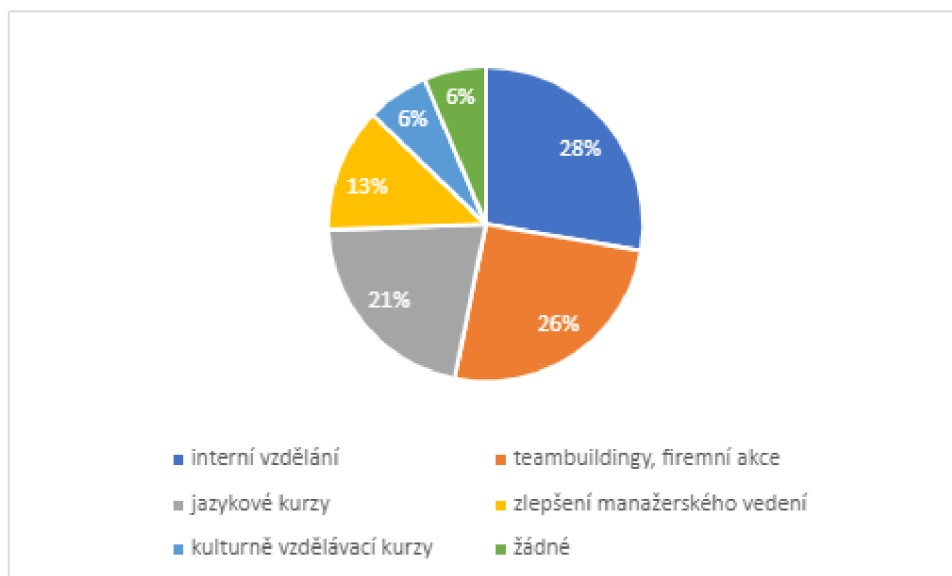


Obrázek 14 Rozdělení četností podpory týmové spolupráce

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotazníkového šetření

### Otázka č. 12 - Které z nástrojů pro zlepšení interkulturní komunikace byste na pracovišti přivítal/a?

Poslední otázkou vytvořeného dotazníku byla tato polootevřená otázka. Respondenti měli na výběr z 6 uzavřených a jedné otevřené odpovědi. Otevřenou odpověď žádný z respondentů nevyužil. Respondenti mohli volit více než jednu odpověď, jednalo se tedy o polytomickou otázku. Výsledky jsou zobrazeny v koláčovém grafu č. 15. Nejčetnější varianta odpovědí je interní vzdělání. Tuto odpověď zvolilo 28 % respondentů.



*Obrázek 15 Preference nástrojů zlepšení interkulturní komunikace*  
 Zdroj: Vlastní zpracování

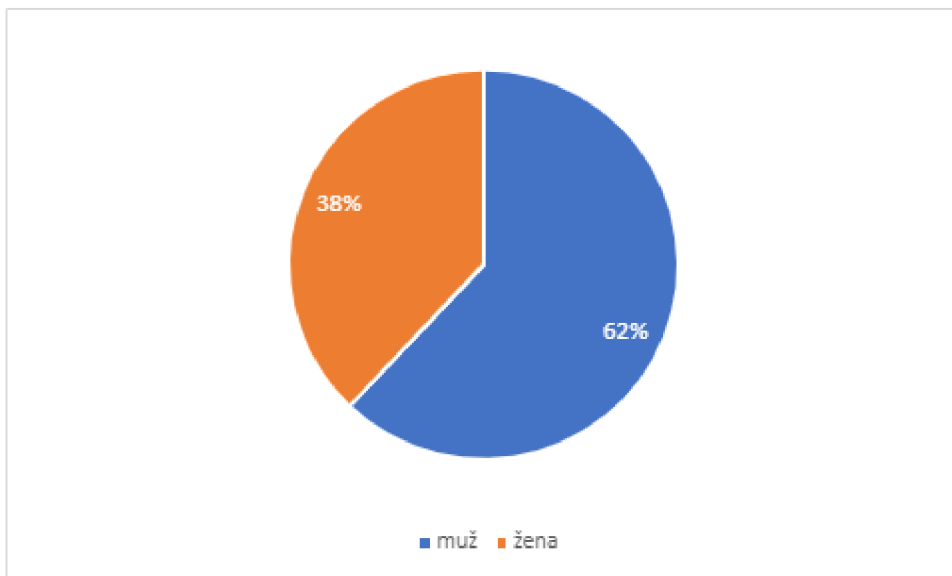
### 2.3.2 Podnik 2

Tato obchodní společnost se zabývá prodejem armatur a kompletních systémů pro rozvody vody, vytápění a plynu. Forma podnikání této společnosti je společnost s ručením omezeným. Společnost klade důraz na šíři sortimentu, disponuje širokým produktovým portfoliem. Mezi přední obchodní partnery se řadí společnosti z Itálie, Německa a Číny. Firma disponuje třemi pobočkami, z toho 2 se nachází v Liberci a jedna v Brně. Dále společnost pokrývá trh s pomocí obchodních zástupců pro jednotlivé regiony České republiky a Slovenska. Znalost cizích jazyků je pro obchodování se zahraničními dodavateli velmi důležitá. Díky častým návštěvám zahraničních firem je pro vedoucí pracovníky nutností znalost cizích kultur.

Společnost zaměstnává 32 zaměstnanců na 3 pobočkách, kterým byl předán dotazník. Dotazník vyplnilo 29 zaměstnanců. Návratnost dotazníku tedy činí 90,6 %.

### Otázka č. 1 - Uveďte prosím své pohlaví.

Z celkového počtu dotazovaných vyplnilo dotazník 18 mužů a 11 žen. Procentuální vyjádření zástupců jednotlivých pohlaví je zobrazeno v koláčovém grafu č. 16. Nejčetnější odpovědí je muž. Variabilita pohlaví je vypočtena pomocí mutability. Míra mutability je 0,487. 48,7 % dvojic dotazovaných se vzájemně odlišují pohlavím. Variabilita odpovědí je střední.



Obrázek 16 Pohlaví respondentů v %

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z dotazníkového šetření

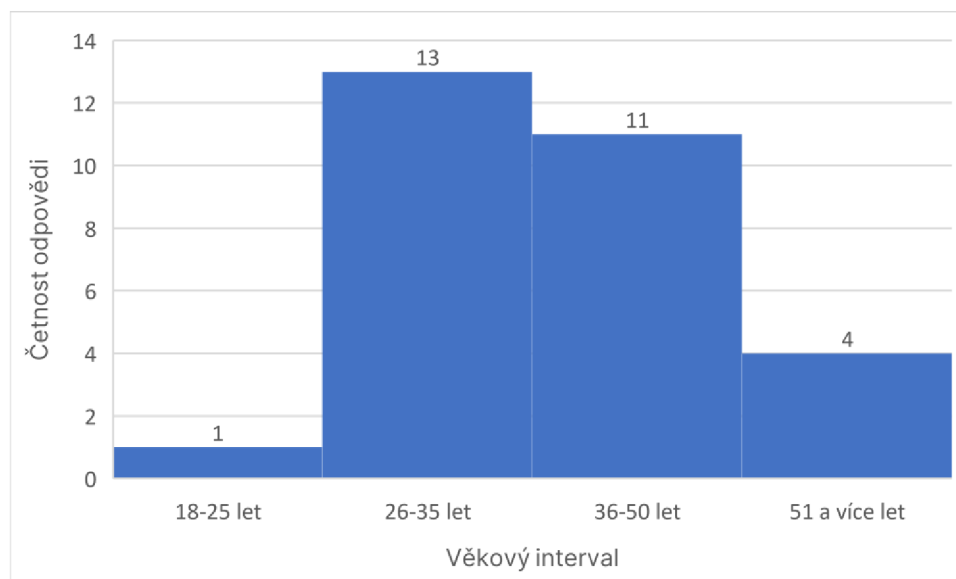
### Otázka č. 2 - Do jaké věkové skupiny se řadíte?

Na rozdíl od podniku 1 disponuje tato společnost mladším kolektivem zaměstnanců. Odpovědi na tuto uzavřenou otázku byly rozděleny do intervalů z důvodu velkého věkového rozpětí. Interval s největším zastoupením je 26–35 let. Z celkového počtu respondentů je 44 % dotazovaných ve věku od 26 do 35 let. Nejméně zastoupen byl interval 18–25 let. Tento interval zvolil pouze jeden respondent. Průměrný věk respondentů je 38,4 let.

Tabulka 5 Rozdělení četností věku respondentů

Interval věku	$n_i$	$P_i$ (%)	střední intervalů $x_i$	$x_i n_i$
18-25	1	3,4	21,5	21,5
26-35	13	44,9	30,5	396,5
36-50	11	37,9	43,0	473,0
51 a více	4	13,8	55,5	222,0
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	<b>x</b>	<b>1113,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z dotazníkového šetření



Obrázek 17 Rozložení respondentů dle věku v %

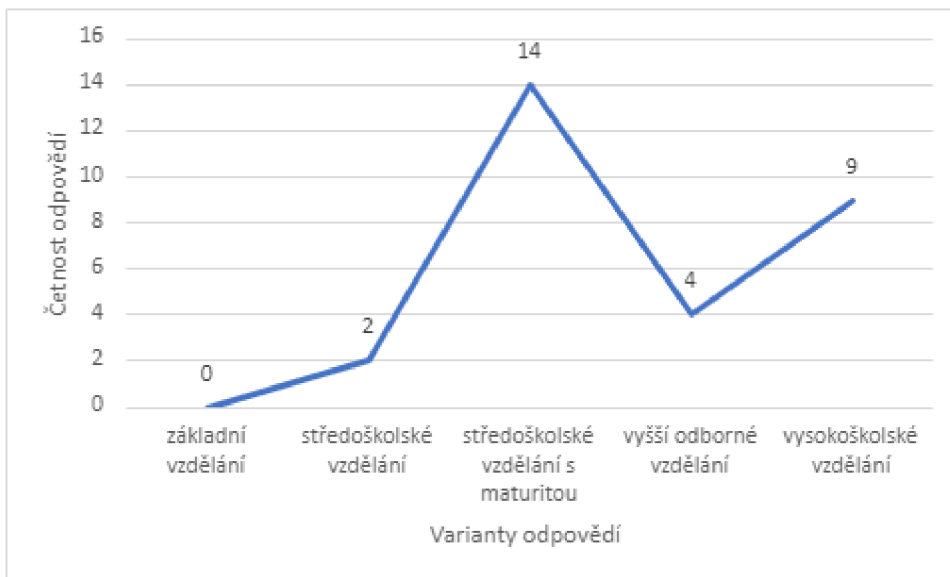
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Protože se jedná o odpovědi ordinálního charakteru, byly odpovědi na otázku seřazeny od nejnižší po nejvyšší dosažené vzdělání:

1 - základní vzdělání, 2 - středoškolské vzdělání, 3 - středoškolské vzdělání s maturitou, 4 - vyšší odborné vzdělání, 5 - vysokoškolské vzdělání.

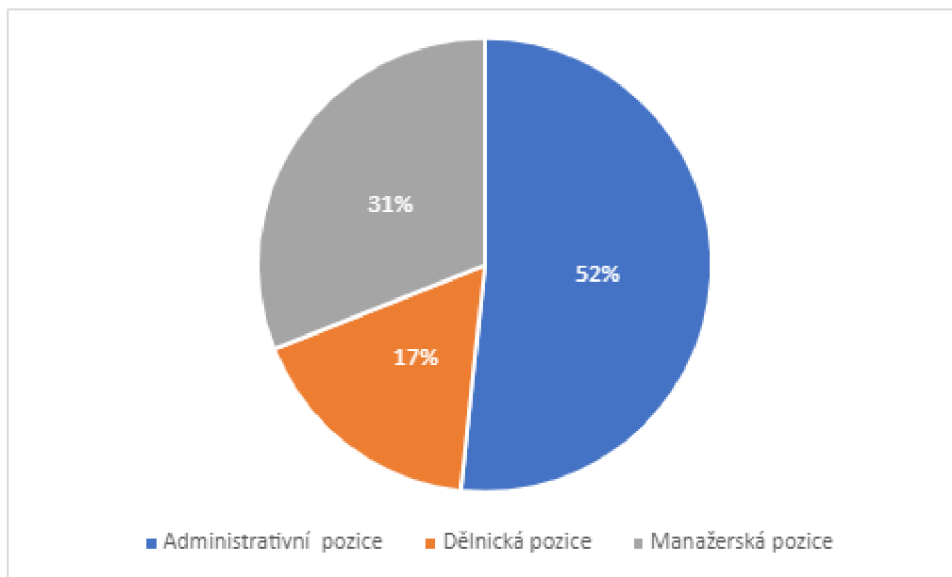
Jak lze vyčíst z polygonu četností, odpověď s největší nejčetnější byla středoškolské vzdělání s maturitou. Tuto variantu odpovědi zvolilo 14 respondentů. Z celkového počtu respondentů se jedná o 48,3 %. Varianta s nejnižší četností byla základní vzdělání. Tuto variantu nezvolil žádný respondent. Více než polovina dotazovaných dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou



*Obrázek 18 Četnosti stupňů vzdělání respondentů*  
Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Otázka č. 4 - Jaká je Vaše pracovní pozice?**

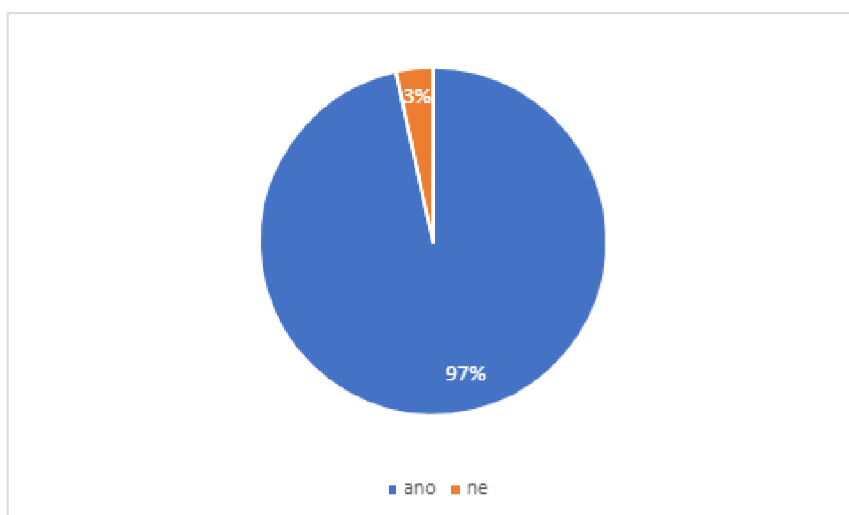
Analytická otázka týkající se pracovní pozice respondentů byla polouzavřená. Respondenti měli na výběr ze čtyř uzavřených a jedné otevřené otázky. Odpověď s největší četností je administrativní pracovník. Tuto odpověď zvolilo 15 zaměstnanců. Odpovědi jiná a technická pozice zůstaly bez zastoupení. Procentuální podíl pozic v podniku ukazuje koláčový graf č. 19. Protože se jedná o nominální proměnnou, hodnoty byly stanoveny pomocí modu. Nejčetnější odpovědí je administrativní pozice. Variabilita vypočtena pomocí mutability pracovních pozic činí 0,628. 62,8 % dvojic dotazovaných se liší pracovními pozicemi. Variabilita proměnné pracovní pozice je spíše vyšší.



Obrázek 19: Procentuální zastoupení pracovních pozic  
Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 5 - Setkali jste se na pracovišti s kolegou jiné národnosti/ odlišné kultury?**

Pátá otázka je uzavřenou otázkou s výběrem dvou odpovědí. Jedná se o odpovědi ano či ne. Devadesát sedm procent respondentů uvedlo, že se na pracovišti setkali s příslušníkem cizí kultury, pouze jeden pracovník zvolil odpověď ne. Míra mutability činí 0,069. 6,9 % dvojic respondentů se liší svou odpovědí na otázku. Variabilita odpovědí respondentů je velice nízká.

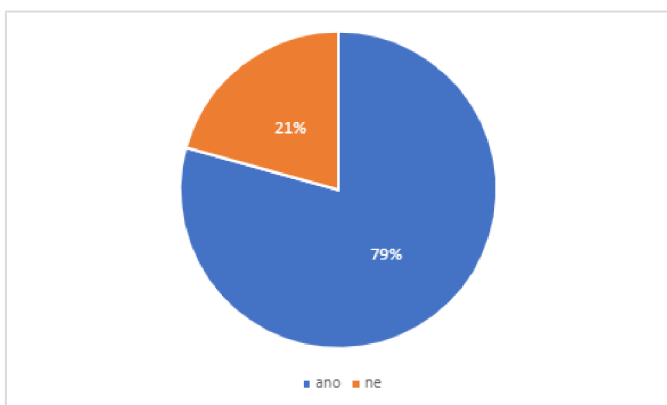


Obrázek 20 Odpověď respondentů na otázku č. 5 v %  
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z dotazníkového šetření



### Otázka č. 6 - Komunikujete někdy v rámci práce v cizím jazyce?

Respondenti odpovídali na uzavřenou otázku s výběrem odpovědi ano a ne. Modem je varianta odpovědi ano. Tuto odpověď zvolilo 23 respondentů. Z celkového počtu respondentů 79 % dotazovaných v rámci svého zaměstnání komunikuje v cizím jazyce. Varianta odpovědi s nejnižším zastoupením je odpověď ne. Tuto odpověď zvolilo 6 respondentů. V návaznosti na předchozí otázky se dá předpokládat, že v cizím jazyce nekomunikují pracovníci dělnických pozic. Míra mutability je rovna 0,339. Variabilita odpovědí je spíše nízká. 33,9 % dvojic respondentů se liší svou odpovědí.

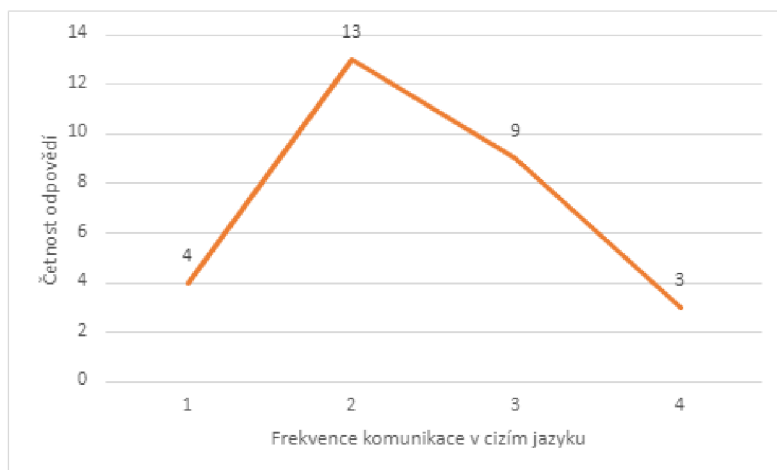


Obrázek 21 Komunikace v cizím jazyce na pracovišti v %  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 7 - Pokud ano, jak často?

Tato otázka doplňuje předchozí otázku. Cílem této otázky bylo zjistit, jak často zaměstnanci tohoto podniku komunikují v rámci svého zaměstnání v cizím jazyce. Ordinální proměnné byly seřazeny od nejnižší po nejvyšší. Nejnižší hodnotě nikdy bylo přiřazeno číslo 1, nejvyšší hodnotě každý den se přiřadilo číslo 4. Výsledkem grafického zobrazení je polygon četností č. 22. Nejčtenější odpovědí je nepravidelně. Tuto odpověď zvolilo celkem 13 respondentů. Z celkového počtu všech dotazovaných se jedná o 44 %. Nejméně čtenou odpovědí na otázku je každý den. Tuto odpověď označilo 10 % respondentů.

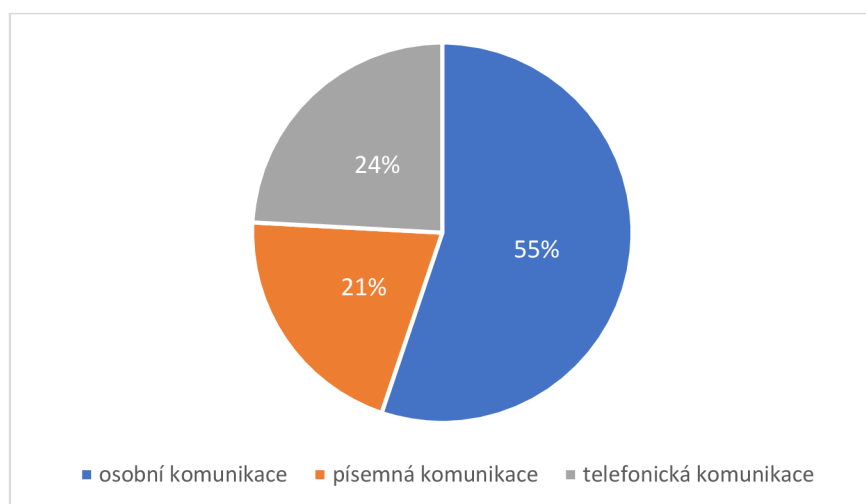
1 – nikdy, 2 - nepravidelně, 3 - každý týden, 4 - každý den



Obrázek 22 Četnosti komunikace v cizím jazyce na pracovišti  
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8 - Jaký způsob komunikace s kolegy/ obchodními partnery upřednostňujete?

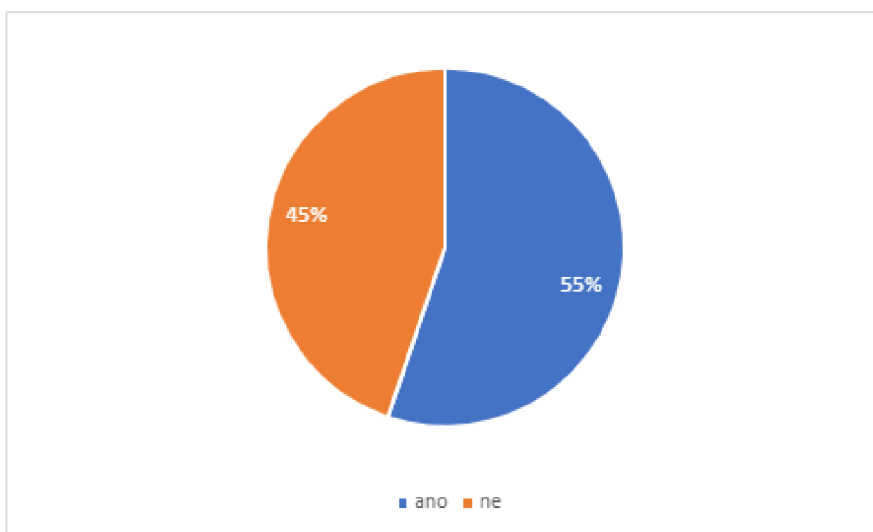
Stejně jako v podniku 1, nejčastější variantou odpovědí je osobní komunikace. Celkem tuto odpověď zvolilo 16 respondentů. Z celkového počtu respondentů se jedná o 55,2 % všech dotazovaných. Nejméně oblíbeným způsobem komunikace je v této společnosti písemná komunikace. Tuto variantu zvolilo pouze 6 dotazovaných, což je z celkového počtu respondentů 20,7 %. Míra mutability je 0,615. 61,5 % respondentů se liší svou odpovědí. Variabilita odpovědí je spíše vyšší.



Obrázek 23 Preferovaný způsob komunikace na pracovišti v %  
Zdroj: Vlastní zpracování z dat získaných dotazníkovým šetřením

**Otázka č. 9 - Vzniklo mezi Vámi a kolegou rozdílné kultury/ národnosti někdy komunikační nedorozumění v důsledku odlišného vyhodnocení situace?**

Padesát pět procent respondentů uvedlo, že se v rámci svého zaměstnání setkali s interkulturním nedorozuměním. Modem je odpověď ano s celkovým počtem 16 odpovědí. Nejnižší četnost odpovědí získala odpověď ne. Tuto odpověď označilo 13 zaměstnanců. Variabilita odpovědí je střední. Míra mutability je rovna 0,512. 51,2 % dvojic respondentů se odlišují svou odpovědí. Procentuální podíl označených odpovědí ukazuje koláčový graf č. 24.

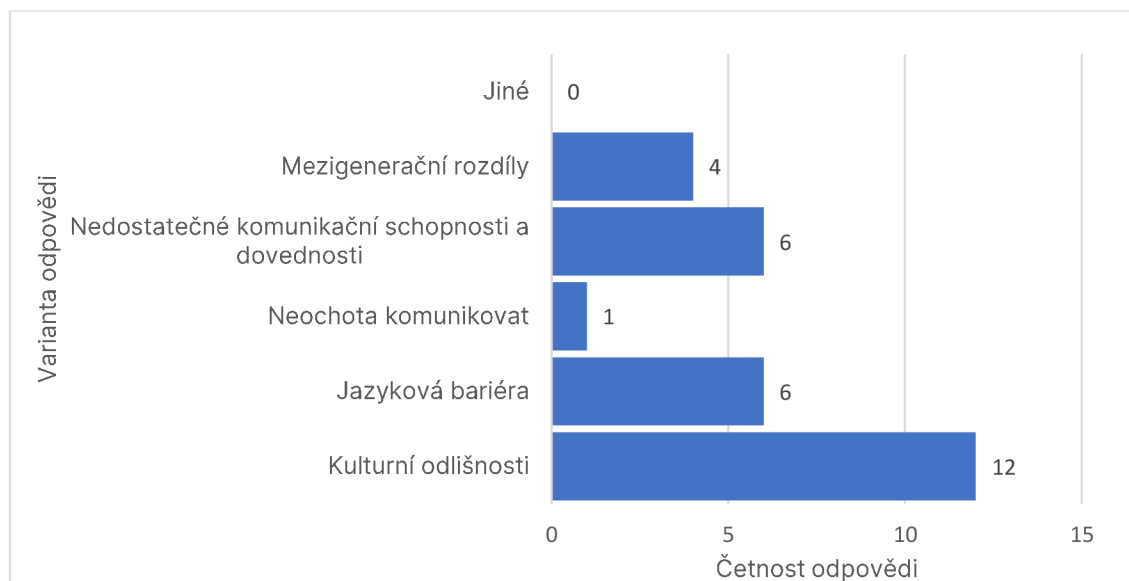


*Obrázek 24 Procentuální zastoupení interkulturního nedorozumění*

Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 10 - Jaké nedostatky v komunikaci mezi Vámi a kolegy vidíte?**

Respondenti měli na výběr z uzavřených a jedné otevřené varianty. Odpověď jiné s vlastním doplněním odpovědi žádný z dotazovaných nevyužil. Modus odpovědí jsou kulturní odlišnosti. Celkově tuto odpověď zvolilo 41 % respondentů. Nejméně četnou odpovědí je otevřená varianta jiné, kterou nezvolil ani jeden dotazovaný. Tento výsledek poukazuje na fakt, že společnost zaměstnává zaměstnance z různých kulturních a národních prostředí. Míra mutability je 0,752. Sedmdesát pět procent dvojic respondentů se odlišují zvolenou variantou odpovědi. Variabilita odpovědí je vyšší.



*Obrázek 25 Příčiny nedostatků v komunikaci*

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí respondentů

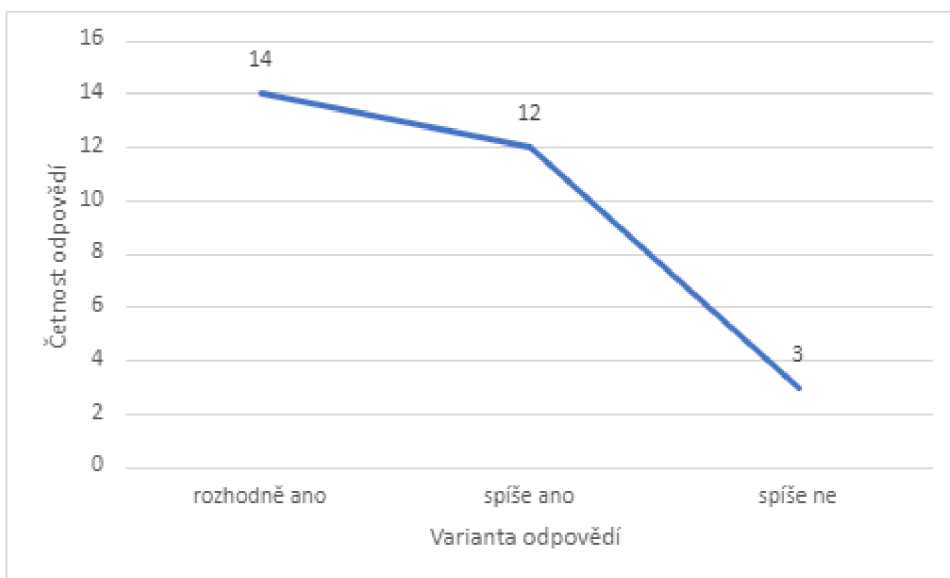
*Tabulka 6 Rozdělení četností odpovědí respondentů*

Odpovědi respondentů	Absolutní četnost ( $n_i$ )	Relativní četnost ( $p_i$ ) v %
Kulturní odlišnosti	12	41,4
Jazyková bariéra	6	20,7
Neochota komunikovat	1	3,4
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti	6	20,7
Mezigenerační rozdíly	4	13,8
Jiné	0	0,0
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 11 - Podporuje Váš nadřízený týmovou spolupráci a komunikaci?

Z polygonu četností (obr. č. 26) je patrné, že nejčetnější variantou této ordinální proměnné je rozhodně ano. Tuto odpověď uvedlo 48 % všech dotazovaných. Nejméně četnou odpovědí bylo rozhodně ne. Tuto variantu ne zvolil žádný dotazovaný.

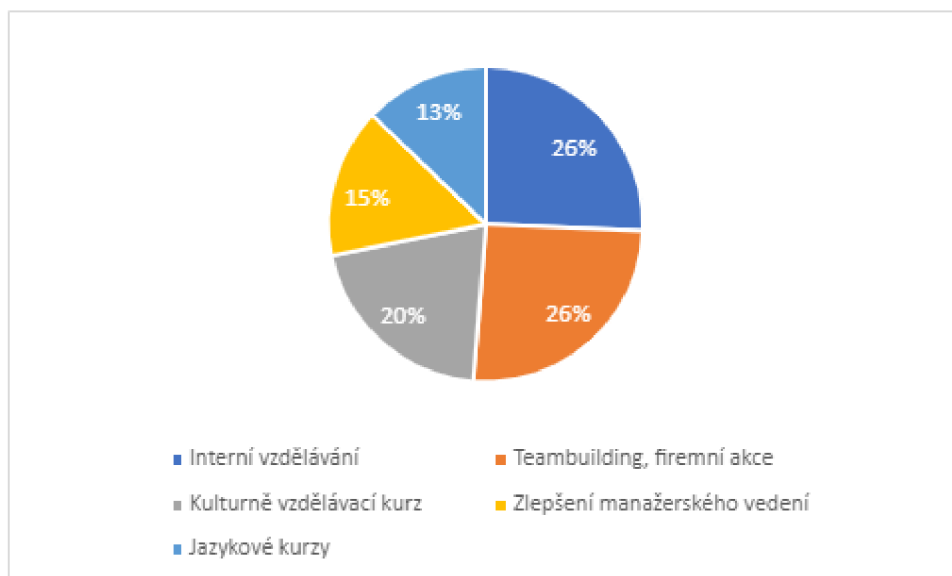


Obrázek 26 Rozdělení četností vnímání týmové spolupráce

Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 12 - Které z nástrojů pro zlepšení interkulturní komunikace byste na pracovišti přivítal/a?

Poslední otázka položená v dotazníku je zaměřena na zlepšování komunikačních nástrojů na pracovišti. Dotazovaní měli možnost volby více než jedné odpovědi. Poměry zvolených variant jsou zobrazeny ve výsečovém grafu č. 27. Na první pohled je patrné, že zaměstnanci by měli největší zájem o interní vzdělávání tedy o sdílení zkušeností se svými kolegy. Stejně velký zájem mají respondenti o teambuildingy a firemní akce, které taktéž prohlubují sociální vazby mezi kolegy a tím zlepšují komunikaci.



Obrázek 27 Preference pro zlepšení interkulturní komunikace v %  
Zdroj: Vlastní zpracování z dat získaných dotazníkovým šetřením

## 2.4 Shrnutí získaných dat z dotazníkového šetření a porovnání interkulturní komunikace mezi podniky

Ze získaných dat vyplývá, že odpovědi respondentů z podniku 1 a podniku 2 se v mnohém shodují. V obou zkoumaných podnicích jsou zaměstnání převážně muži. Podnik 2 zaměstnává v průměru mladší zaměstnance. Nejvíce zastoupená odpověď na otázku, týkající se vzdělání zaměstnanců obou podniků, je středoškolské vzdělání s maturitou. Nejčastější uvedenou pracovní pozicí prvního podniku je technická pozice. Tento podnik se věnuje zpracovávání technických dokumentací, proto jsou respondenti absolventi a zaměstnanci technických oborů. Druhý podnik je obchodním podnikem s širokou škálou pracovních pozic. Nejčetnější skupinou pracovníků této společnosti jsou administrativní zaměstnanci.

Zaměstnanci obou podniků se v rámci své práce setkali s kolegy odlišných kultur a národností. Respondenti prvního podniku z 61 % uvedli, že se ve svém zaměstnání setkali s příslušníky cizích kultur. Téměř všichni dotazovaní z obchodního podniku se setkali s kolegy či zákazníky cizích národností a kultur. Zaměstnanci obou podniků komunikují v zaměstnání v cizím jazyce. Protože podnik 1 aktivně spolupracuje s německým trhem, zaměstnanci komunikují v cizím jazyce s partnery pravidelně každý

týden. Respondenti podniku 2 uvedli, že se zahraničními partnery komunikují v cizím jazyce nepravidelně. Na rozdíl od podniku 1 komunikuje se zahraničními partnery pouze top management. Ostatní zaměstnanci komunikují v cizím jazyce zřídka.

Dotazovaní z obou společností se shodli, že nejoblíbenějším způsobem komunikace je osobní komunikace. Při osobní formě komunikace je nejmenší riziko komunikačních nedorozumění. Více než polovina respondentů podniku 1 uvedla, že se na pracovišti nesetkali s interkulturním nedorozuměním. Pokud ano, tato nedorozumění zapříčiňuje především jazyková bariéra a neznalost cizí kultury. Z výsledku je možné usoudit, že zaměstnanci podniku 1 jsou dobře jazykově vybaveni a disponují znalostmi kultury svých obchodních partnerů. Naopak nadpoloviční většina respondentů obchodního podniku 2 uvedla, že se na pracovišti s interkulturním nedorozuměním setkali. Tento podnik disponuje velkými sklady zásob. V těchto skladech zaměstnává zaměstnance různých národností. Proto lze usoudit, že tito pracovníci se s nedorozuměními v důsledku špatného odhadnutí či pochopení situace setkávají ve větší míře. Roli zde může hrát i jazyková bariéra mezi zaměstnanci dělnických pozic. Respondenti obou podniků se shodují, že největší roli v problémech vznikajících na pracovišti hrají kulturní odlišnosti zaměstnanců a zahraničních partnerů společností. Podle odpovědí respondentů z obou podniků lze usuzovat, že manažeři z obou společností podporují týmovou spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci.

Poslední položená otázka, týkající se preferencí pro zlepšování komunikace na pracovišti jasně ukazuje, že zaměstnanci obou společností mají zájem o interní vzdělávání. Respondenti by uvítali sdílení zkušeností se svými kolegy. Respondenti podniku 2 mají zájem také o firemní akce a teambuildingy, které prohlubují důvěru mezi spolupracovníky a pomáhají se zlepšením sociálních a komunikačních vztahů na pracovišti.

Tabulka 7 Porovnání odpovědí respondentů z obou podniků

Otázky z dotazníkového šetření	Nejčtenější odpovědi respondentů	
	Podnik 1	Podnik2
Pohlaví	Muž	Muž
Věkový interval	36-50 let	26-35 let
Nejvyšší dosažené vzdělání	Středoškolské s maturitou	Středoškolské s maturitou
Pracovní pozice	Technická	Administrativní
Střet s pracovníky odlišné kultury	Ano (61 %)	Ano (97 %)
Komunikace v cizím jazyce	Ano (71 %)	Ano (79 %)
Frekvence komunikování v cizím jazyce	Každý týden	Nepravidelně
Preference způsobu komunikace	Osobní komunikace (45 %)	Osobní komunikace (47 %)
Interkulturní nedorozumění	Ne (77 %)	Ano (55 %)
Komunikační nedostatky na pracovišti	Kulturní odlišnosti	Kulturní odlišnosti
Podpora spolupráce a komunikace na pracovišti	Spíše ano	Rozhodně ano
Preferované nástroje na zlepšení komunikace	Interní vzdělávání	Teambuilding, interní vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat získaných z dotazníkového šetření

Doporučením pro tyto podniky je zařazení aktivit týkajících se interního vzdělávání zaměstnanců, které přispívá k lepším komunikačním dovednostem a schopnostem. Velký počet zaměstnanců podniku 2 se na pracovišti setkává s kulturními nedorozuměními. Na základě tohoto zjištění by pro podnik bylo vhodné uspořádání kulturně vzdělávacích kurzů, prostřednictvím kterých by se zaměstnanci seznámili s kulturními a národnostními odlišnostmi. Poznání a pochopení cizích kulturních zvyklostí by mohlo pomoci předejít interkulturním nedorozuměním na pracovišti, zefektivnit práci a zvýšit spokojenost zaměstnanců.



## Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku interkulturní komunikace v mezinárodních podnicích. Cílem práce je zkoumání interkulturních dovedností respondentů pomocí statistických metod.

Pro plynulý chod mezinárodního podniku je důležité, aby jeho zaměstnanci porozuměli odlišným zvykostem cizích kultur. Zaměstnanci těchto podniků často přicházejí do styku se zahraničními kolegy. Během těchto setkání dochází k interkulturním nedorozuměním. Těmto problémům lze předcházet důkladnou přípravou na různé situace. Díky správné přípravě jsou zaměstnanci schopni tolerance a pochopení cizí kultury.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část definuje komunikaci, její druhy i komunikační proces. Dále se zabývá kulturou a jejím vlivem na pracovníka. Velký důraz je kladen na interkulturní kompetence. Možné chyby, vznikající při interkulturní komunikaci, jsou taktéž předmětem této části práce. Nezbytnou součástí teorie je popis metod pro sběr dat a získávání informací s následnou teorií potřebnou pro vytvoření dotazníku.

Praktická část je zaměřena na samotný sběr dat, jejich analýzu a následné vyhodnocení získaných informací pomocí statistických metod. Sběr dat je v této práci uskutečněn prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník je vyplněn zaměstnanci obchodního a výrobního podniku. Vyhodnocená data jsou v závěru práce porovnána v přehledné souhrnné tabulce. Na základě získaných dat je stanoveno doporučení pro zlepšení interkulturních vztahů na pracovištích.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3243-5.

CYHELSKÝ, Lubomír, Jana KAHOUNOVÁ a Richard HINDLS, 1996. *Elementární statistická analýza*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-85943-18-4.

DUMITRESCU, Corina Ionela, Ioana Ruxandra LIE a Razvan Mihai DOBRESCU. LEADING MULTICULTURAL TEAMS. *FAIMA Business & Management Journal* [online]. 2014, vol. 2, no. 4, s. 43-54. ISSN 23444088.

FORET, Miroslav a David MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

FROST, Jim, 2020. *Hypothesis testing: an intuitive guide for making data driven decisions*. State College, Pennsylvania: Statistics by Jim Publishing. ISBN 978-1-73543-115-4.

HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-7226-917-4.

HALL, Edward T., 1989. *Beyond culture*. Anchor Books ed. New York: Anchor Books. ISBN 978-0-385-12474-4.

HAYES, Nicky, 2003. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Přel. Irena ŠTĚPANÍKOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-763-1.

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

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Přel. Jana LANGEROVÁ a Vladimír. NOVÝ. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0966-6.

MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing. 2., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1678-7.

MELOUN, Milan a Jiří MILITKÝ, 2012. *Interaktivní statistická analýza dat. 3. vyd.* Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2173-9.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.

PECÁKOVÁ, Iva, 2018. *Statistika v terénních průzkumech. Třetí, přepracované vydání*. Průhonice: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-10-3.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-886-6.

PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC, 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět. 2., dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4484-1.

PROQUEST, 2022. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

PRŮCHA, Jan, 2004. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7178-885-0.

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

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2017. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 4. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-906594-8-3.

SCHAUMANN, Till, 2015. *Pros and cons of geocentric staffing by perlmutter (1969)*. Place of publication not identified: GRIN Publishing. ISBN 978-3-656-86767-8.

SKALSKÁ, Hana, 2013. *Aplikovaná statistika*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-320-8.

ŠRONĚK, Ivan, 2001. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Pub. ISBN 978-80-247-0012-0.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-585-5.

TEREK, Milan, 2019. *Dotazníkové prieskumy a analýzy získaných dát*. Bratislava: EquiLibria. ISBN 978-80-8143-247-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0882-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.

## **Seznam příloh**

<b>Příloha A</b>	<b>Vzor dotazníku použitého pro sběr dat.....</b>	<b>64</b>
------------------	---	-----------

## Příloha A Vzor dotazníku použitého pro sběr dat

### Dotazník

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku k mé bakalářské práci, která se zaměřuje na interkulturní komunikaci. Cílem dotazníku je zjistit, jak funguje komunikace mezi zaměstnanci a obchodními partnery pocházejících z kulturně odlišných prostředí. Výsledky dotazníku budou použity k vyhodnocení efektivity interkulturní komunikace v podniku.

Zvolenou odpověď/i prosím zaškrtněte.

1. Uveďte prosím své pohlaví:

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-50 let
- 51 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Dělnická
- Manažerská
- Technická
- Jiná (uveďte).....

5. Setkali jste se na pracovišti s kolegou jiné národnosti/ odlišné kultury?

- Ano
- Ne

6. Komunikujete někdy v rámci práce v cizím jazyce?
- Ano
  - Ne
7. Pokud ano, jak často?
- Každý den
  - Každý týden
  - Nepravidelně
8. Jaký způsob komunikace s kolegy/ obchodními partnery upřednostňujete?
- Osobní komunikace
  - Telefonická komunikace
  - Písemná komunikace
9. Vzniklo mezi Vámi a kolegou rozdílné kultury/ národnosti někdy komunikační nedorozumění v důsledku odlišného vyhodnocení situace?
- Ano
  - Ne
10. Jaké nedostatky v komunikaci mezi Vámi a kolegy vidíte?
- Jazyková bariéra
  - Mezigenerační rozdíly
  - Kulturní odlišnosti
  - Neochota komunikovat
  - Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti
  - Jiné (uved'te).....
11. Podporuje Váš nadřízený týmovou spolupráci a komunikaci?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
12. Které z nástrojů pro zlepšení interkulturní komunikace byste na pracovišti přivítal/a?
- Teambuildingy, firemní akce
  - Interní vzdělávání (sdílení zkušeností kolegů)
  - Kulturně vzdělávací kurzy
  - Jazykové kurzy
  - Zlepšení manažerského vedení
  - Žádné
  - Ostatní

*Děkuji za vyplnění.*

*Natálie Chundelová*