

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Zahraniční závody ŠKODA AUTO a. s. a jejich firemní kultura se zaměřením na Rusko**

**Lukáš VOLNÝ**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph. D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce,  
poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Kultura .....	9
1.1 Definice kultury.....	9
1.1.1 Základní okruhy kultury.....	10
1.2 Národní kultura.....	11
1.2.1 Prvky národní kultury .....	11
2 Organizační kultura.....	13
2.1 Složky organizační kultury.....	14
2.1.1 Normy .....	14
2.1.2 Hodnoty .....	14
2.1.3 Artefakty .....	16
2.2 Typologie organizační kultury.....	16
2.2.1 Typologie podle A. A. Kennedyho a T. B. Deala.....	16
2.3 Národní a firemní kultura v mezinárodních organizacích .....	17
3 Měření kulturních rozdílů .....	20
3.1 Šest dimenzí národní kultury podle Geerta Hofstedeho.....	20
3.2 Sedm dimenzí národní kultury podle Fonsa Trompenaarse.....	23
4 Zahraniční závody ŠKODA AUTO a.s. ....	27
5 Metodologie bakalářské práce .....	29
5.1 Cíl bakalářské práce.....	29
5.2 Použitá metodika.....	29
5.3 Value Survey Module 2013 .....	30
5.4 Struktura respondentů.....	33
6 Výsledky a doporučení prováděného průzkumu .....	36
6.1 Výsledky průzkumu .....	36
6.1.1 Rozpětí moci.....	37
6.1.2 Individualismus .....	38
6.1.3 Maskulinita.....	38
6.1.4 Vyhýbání se nejistotě.....	38
6.1.5 Časová orientace.....	38
6.1.6 Požitkářství .....	39

6.2 Doporučení.....	39
Závěr .....	41
Seznam literatury .....	43
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh .....	46

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

IBM International Business Machines

ŠA ŠKODA AUTO

VSM Value Survey Module

VW Volkswagen

## Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou Zahraniční závody ŠKODA AUTO a. s. a jejich firemní kultura se zaměřením na Rusko. V dnešní době celosvětové globalizace, kdy vzniká velké množství mezinárodních obchodních kontraktů, probíhají stamiliónové investice do projektů v různých koutech světa a migrace osob je každodenním žhavým tématem, se stává konfrontace kulturních rozdílů mezi jednotlivými národy neodmyslitelnou součástí každodenního života. Tento jev platí dvojnásob uvnitř velkých mezinárodních korporací, kde je střet příslušníků jiných kultur běžnou součástí pracovního prostředí.

Výjimku netvoří ani ŠKODA AUTO. Budoucí manažeři jsou často posíláni do zahraničních závodů společnosti, aby zde načerpali nové zkušenosti, které by mohli později využít během svého působení ve vyšším managementu podniku. Jsou to tedy právě oni, kteří by se měli před svým výjezdem zajímat o tamější firemní kulturu, aby byli schopni úspěšně řídit chod celého oddělení. Prolomení jazykové bariéry bývá ten nejmenší problém, a proto zejména těmto budoucím expatriantům vyjíždějících do Ruska, by měla být tato bakalářská práce pomocníkem pro lepší porozumění dané kultury.

Cílem závěrečné práce je identifikovat specifika firemní kultury závodu ŠA v Nižním Novgorodu. Výstupem této práce bude soubor praktických doporučení, který poskytne užitečné informace pro budoucí expatrianty vyjíždějící do Ruska. V teoretické části práce bude definován všeobecně pojem kultura, co ji tvoří a jaké jsou základní okruhy této disciplíny. Dále bude popsána organizační kultura a způsoby jakými lze měřit kulturní rozdíly. V praktické části bude provedeno dotazování formou elektronicky zasláného dotazníku a na základě výsledků budou sepsána doporučení, jak přistupovat a řídit pracovníky tamější kultury.



# 1 Kultura

Jak vypovídá z názvu, úvodní kapitola se zabývá samotným pojmem kultura. V první části kapitoly jsou rozebrány jednotlivé definice kultury a je zde popsána národní kultura. V druhé části kapitoly je popsána organizační kultura, její jednotlivé složky a její vliv v mezinárodních organizacích. Poslední část definuje způsoby, jakými lze kulturní rozdíly měřit.

## 1.1 Definice kultury

Definice samotného pojmu kultura lze najít nespočet, ať už v literatuře nebo na internetu. Poprvé se pojem kultura vyskytl již v 16. století, kdy byl tento výraz spjat s označením specifických lidských činností, především se jednalo o činnosti umělecké, jako jsou sochařství, zpěv nebo divadlo. Paní doc. Lukášová definovala kulturu jako široký pojem zasahující do většího množství oborů, který nám označuje sdílený a naučený způsob chování, myšlení a cítění. Tento způsob vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na okolní prostředí (Lukášová, 2010).

Kulturu je možné vnímat také jako neviditelnou dimenzi na všech úrovních mezinárodních vztahů. Kultura je soubor zvyků, umění, hodnot, znalostí, jazyka, víry a mnoha dalších neodlučitelných vlastností, které by si měl být člověk schopen osvojit. Pan doc. Štrach dále charakterizuje kulturu jako chování člověka a náležité využívání specifických materiálních objektů, ve kterých se odráží jeho chování. V praxi jde tedy o zvyky, jazyk, postoj k práci, přístup k času a další (Štrach, 2009).

K samotnému problému tohoto pojmu se nejčastěji přistupuje ze dvou hledisek. Prvním z nich je hledisko antropologické, druhým je hledisko sociologické. Pokud se budeme snažit porozumět vybraným společnostem zevnitř, jedná se o přístup antropologický. Tento přístup se soustředí na analýzu chování a jednání jednotlivců ve společnosti prostřednictvím pobytu v určitém časovém intervalu ve vybrané společnosti. Z pravidla bývá tato metoda používána k doplnění informací ze sociologického přístupu. Naopak přístup sociologický využívá různých přehledů, grafů či statistických analýz ke zkoumání dané problematiky (Šroněk, 2001).

### 1.1.1 Základní okruhy kultury

Pokud se zkoumají jednotlivé definice pojmu kultura, lze mezi nimi najít spojitost zejména v jednom ze základních prvků, kterým je společnost, skupina či sociální organizace. Velice zjednodušeně by se dalo říci, že každá společnost má svoji specifickou kulturu. Ve skutečnosti je však tato problematika daleko spletitější. Stejně jako se i jednotlivé sociální skupiny navzájem prolínají, totožné je to i s kulturou. Díky tomuto faktu se nám z kultury stává daleko rozsáhlejší pojem, který můžeme dále rozštěpit do tří základních okruhů. Patří sem náboženský okruh, národní okruh a okruh jednotlivých sociálních subjektů (Nový, 1996).

**Náboženský okruh** lze zařadit na první místo, co se týká rozsáhlosti zainteresovaných subjektů. Hlavním důvodem je fakt, že obsahuje jednotlivé nadnárodní kultury, jakými jsou muslimská, buddhistická, hinduistická a křesťanská (Nový, 1996). Můžeme najít hned několik států, ve kterých se konfrontují dvě a více náboženství. Tato skutečnost má za následek nepokoje v dané zemi (Šroněk, 2001). Jako transparentní příklad lze uvést nepokoje, které v posledních týdnech probíhají ve Francii a Německu, kde obzvláště díky uprchlické krizi došlo ke střetu dvou zcela odlišných náboženských kultur.

**Národní okruh** lze definovat jako oblast, ve které subjekty nalézají totožné národní zájmy. Jejich kultura je dána historicky a vytvářela se po celou dobu vývoje daného národa. Mezi nejvýznamnější systém národní kultury bezesporu řadíme jazyk. Využívá se především jako sdělovací nástroj, který se neustále rozvíjí, ale zároveň díky němu národ udržuje své specifické kulturní významy (Nový, 1996).

**Okruh jednotlivých sociálních subjektů** obsahuje subjekty, jako jsou rodina, mládež, profesní skupiny, hospodářské organizace a nespočet dalších, ačkoliv jsou to na první pohled zcela různorodé celky. Po detailním zaměření lze zjistit, že mají hodně společného a ve většině případů spolu dokonce souvisí (Nový, 1996). Pro představu je možné uvést jeden příklad, kdy zkušenosti z práce s dětmi, které učitel nabude během svého působení ve školském sektoru, může také uplatnit doma u svoji rodiny při výchově vlastních dětí.

## 1.2 Národní kultura

Můžeme si položit jednoduchou otázku, existuje vůbec nějaká spojitost mezi kulturou a státem? Z čistě kulturního hlediska? Pokud budeme za stát považovat územní jednotku ohraničenou přesně stanovenými hranicemi, tak můžeme vytyčit několik faktů, které mluví ve prospěch tohoto spojení, podobně jako popsal pan Šroněk ve své knize. Mezi rovnítko mezi kulturou a státem můžeme zařadit:

- Politický systém státu, který je prakticky vždy tvořen jako národní stát a ne jako stát skládající se z několika více podskupin,
- právní, správní a soudní systémy,
- ekonomický státní systém,
- systém vzdělávání, nad kterým stát udržuje kontrolu nebo ho dokonce přímo sám organizuje (Šroněk, 2001).

### 1.2.1 Prvky národní kultury

Každá kultura má své specifické prvky, kterými jsou přístup k času, jazyk, vzdělávací systém, náboženství a mnohé další. Bylo by chybou tyto elementy jednotlivě vyjmout a následně dle nich posuzovat danou zemi, poněvadž tyto prvky tvoří kulturu jako celek (Šroněk, 2001).

Na **čas** mohou jednotlivé kultury nahlížet zcela odlišně. Jedna skupina může považovat za důležité krátkodobé intervaly (vteřiny a minuty), zatímco druhá je orientována spíše na delší časové úseky (roky, desetiletí). Jedna část se snaží s časem nakládat co možná nejefektivněji, zatímco druhá skupina kultur nevěnuje času takovou pozornost a považuje za přínosnější, soustředit se na jiné věci, než hlídání času. V drtivé většině odborné literatury je možné vidět dva pohledy na čas, tak jak je vykládá jeden z největších autorů této disciplíny, Edward T. Hall. Podle jeho teorie se kultury nahlížející na čas dělí do dvou základních skupin. **Monochronickou skupinu** lze charakterizovat jako doslova posedlou časem. Osoby, které jsou součástí této kultury, jsou dochvilní a dodržují pevně naplánovaný rozvrh. Každý čas, ve kterém se nic podstatného neuskutečnilo, je pro ně malou osobní tragédií a považují ho za absolutně nevyužitý. Přesným opakem je **skupina polychronická**, která si neláme hlavu s dodržováním přesně stanovených termínů (Šroněk, 2001).

**Jazyk** slouží ke komunikaci mezi osobami v dané kultuře. Nezvyklostí není ani používání výrazů verbální komunikace a neverbální komunikace, které nám tvoří nástroje pro vzájemné dorozumívání v kultuře. Mezi kulturou a jazykem existuje jisté rovnítko, zvláště poté u homogenních států. Jazyky jako jsou polština, japonština nebo finština nepřekračují hranice svých států. Zatímco například portugalština je předním dorozumívacím prostředkem jak v Portugalsku, tak i v Brazílii (Šroněk, 2001).

Poslední element, který bude popsán a výrazně působí na kulturu, je **náboženství**. Šroněk dělí náboženství do 3 skupin, západní (křesťanství islám, judaismus), východní (buddhismus, hinduismus) a aniministická náboženství. V moderní době vedly náboženské rozdíly k rozpadnutí mnoha států. (Šroněk, 2001). Každé náboženství může mít specifická striktní pravidla, která jsou v jiném součástí běžného života a nejsou nijak zakázána. Příkladem může posloužit konzumace vepřového masa v křesťanských zemích, kdežto naopak v islámských zemích je konzumace vepřového masa přísně zakázána.

## 2 Organizační kultura

V úvodu této kapitoly jsou vypsány některé definice organizační kultury, v českém jazyce se může používat výraz podniková kultura nebo kultura organizace (Armstrong, 2002). Veškeré uvedené prvky kultury v předešlé kapitole berou v potaz zejména rozsáhlé společenství lidí, kterými mohou být například národy. Jsou však současně použitelné i pro menší společenské útvary a firmy. V takovém případě lze hovořit o podnikové kultuře, kde je podnik chápán jako určitý druh uceleného kulturního systému. Systém rozvíjí originální představy, systémy hodnot a vzory jednání, které jsou aplikovány ve shodném nebo částečně obdobném jednání uvnitř podniku i při jednání s vnějším okolím (Eva Bedrnová a Ivan Nový, 2007).

Podle pana Armstronga organizační kultura představuje soubor norem, hodnot, přesvědčení, domněnek a postojů, které sice nejsou nikde přesně sepsány, ale utvářejí způsob jednání a chování lidí v organizaci a zároveň i způsob vykonávání práce. Normy by se daly definovat jako nepsaná pravidla chování. Mezi hodnoty se obvykle řadí to, čemu se věří, že významně ovlivňuje chování organizace a lidí (Armstrong, 2002).

Podnikovou kulturu lze také chápat jako specifický vzorec představ, který si určitá skupina vytvořila a v jeho rámci se naučila řešit své problémy. Tyto vzorce se osvědčily natolik, že jsou brány za všeobecně platné a noví členové podniku by se s nimi měli ztotožnit a jednat podle nich (Pavlica, 2013).

Existují také dva základní pohledy, jakými bývá organizační kultura vymezována. Jedná se o přístupy interpretativní a objektivistický (Smircich, 1983). **Interpretativní** přístup vychází z kulturní antropologie. Za jednotlivé elementy kultury jsou v tomto případě považovány všechny rysy podniku. Jedná se tedy o systém významů, idejí, názorů, postojů, vizí a norem chování. Tyto všechny prvky dohromady umožňují chápat lidskou stránku organizace a její fungování. Určuje nám tedy „něco čím podnik ve skutečnosti je“. Pokud se ke kultuře podniku přistupuje z pohledu **objektivistického**, poté ji lze chápat jako „něco co podnik má“. Je považována za jeden určitý aspekt, který ovlivňuje výkonnost a fungování organizace, navíc může být vědomě měněna a utvářena (Lukášová, 2010).

Jak je patrné z definic uvedených výše, většina jich má povahu seznamu strukturálních elementů, některé z nich pak ještě podtrhují určité úlohy kultury. Na základě současného pojetí organizační kultury a jejich definic, můžeme podnikové kultuře rozumět jako soubor:

- hodnot,
- norem chování,
- základních přesvědčení a
- postojů.

Ty jsou respektovány v rámci organizace a zároveň se jsou součástí v cítění, myšlení a chování členů v podniku (Lukášová, 2010).

## **2.1 Složky organizační kultury**

Organizační kulturu lze definovat z hlediska norem, hodnot a artefaktů (Armstrong, 2002). V této kapitole budou dále popsány základní složky firemní kultury.

### **2.1.1 Normy**

Normou se rozumí nepsané pravidlo chování, které lidem v organizaci říká, jak se chovat, co se od nich očekává, že budou říkat, dělat nebo dokonce jak se budou oblékat. Tyto normy nejsou nikdy sepsány v písemné podobě, protože jinak by se jednalo o jisté procedury nebo zásady a lidé si je proto předávají v ústní podobě. Normy se nejčastěji týkají aspektů chování, jakými mohou být:

- styl řízení manažerů a reakce na jejich chování od podřízených,
- ambice – jsou očekávány a akceptovány, nebo jsou naopak v rozporu s normami,
- přístupnost – od pracovníků na vedoucích pozicích se očekává, že budou přístupní vs. vše se děje za zavřenými dveřmi (Armstrong, 2002).

### **2.1.2 Hodnoty**

Na základě toho, co je předpokládáno za nejlepší pro podnik, jsou definovány hodnoty organizace. Organizace může svoje hodnoty uznávat na úrovni top managementu nebo se na ni mohou podílet všichni lidé v organizaci. Poté lze o

dané organizaci říci, že se řídí svými hodnotami. Mezi charakteristické oblasti, kde mohou být hodnoty vyjádřeny, řadíme:

- výkon,
- inovace,
- kvalita,
- konkurenceschopnost,
- týmová práce a další (Armstrong, 2002).

Například společnost ŠKODA AUTO si vymezila následujících sedm základních hodnot, na kterých chce budovat svoji firemní kulturu. Z výčtu hodnot na obrázku 1 je patrné, že se firma snaží neustále rozvíjet svoji ekonomickou ale i společensky odpovědnou stránku a přitom si udržet maximální výkonnost a inovativnost.

#### Strategie a vize společnosti

Nové vozy vyvíjíme dle přání zákazníků s cílem nabídnout atraktivní design, množství technických inovací při výborném poměru ceny a výkonu a jednoduché funkční vlastnosti dle zásady „Simply Clever“.

#### SEDM ZÁKLADNÍCH HODNOT FIREMNÍ KULTURY Škoda Auto

- Udržitelný rozvoj
- Inovativnost
- Tvorba hodnot
- Odpovědnost
- Vstřícnost k zákazníkovi
- Maximální výkonnost
- Respekt

#### MISE SPOLEČNOSTI

Ve všem, co děláme, je našim cílem kvalita:

- kvalita produktů
- kvalita služeb
- kvalita spolupracovníků
- kvalita hospodářských výsledků



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2011

**Obr. 1 Základní hodnoty firemní kultury ŠKODA AUTO**

### 2.1.3 Artefakty

Mezi artefakty se obvykle řadí hmatatelné a viditelné stránky podniku. Obvykle sem patří pracovní prostředí, způsob jakým se lidé oslovují, jazyk a tón používaný během pracovních rozhovorů a v neposlední řadě způsob přijetí návštěv (Armstrong, 2002).

## 2.2 Typologie organizační kultury

Přestože si každá organizace vytváří svou specifickou podnikovou kulturu, lze mezi nimi najít určité spojující prvky a pravidelnosti. Rozdělení organizační kultury na určité typologie má za úkol hlavně usnadnit orientaci v dané problematice a při obezřetném využívání mohou typologie posloužit i jako srovnávací modely.

### 2.2.1 Typologie podle A. A. Kennedyho a T. B. Dealů

Jedná se o nejosvědčenější typologii, která je založena na kombinaci dvou faktorů. Prvním z nich je míra rizika, se kterou se musí podnik vypořádat. Druhým kritériem je dynamika oblastí, ve které se podnik angažuje. Pro lepší představu je možné tato dvě kritéria zobrazit v podobě vzájemné matice.

<b>Míra rizika</b>	Velká	„Analyticko-projektová“ kultura	Kultura „všechno nebo nic“
	Malá	„Procesní“ kultura	Kultura „chléb a hry“
		malá	velká
		<b>Dynamika oblastí</b>	

Zdroj: Pavlica, 2013

*Obr. 2 Typologie podnikové kultury podle A. A. Kennedyho a T. B. Dealů*

#### **Analyticko-projektová kultura**

Podniky, které se nacházejí v této oblasti, jsou výrazně orientovány na racionalitu, objektivnost, opatrnost a vytrvalost. Vztahy v organizaci jsou na formální úrovni,



očekává se seriózní vystupování a přesné vyjadřování. Nejrespektovanějšími členy podniku jsou zkušení a výše postavení pracovníci. Kariérní postup je spíše pomalý a noví pracovníci jsou dlouhou dobu považováni za „nováčky“.

### **Kultura všechno nebo nic**

Základními pojmy definující tuto podnikovou kulturu jsou pohotovost a „tah na branku“. Jednotlivé vztahy jsou formovány na bázi individualismu a je zde očekávána vysoká míra profesionalismu a pracovního nasazení. Pracovní kariéra je velice rychlá, jak v případě úspěchů tak i selhání.

### **Procesní kultura**

Specifika této kultury spočívají v dlouhodobém plánování cílů a jejich následné plnění. Dodržování stanovených pravidel je prioritou číslo jedna a až na druhém místě je výkon jednotlivce. Kariéra zaměstnance je založena na poslušnosti a loajalitě vůči stanovenému systému a jeho vedení. Výjimkou nejsou časté kontroly či dohlížení na vykonanou práci členů organizace.

### **Kultura chléb a hry**

Jedná se o uvolněnější oblast a typ organizační kultury. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra a je zde vidět perfektní týmová spolupráce. Jednotlivé týmy mezi sebou soupeří, ne však za účelem porážky druhého, ale prioritou je úspěch celé organizace. Kariérní rozvoj je pomalejší a nejsou zde k vidění náhle zvraty. Dress code je v takovýchto podnicích spíše neformální.

## **2.3 Národní a firemní kultura v mezinárodních organizacích**

Pokud organizace disponuje tzv. homogenním obsahem organizační kultury, tj. když lidé sdílejí prakticky stejné hodnoty, normy chování a základní předpoklady, má firemní kultura harmonizující vliv. Zpravidla se to projevuje v podobě bezproblémové komunikace a rozhodování. V praxi lze tento jev vidět ovšem minimálně. Většina dnešních firem, zejména pak těch středních a velkých, je specifická výskytem více kultur v podniku, které nemusí být vždy sourodé a tím pádem zde může vznikat více konfliktů, než tomu bude například v menších firmách. V takovém případě nazýváme tuto skutečnost tzv. střet kultur (Lukášová, Nový, 2004).

Povědomí o kulturních odlišnostech jednotlivých národů jsou pro vedoucí pracovníky důležité zejména v následujících třech souvislostech. První ze souvislostí lze nalézt v komunikaci s příslušníky odlišných kultur, která umožňuje porozumět a předpokládat jejich chování. Plánování a realizaci zahraničních činností lze nazývat jako druhou souvislostí, kde porozumění rozdílů může podniku pomoci zejména při spolupráci se zahraničními obchodními partnery nebo při marketingových aktivitách mimo tuzemsko. Třetí souvislostí je zvládnání kulturní diferenciacce při řízení velkých mezinárodních podniků.

Především ve třetí zmíněné souvislosti se objevuje problematika synergie národní a podnikové kultury. Nabízejí se dvě otázky: Měly by se koncepty řízení implementovat z podniků ve vlastní zemi do dceřiných společností v zahraničí? Měla by být v mezinárodní organizaci budována ucelená firemní kultura? K současnému chápání mezinárodního managementu a této problematiky se využívají čtyři postoje: etnocentrický, polycentrický, geocentrický a nedávno přidaný postoj regiocentrický.

Postoj **etnocentrický** zaujímá nejvyšší management v případě, že zastává názor o jisté nadřazenosti pracovníků z domovské země na úkor zaměstnanců nerodilých. Rodilí pracovníci jsou bráni jako schopnější ve vedení firmy a proto jsou do dceřiných společností v zahraničí posíláni jako řešení určitého problému, který zde nastal. Tímto způsobem je implementována jednotná kultura pro všechny dceřiné společnosti. Avšak citelnou slabou stránkou tohoto postoje je fakt, že oceňováni nejsou nejschopnější zaměstnanci organizace.

Při využití **polycentrického** postoje jsou dceřiné pobočky v zahraničí takřka nezávislé na centrále v domovské zemi. Na řídicí pozice do středního managementu společnosti v dceřiných pobočkách v zahraničí jsou vybírání převážně manažeři z hostitelské země. Důvodem je fakt, že dokonale rozumí kultuře dané země (Štrach, 2009). Paní Lukášová jako hlavní nevýhodu tohoto přístupu vidí v omezování mobility pracovníků a v izolaci centrály od dceřiných firem v zahraničí (Lukášová, 2010).

Pokud se organizace soustředí na získávání nejschopnějších pracovníků na manažerské pozice kdekoliv po světě, využívá přístup **geocentrický**. Manažeři jsou využíváni na pozice v jakémkoliv ze sdružených podniků nezávisle na své

národnosti, jsou vybíráni čistě na pracovním výkonu. Rozhodování je v takovém přístupu daleko komplexnější a nezávislejší. Je zde vysoký počet pracovníků v zahraničí, podobně jako u přístupu etnocentrického (Štrach, 2009).

Nejmladší z přístupů je **regiocentrický**. Nejčastěji je využíván v zemích střední Evropy a je řazen mezi postoje polycentrické a geocentrické. Manažeři jsou vybíráni na základech společných kulturních a tržních elementů (Lukášová, 2010).

### 3 Měření kulturních rozdílů

Studium úlohy mezikulturní diferenciacce je poměrně novou záležitostí (Šroněk, 2000). Určitá specifika národních kultur lze identifikovat poměrně rychle, mnohokrát již z prvního kontaktu s lidmi z jiných národů. Avšak je nezbytné tyto subjektivní pocity jednotlivců nahradit systematickou analýzou. Zejména z důvodu interpretace významných zvláštností důležitých pro management podniku a lepšího poznání samotné kultury. Z hlediska metodologie, která se nejčastěji aplikuje, lze definovat kulturní dimenze nebo standardy, které poměrně jednoduše a vhodně identifikují kulturní rozdíly jednotlivých národů (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012). Za průkopníky v tomto odvětví jsou všeobecně považováni pánové Geert Hofstede a Fons Trompenaars. Oba vymezili dimenze národních kultur, na základě kterých lze definovat specifika jednotlivých národních kultur.

#### 3.1 Šest dimenzí národní kultury podle Geerta Hofstedeho

Tento vědec holandského původu je bezesporu nejvýznamnější osobností v oblasti studia národní kultury v souvislosti s managementem. Proslavil se především díky svému obsáhlému výzkumu národních kultur v sedmdesátých letech dvacátého století u společnosti IBM (Lukášová, 2010). Výzkum probíhal na sedmi různých úrovních managementu, souběžně výzkum probíhal také v dceřiných pobočkách společnosti v zahraničí. Dotazník obsahoval celkem 160 otázek, z nichž bylo nakonec 63 použito ve finální analýze, která se skládala z jednotlivých dimenzí, které byly v závislosti na odpovědích ohodnoceny na stupnici od 1 do 100 (Štrach, 2009). Původně Hofstede definoval čtyři dimenze kultury:

- Malé rozpětí moci versus velké rozpětí,
- Maskulinita versus feminita,
- Nevyhýbání se nejistotě versus vyhýbání,
- Individualismus versus kolektivismus (Lukášová, 2010).

Později byly přidány ještě další dvě dimenze:

- Časová orientace,
- Požitkářství versus zdrženlivost (geert-hofstede, 2016).

## **Rozpětí moci**

Rozpětí moci může být definováno jako: „rozsah, v jakém členové společnosti akceptují a očekávají nerovnoměrné rozložení moci uvnitř společnosti“ (Štrach, 2009, str. 95). V zemích, které disponují **velkým rozpětím**, lze považovat za samozřejmost, že si podřízení a nadřízení nejsou rovni. Obě strany vnímají tuto skutečnost jako žádoucí a důsledkem je tendence k výrazné centralizaci moci. Podřízení zaměstnanci očekávají, že jim bude diktováno, co mají dělat. Ideálním nadřízeným je pro ně starší vedoucí, jelikož ti bývají v očích pracovníků více respektováni než mladší manažeři.

Naopak při **málem rozpětí** moci se zaměstnanci firmy považují za sobě rovné bez ohledu na jejich pozici. Organizační struktura bývá v takovém případě plochá a jsou zde relativně nízké platové rozdíly mezi vedoucími pracovníky a nižšími pozicemi. Podřízení pracovníci přes to všechno akceptují konečná rozhodnutí jejich nadřízených. Perfektním vedoucím je pro ně schopný manažer mladšího věku (Lukášová, 2010).

## **Maskulinita vs feminita**

Tato dimenze odhaluje předsudky vůči mužské a ženské populaci. U **maskulinních kultur** jsou jasně definovány hranice mezi muži a ženami. Mužům se přiřazují hodnoty jako asertivita, soutěživost či materialismus. Ženy se naopak zaměřují na vysokou kvalitu života, vzájemných vztahů a výchovy (Schneider, Barsoux, 2003). Děti jsou v takové kultuře vedeny k tomu, aby byly ambiciózní, soupeřivé a asertivní. Za měřítko úspěchu se dá považovat materiální bohatství a kariérní postup. Pokud žena chce být v takové kultuře úspěšná, musí být velice ambiciózní a navíc „maskulinnější“ než muži.

V případě **femininních kultur** mají muži i ženy společný cíl a tím je vysoká kvalita života. Šíření rolí jednotlivých pohlaví je jedna ze zásadních kulturních otázek (Štrach, 2009). Děti jsou vychovávány k solidaritě a skromnosti. Převládajícími hodnotami jsou zpravidla péče a ochrana jiných. Ambiciózní mohou být jak muži, tak i ženy.

## **Vyhýbání se nejistotě**

Obava z nejistoty definuje, do jaké míry se členové kultury cítí ohroženi z neznámých a nejistých situací a do jaké míry se snaží těmito situacím vyhýbat.

Čím **vyšší** je míra vyhýbání se nejistotě, tím více má příslušník dané kultury obavy z nejistoty a má sklony se neznámým a nejistým situacím vyhýbat. V rodinných vztazích jsou pevně dány role jednotlivých členů a převažují zde spíše formální pravidla, která se striktně dodržují. V pracovním prostředí převažuje spíše nelibost vůči inovativním myšlenkám a konflikty na pracovišti jsou všeobecně považovány za velký, někdy až neřešitelný problém. Lidé preferují stabilní zaměstnání v okolí jejich domova, bez potřeby se za prací stěhovat.

Pokud kultura disponuje **nižší** mírou vyhýbání se nejistotě, pak lze zde vidět větší ochotu riskovat a řešit nezvyklé či nově zadané úkoly. V rodinných kruzích panují silně neformální vztahy a členové rodin mají daleko větší volnost v poznání sami sebe a okolního světa. V zaměstnaneckých poměrech jsou vítány nové myšlenky a nápady. Pracovní konflikty jsou vnímány jako přirozená součást pracovního prostředí. Ochota stěhovat se za prací je na velmi vysoké úrovni (Ting-Toomey, 1998).

### **Individualismus vs kolektivismus**

Tato dimenze vystihuje míru začlenění jednotlivce do skupin. V případě **individualistické** kultury jsou vazby mezi jedinci volnější, každý si všímá pouze sám sebe a svých blízkých (Výrost, Slaměník, 2008). Za nejvyšší hodnoty pro jednotlivce jsou brány osobní úspěch, jeho svoboda a rozvoj osobnosti. Lidé se zpravidla motivují sami a jejich jednání je založeno na osobních zájmech či touze získat uznání od okolního světa jako jednatel (Šroněk, 2001).

**Kolektivismus** je vlastní společenstvím, kde jsou jedinci začleňováni do soudržných a silných skupin, které poskytují ochranu výměnou za loajalitu. Od členů skupiny se očekává, že budou vždy jednat v nejlepším zájmu skupiny a to i v případě nesouladu se zájmy svými. Příslušnost k dané skupině taktéž funguje jako zdroj identity pro jednotlivce (Lukášová, 2010).

### **Časová orientace**

Orientace na krátkodobý či dlouhodobý úspěch a míra pragmatičnosti jsou hlavními měřitelnými prvky v případě časové orientace kultury. Tato dimenze byla dodatečně přidána po výzkumu, který provedl v Asii M. H. Bond, který odhalil v Hofstedeově dotazníku pátý rozměr (Štrach, 2009). Kultury, které jsou **dlouhodobě** orientovány, přiřazují svoje hodnoty dlouhodobějším závazkům.

Uznávají silnou pracovní etiku, kde dnešní tvrdá práce bude v budoucnu odměněna úspěchem.

Zatímco **krátkodobé** kultury se nesžívají s myšlenkou tradičního dlouhodobého myšlení dopředu. Výsledkem je, že se jedinci soustředí na krátkodobé úspěchy a jejich závazky nejsou překážkou v jakékoliv změně (Paulenn, 2007).

### **Požitekárství vs zdrženlivost**

Zatím poslední přidaná dimenze popisuje, do jaké míry se jednotlivci snaží kontrolovat svoje touhy a potřeby. V podstatě ukazuje, jak jsou lidé v dané kultuře šťastni. Jako **požitekárské** kultury lze označit společnosti s relativně nízkou mírou sebeovládání, co se týká uspokojování vlastních tužeb a základních lidských potřeb. Příslušníci této kultury si raději užijí trochu srandy a život si vyloženě užívají.

V kontrastu s požitekárskou společností figuruje **zdrženlivá**. Touhy jsou v takovém případě regulovány přísnými sociálními normami. Jednotlivci v dané kultuře věří, že nejlepší způsob života je, nechat si regulovat svoje emoce a žít podle pevně stanovených předpisů (geert-hofstede, 2016).

## **3.2 Sedm dimenzí národní kultury podle Fonse Trompenaarse**

Fonse Trompenaars pocházel stejně jako Geert Hofstede z Nizozemska, ale k problematice rozdílů národních kultur přistupoval trochu odlišným způsobem. Hned na začátku vyčlenil tři základní okruhy problémů: vztah k přírodě, vztah k času a vztah k lidem. Do těchto okruhů posléze identifikoval sedm dimenzí, kdy se prvních pět z nich týká vztahů s jinými osobami. Jsou to:

- Kolektivismus versus individualismus,
- Universalismus versus partikularismus,
- Specifičnost versus difuznost,
- Neutralita versus emocionalita,
- Orientace na dosahování versus orientace na přisuzování.

Šestou dimenzí je časová orientace. Jak lze vyvodit podle názvu, tato dimenze spadá pod problematiku vztahu k času. Poslední sedmá dimenze logicky padá do

třetího okruhu vztahu k přírodě a je označena jako interní versus externí orientace (Lukášová, 2010).

### **Kolektivismus versus Individualismus**

První dimenze se zabývá problematikou, kterou lze popsat jako dilema, jestli jednat ve vlastním zájmu nebo v zájmu skupiny, do které jedinec patří. Jednoduše lze identifikovat typ kultury z pohledu této dimenze na základě středu zájmu. Pokud střed zájmu tvoří jednatel, jedná se o kulturu **individualistickou**. V opačném případě jde o společnost definovanou jako **kolektivistickou**, kdy mají před osobními potřebami přednost skupinové potřeby (Trompenaars, Wooliams, 2003).

### **Univerzalizmus versus partikularismus**

Pravidla a vztahy. To jsou hlavní dvě složky, na základě kterých se rozlišuje kultura univerzalistická a partikularistická. Orientace na pravidla je doménou **univerzalistické** kultury. Ty jsou aplikovány ve všech situacích. Ve společnosti velí právo a pořádek, jelikož vztahy jsou obecně považovány za nedůležité. Kultura **partikularistická** se naopak soustředí na vzájemné vztahy a přátelství. Zaměstnanci podniku například získávají určité benefity za projevenou loajalitu (Štrach, 2009).

### **Specifičnost versus difuznost**

Jednotlivci, kteří jsou součástí **specifické** kultury, se vyznačují svojí přímočarostí, účelovostí a transparentností, která se odráží v jejich projevu. V pracovním prostředí jsou přesně vymezeny morální zásady a striktně je oddělován soukromý život od pracovního. U příslušníků **difuzních** kultur se naopak různé sféry života proplétají. Při osobním styku mohou působit dojmem dvojznačnosti a vyhýbavosti. Jejich morálka je pro ně vysoce situační a jejich jednání závisí na kontextu a osobách (Lukášová, 2010).

### **Neutralita versus emocionalita**

V kulturách **neutrálních** jsou často viděny neosobní a objektivované vazby mezi lidmi, ti se navíc snaží svoje pocity skrývat. Příslušníka neutrální kultury tak nevidíte gestikulovat nebo se nějak výrazněji projevovat. Jsou zde preferovány nekonfliktní vztahy. **Emocionální** kultury naopak kladou velký důraz na city a



jejich projevy. Svým citům nechávají volný průchod a jejich vyjádření bývá v mnoha případech až dramatické.

### **Orientace na dosahování versus orientace na přisuzování**

Tato dimenze se celá odvíjí od způsobu, jakým je lidem přisuzován společenský status. V kulturách, které se **orientují na dosahování**, jsou osoby respektovány pouze na základě jejich znalostí a všeobecně jejich dosažených životních výsledků. Naproti tomu v kultuře **orientované na přisuzování** je status přiřazen na základě věku, společenského původu, profese, vzdělání a podobně (Štrach, 2009).

### **Časová orientace**

Obsahuje dvě zvláštní skupiny. První dimenze, která je víceméně totožná s Hofstedeho teorií vztahu k času, se zabývá rozdíly v orientaci na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Druhá dimenze, která je specifická pro Trompenaarse model, poukazuje na rozdíly mezi tzv. sekvenční a synchronní kulturou. V **sekvenčním** způsobu chápání času, je čas zobrazován přímočaře a může být rozdělen na více segmentů, které lze podrobně sledovat. Vždy se vykonává pouze jedna činnost a vše je pečlivě plánováno a dodržováno. **Synchronní** kultura vnímá čas jako uzavřený, nerozdělitelný kruh. Schůzky a jednání nemají pevně daný začátek nebo konec a vzájemné vztahy mezi lidmi jsou často důležitější než plánování (Aswathappa, Dash, 2008).

### **Interní versus externí orientace**

Poslední kulturní dimenze rozlišuje dvě orientace ve vztahu k okolí. Pokud jednatel věří, že je strůjcem svého vlastního štěstí a může ovlivňovat své okolí kolem sebe, pak se jedná o **interní** orientaci. Místy může působit agresivně či panovačně. Naproti tomu příslušníci **externí** orientace žijí ve vzájemném souladu s okolím. Jsou ochotni dělat kompromisy a snadno se spokojí s přirozeným vývojem událostí (Lukášová, 2010).

Závěrem je potřeba říct, že způsobů jak systematicky analyzovat dimenze národních kultur existuje nespočet. Tyto dva výše uvedené způsoby jsou nejčastěji používané zejména pro svoji univerzalitu a lehce interpretovatelné výsledky. V mezinárodních organizacích je nezbytné se zabývat problematikou kulturních rozdílů mezi zaměstnanci jiných národností. Z tohoto důvodu jsem si

pro svůj další postup v bakalářské práci vybral měření kulturních rozdílů dle dimenzí Geerta Hofstedeho.

## **4 Zahraniční závody ŠKODA AUTO a.s.**

ŠKODA AUTO je nejznámější a zároveň největší český výrobce automobilů, který je součástí koncernu VOLKSWAGEN. Hlavní sídlo podniku je v Mladé Boleslavi, kde je současně největší výrobní závod celé organizace. Vyrábějí se zde modely FABIA, RAPID a OCTAVIA. Dále se zde produkují benzínové motory, převodovky či nápravy. V rámci České republiky má ŠA další dva výrobní závody. První z nich je ve Vrchlabí, který je, co se týká rozlohy, vůbec nejmenším výrobním závodem. Tento závod se specializuje na výrobu, v poslední době velice vyhledávaných, automatických převodovek pro celý koncern VW. Druhým závodem jsou Kvasiny, kde se v současné době vyrábějí modely SUPERB, YETI a KODIAQ. ŠA také disponuje dalšími výrobními závody v zahraničí. Konkrétně se jedná o pobočky ve státech:

- Indie – Aurangabad, Pune,
- Čína – An-tching, I-čeng, Nan-ťing, Ning-po, Čchang-ša,
- Slovensko – Bratislava,
- Rusko – Kaluga, Nižní Novgorod.

### **Indie – Aurangabad, Pune**

Umístění výrobních závodů v nejlidnatější zemi na světě se může zdát možná trochu překvapivé, nikoliv však nelogické. Indie je díky svoji neustále se zvyšující životní úrovni jedním z nejprogresivněji rostoucím automobilovým trhem světa. Začátek výroby se datuje od roku 2001, kdy byl prvním vyráběným modelem v Indii Octavia první generace. Postupem času se paleta vyráběných modelů rozrostla o modely FABIA, SUPERB a OCTAVIA druhé generace, která se v Indii prodává pod názvem LAURA. V současné době se v obou indických závodech vyrábí dohromady celkem jedenáct modelů značek ŠKODA, AUDI a VW.

### **Čína – An-tching, I-čeng, Nan-ťing, Ning-po, Čchang-ša**

První výrobní podnik koncernu Volkswagen byl v Číně slavnostně otevřen přímo v průmyslové metropoli Šanghaj roku 1984. Probíhala zde výroba zejména modelů VW, konkrétně modelové řady SANTANA. Významným milníkem byl pro ŠKODA rok 2005, kdy se v těchto závodech začaly vyrábět také modely této značky, konkrétně OCTAVIA, FABIA a SUPERB. V současnosti je v čínských závodech

produkováno šest modelů značky ŠKODA. V závodě v An-tchingu jsou to FABIA, OCTAVIA a YETI, v Nan-t'ingu vzniká SUPERB, v I-čengu se jedná o model RAPID, závod Ning-po vyrábí model OCTAVIA. KODIAQ je produkován v závodě v Čchang-ša.

### **Slovensko – Bratislava**

Na Slovensku začala skupina VW vyrábět již v roce 1993. V současné době se v Bratislavě vyrábí nejmenší modely ŠKODA, 3 a 5dvéřová verze modelu CITIGO, které disponují nejslabším tříválcovým benzínovým motorem.

### **Rusko – Kaluga, Nižní Novgorod**

Montážní závod byl v ruském městě Kaluga otevřen v roce 2007, ale až do roku 2010 zde byly vozy sestavovány z předem vyrobených komponent. Poté byl tento režim nahrazen kompletní výrobou na montážní lince. Od března roku 2014 se zde vyrábí spolu s dalšími modely koncernu také model ŠKODA RAPID. V nižším Novgorodu byla situace obdobná. Nejprve závod fungoval v režimu sestavování a od roku 2012 se začal model YETI vyrábět na montážní lince. V průběhu dvou let přibyly další modely ŠKODA, tentokrát se jednalo o modely OCTAVIA a modernizovaná verze YETI (Závody Škoda Auto, 2017).

## **5 Metodologie empirického výzkumu**

V následujících čtyřech podkapitolách bude popsán cíl závěrečné práce, použitá metodologie, použitý dotazník včetně způsobu, jakým byly konečné hodnoty dosaženy, a v poslední podkapitole bude popsána struktura respondentů.

### **5.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem praktické části a celé bakalářské práce je definovat specifika podnikové kultury ŠA v zahraničním závodě v Nižním Novgorodu, ležícího v Rusku. Bylo provedeno dotazování formou dotazníku Value Survey Module 2013 od nizozemského vědce Geerta Hofstedeho. Výsledky tohoto dotazníku vyhodnotí šest kulturních dimenzí, na základě kterých lze definovat specifika podnikové kultury. Výstupem práce bude soubor praktických doporučení pro budoucí expatrianty vyjíždějící do Ruska, kterých se budou moci řídit při řízení zaměstnanců nebo při jednání s lidmi tamější kultury.

### **5.2 Použitá metodika**

V bakalářské práci je možné se setkat se třemi následujícími použitími metodami:

- analýza,
- syntéza,
- dotazování.

#### **Analýza**

Pojmem analýza se rozumí rozčlenění nebo rozbor obsahově složitého celku na menší jednodušší části. Používá se zejména za účelem získání detailnějšího pohledu na různé vlastnosti procesů, jevů a systémů a oddělení tak relevantních věcí od méně podstatných.

#### **Syntéza**

Syntéza je myšlenkový postup, při kterém se skládají jednotlivé části do většího celku. Jedná se tedy o přesný opak analýzy, avšak v praxi jsou využívány obě tyto metody společně při získávání poznatků o nových zákonitostech a vzájemných vztazích.

## **Dotazování**

Jedná se o další základní výzkumnou metodu pro získávání analyzovaných informací. Proces probíhá položením otázek respondentům, od kterých dotazující získá požadované údaje. Dotazování může probíhat ve čtyřech formách v závislosti na časových možnostech respondenta či vzájemné vzdálenosti respondenta a dotazujícího. Jedná se formu psanou, elektronickou, osobní či telefonickou (Encyklopedie, 2017).

V teoretické části bakalářské práce byla využita metoda analýzy. Ta byla aplikována za účelem získání ucelených informací z použité literatury. Jak lze vyčíst z předcházejících kapitol, národní kultura významným způsobem ovlivňuje kulturu podnikovou. Z toho důvodu byl pro praktickou část vybrán Hofstedeho dotazník jako nástroj pro zjištění stávající situace v organizaci ŠKODA AUTO a.s. Pro účely bakalářské práce byl rozsah zkoumaného vzorku zredukován pouze na oddělení Předseriové logistiky v ruském městě Nižní Novgorod. Hlavním důvodem byl fakt, že autor v současné době pracuje na totožném oddělení v Mladé Boleslavi, které s tímto zahraničním závodem velice úzce spolupracuje. S ruskými kolegy jsou takřka denně vyřizovány dodávky dílů z Mladé Boleslavi do Nižního Novgorodu. Dalším významným důvodem pro zvolení právě tohoto oddělení je fakt, že právě do tohoto ruského závodu jsou zaměstnanci vysíláni nejčastěji za účelem získání nových pracovních zkušeností, které mohou v budoucích letech využít ve své kariéře na některé z vedoucích pozic ve ŠA.

### **5.3 Value Survey Module 2013**

Tento výzkumný dotazník zformulovali pánové Geert Hofstede, Michael Minkov, Gert Jan Hofstede a Henk Vinken, kdy jim byla významným pomocníkem i jejich kniha: Kultura a organizace: Software lidské mysli. Dotazník obsahuje celkem 24 otázek, které se přepočítávají na hodnoty. Na základě těchto výsledků se později interpretují indexy jednotlivých dimenzí, díky kterým lze specifikovat národní kulturu. Odpovědi na všechny otázky se zaznamenávají na pětibodovou stupnici (1-2-3-4-5). Hodnoty se z odpovědí vypočítají jednoduchou matematikou, kterou zvládne každý počítačový program, nebo se dají zvládnout také rukou na papír. Postup výpočtu lze vidět na schématu v další části práce.

$$m(01) = \frac{x1*1+x2*2+x3*3+x4*4+x5*5}{y}$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

**Obr. 3 Schéma výpočtu odpovědí z dotazníku**

Schéma se všeobecně vysvětluje následovně:  $x_1(x_2, x_3, x_4, x_5)$  označuje počet respondentů, kteří odpověděli na otázku hodnotou 1 (nebo 2, nebo 3, nebo 4, nebo 5); zatímco písmeno „y“ ve vzorci označuje celkový počet respondentů, kteří správně vyplnili výzkumný dotazník. Tento výpočet je potřeba provést pro všechny otázky v dotazníku a teprve poté lze přistoupit k dalšímu kroku, kterým je vypočítání výsledných indexů pro jednotlivé dimenze. K výpočtu se používají následující vzorce:

**Index rozpětí moci**

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

**Obr. 4 Schéma výpočtu indexu rozpětí moci**

Ve vzorci „m07“ znamená vypočítanou hodnotu pro otázku číslo 7, „m02“ pro otázku číslo 2 a tak dále. Index by měl obvykle vyjít mezi hodnotami nula a sto bodů. V případě, že by vyšel index v záporné hodnotě nebo hodnotě vyšší než sto, se tato skutečnost vyřeší za pomoci přičtení nebo odečtení konstanty „C(pd)“ od indexu. Velikost této konstanty si určuje uživatel provádějící výzkum sám, ale vždy tak, aby výsledná hodnota byla v požadovaném rozmezí nula až sto.

**Index maskulinity**

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

**Obr. 5 Schéma výpočtu indexu maskulinity**

Totožně jako u předchozího vzorce „m05“ znamená opět spočtenou hodnotu pro otázku číslo 5, stejně jako i další dílčí části začínající na „m“ ve vzorci. „C(mf)“ značí přidávanou konstantu v případě výsledného indexu, který neleží v rozmezí nula až sto.

### **Index vyhýbání se nejistotě**

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

#### ***Obr. 6 Schéma výpočtu indexu vyhýbání se nejistotě***

Opět jako v předešlých případech, „m18“ značí vypočítanou hodnotu pro otázku stejného čísla. Konstanta „C(ua)“ opětovně značí připočítávanou hodnotu, aby index seděl do požadovaného rozmezí.

### **Index individualismu**

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

#### ***Obr. 7 Schéma výpočtu indexu individualismu***

I zde platí pravidlo pro přidávání konstanty značenou „C(ic)“ v případě nesouladu hodnoty a rozmezí indexu. Proměnná „m01“ vykazuje hodnotu spočtenou z odpovědí pro otázku číslo jedna, stejné je to i u ostatních proměnných.

### **Index časové orientace**

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

#### ***Obr. 8 Schéma výpočtu indexu časové orientace***

Vzorec je opět stejný jako u předešlých dimenzí. „C(ls)“ označuje konstantu k indexu připočítávanou nebo odčítávanou. Složky vzorce začínající na písmeno „m“ spolu s číslem označují hodnotu odpovědí pro danou otázku.

### **Index požitkářství**

$$IVR = 35(m12 - m11) + 40(m17 - m16) + C(ir)$$

Zdroj: VSM 2013 Manual, 2013

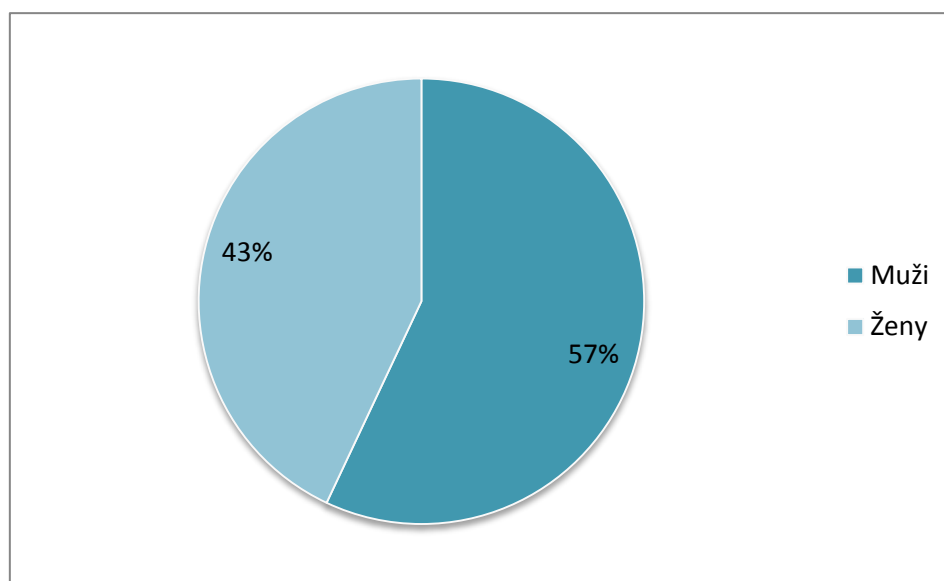
#### ***Obr. 9 Schéma výpočtu indexu požitkářství***



Poslední dimenze má také způsob výpočtu jako předchozí varianty. Proměnné „m12“, „m11“ vykazuje vypočítanou hodnotu pro otázku stejného čísla. Zatímco stálá veličina „C(ir)“ slouží k zasazení indexu do interpretovatelného rozmezí (Values survey modul 2013 manual, 2013).

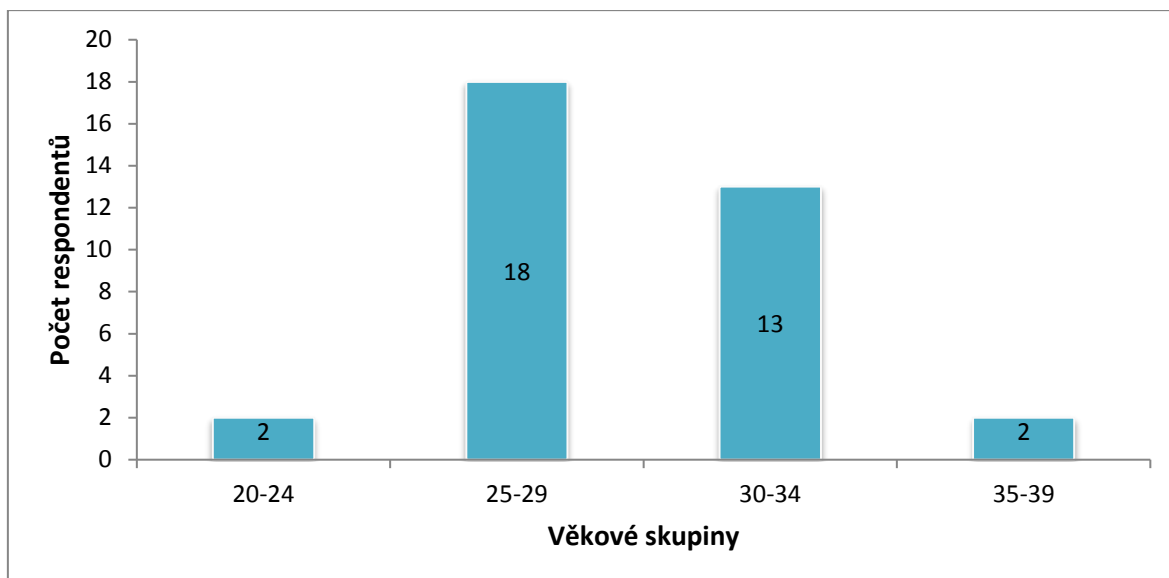
#### 5.4 Struktura respondentů

Při provádění dotazování se z Nižního Novgorodu vrátilo celkem 35 vyplněných dotazníků od respondentů ruské národnosti, z toho bylo 20 od mužů a 15 od žen. Procentuální zastoupení respondentů podle pohlaví je vidět na následujícím grafu.



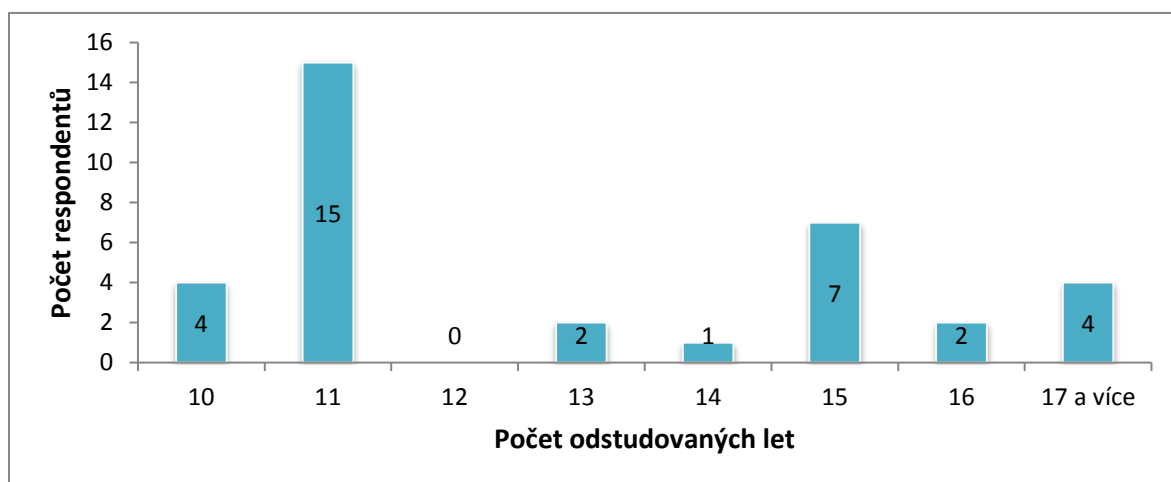
**Obr. 10 Graf procentuálního zastoupení respondentů podle pohlaví**

Další variantou, kterou lze brát v potaz, je zastoupení respondentů podle jejich věku. Na základě zjištění z doplňujících otázek z dotazníku je možné respondenty rozdělit podle věku do čtyř skupin následovně: 20 – 24 let, 25 – 29 let, 30 – 34 let, 35 – 39 let. Z grafu číslo 2 lze vyčíst, že nejvíce respondentů je zařazeno do věkové skupiny 25 – 29 let a naopak nejméně odpovědí bylo ve věkovém rozmezí 20 – 24 let a 35 – 39 let.



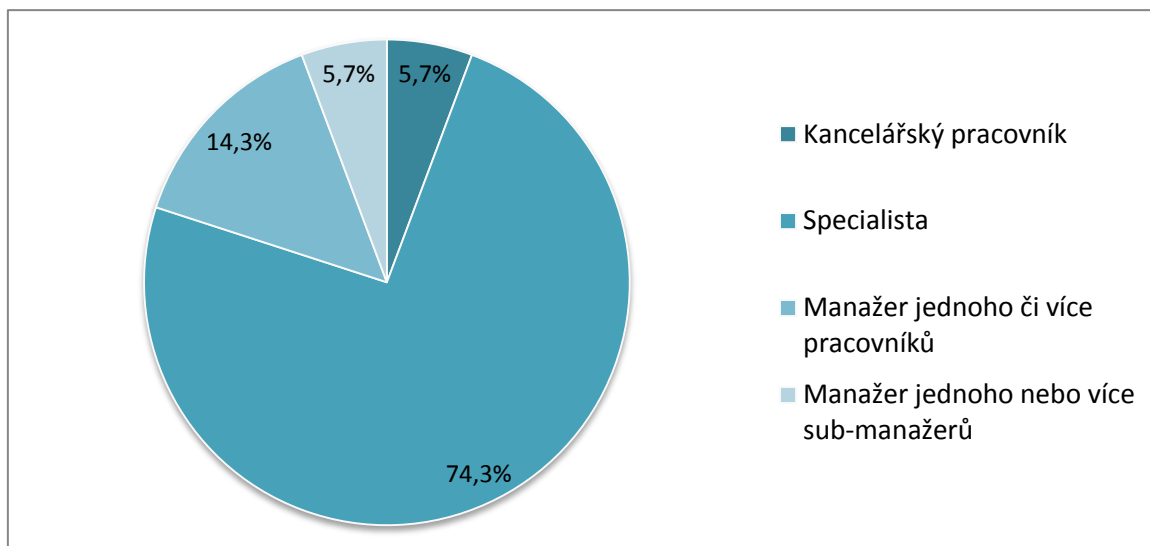
**Obr. 11 Graf zastoupení respondentů podle věku**

Jako třetí možnost se nabízí rozdělit respondenty podle dosaženého vzdělání, respektive podle počtu let, které studovali. Rozdělení je opět vidět na grafu níže, nejvíce respondentů studovalo na dosažené vzdělání 11 let.



**Obr. 12 Graf rozdělení respondentů podle počtu odstudovaných let**

Poslední variantou rozdělení je podle zastávané pracovní pozice. Pro tento dotazník byly využity pouze 4 kategorie, jelikož se jedná o zúžení pouze na předsériovou logistiku, ve které jsou pouze technickohospodářští pracovníci a nikoliv dělníci ve výrobě. Graf na další straně popisuje procentuální zastoupení těchto pozic.



**Obr. 13 Graf rozdělení respondentů podle pracovní pozice**

## 6 Výsledky a doporučení prováděného průzkumu

Na základě provedeného výzkumu dle definované metodologie byly zjištěny následující výsledky a posléze navržena i doporučení pro vyjíždějící expatrianty do Nižního Novgorodu.

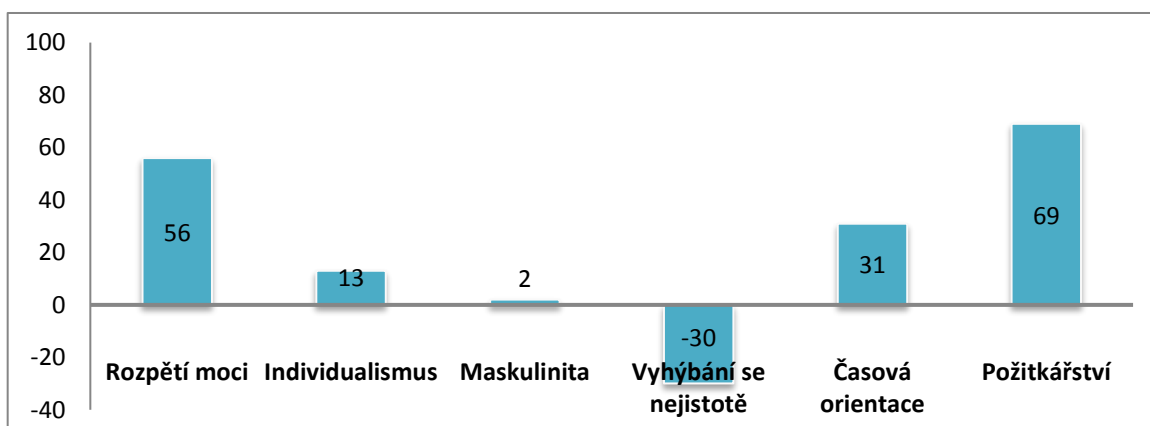
### 6.1 Výsledky průzkumu

Výsledné hodnoty z provedeného průzkumu jsou znázorněny v tabulce 1. Jak lze vidět, všechny hodnoty vyšly v požadovaném rozmezí 0 až 100, kromě hodnoty u dimenze „vyhýbání se nejistotě“. V takovém případě se stává hodnota těžko interpretovatelnou a proto se přidá konstanta k výpočtu daného indexu tak, aby index vyšel nula, který je možno dále okomentovat.

**Tab. 1** Výsledky průzkumu

Název dimenze	Hodnota indexů bez konstanty
Rozpětí moci	56
Individualismus	13
Maskulinita	2
Vyhýbání se nejistotě	-30
Časová orientace	31
Požitekárství	69

Pro lepší pochopení významu konstanty je ještě přidáno grafické znázornění, kde je vidět záporná hodnota u dimenze „vyhýbání se nejistotě“.

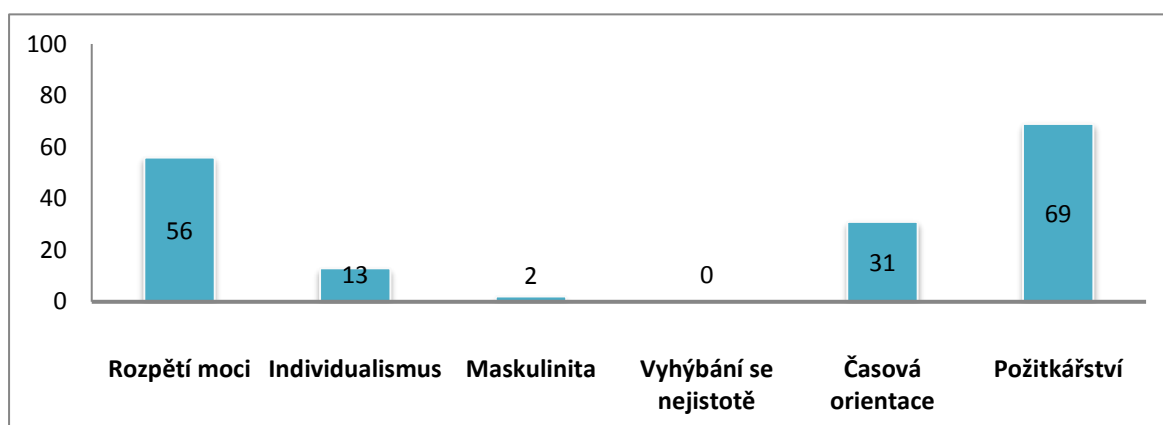


**Obr. 14** Graf výsledků průzkumu

V tomto případě tedy pro lepší interpretaci bude přidána konstanta C(mf). Hodnota zvolené konstanty je 30. Tím pádem se změní index maskulinity z -30 na 0. Změnu je možné zaznamenat v tabulce č. 2 i v následném grafu.

**Tab. 2 Upravené výsledky průzkumu přidanou konstantou**

Název dimenze	Hodnota indexů s konstantou
Rozpětí moci	56
Individualismus	13
Maskulinita	2
Vyhýbání se nejistotě	0
Časová orientace	31
Požitkářství	69



**Obr. 15 Graf Upravených výsledků průzkumu přidanou konstantou**

### 6.1.1 Rozpětí moci

Výsledná střední hodnota indexu poukazuje na mírnou nerovnováhu mezi pracovníky z vyšších pater podnikové hierarchie oproti zaměstnancům z nižších úrovní. Manažeři budou spíše vyššího věku s potřebným dostatkem zkušeností, které promítnou do svého stylu řízení. Na oplátku se jim dostane výrazně vyššího platového ohodnocení nebo privilegií v podobě služebního vozu, či mobilního telefonu kvalitnější značky. Podřízení zaměstnanci očekávají, že budou dostávat přesně stanovené úkoly, které budou svědomitě plnit. Toto vše vede k mírné centralizaci moci.

### **6.1.2 Individualismus**

Díky vypočítanému indexu lze říct, že se na pracovišti v Nižním Novgorodu vyskytuje spíše kolektivistická kultura, kde si zaměstnanci vytvářejí propletené skupiny. V rámci těchto skupin spolupracují jako jeden tým a jednají v jejich prospěch. Vystupují kolektivně a navzájem se ochraňují, to jim poskytuje pocit jistoty a bezpečí. Jsou přesvědčeni, že svých cílů dosáhnou snadněji, pokud budou všichni táhnout za jeden provaz.

### **6.1.3 Maskulinita**

V tomto případě se víceméně jedná o čistě feminní kulturu. Nejsou zde žádné rozdíly mezi jednotlivými pohlavími a vyskytují se opravdu minimálně, spíše vůbec. V praxi tedy může vedoucí pozici vykonávat jak muž, tak i žena. Obě pohlaví mají společně vytyčený cíl, kterým je vysoká kvalita života a vedou k tomu i své potomky. Ambicióznost je vítána a chápána jako dobrovolný postoj k životu. Nemusí to být záležitost striktně jenom mužského pohlaví, jako je tomu v případě maskulinní kultury.

### **6.1.4 Vyhýbání se nejistotě**

Zde vyšel index jako jediný záporný, ale díky přidané konstantě se ustálil na nejnižší možné hodnotě požadovaného rozmezí. Kultura pracovníků se vyznačuje nejnižší možnou úrovní v rámci vyhýbání se nejistotě. To má dopad do organizace zejména v podobě nových nápadů a inovativních řešení v pracovním procesu, které jsou všeobecně kladně přijímány. Běžnou součástí pracovního prostředí jsou také konflikty, které však bývají v drtivé většině případů vždy vyřešeny a jsou brány jako přirozená součást prostředí.

### **6.1.5 Časová orientace**

Výsledek této dimenze napovídá, že se zaměstnanci na oddělení předsériové logistiky v ruském závodě soustředí spíše na krátkodobé cíle a úspěchy, ale není jim cizí ani určitá míra pragmatismu a plánování. Zároveň se v pracovním prostředí udržuje určitá míra skromnosti.

### **6.1.6 Požitkářství**

V poslední kulturní dimenzi vyšel index nejvyšší ze všech zkoumaných oblastí. Taková skutečnost se odráží zejména ve spokojenosti příslušníků této kultury. Zaměstnanci jsou šťastnější, jelikož si plní svoje touhy a přání, ale zároveň nezapomínají na dodržování určitých sociálních předpisů, které jim jsou diktovány.

### **6.2 Doporučení**

Expatrianti vyjíždějící do ruského závodu by se měli držet následující doporučení, aby se zaměstnanci pod jejich vedením necítili nekomfortně a maximalizovala se tak výkonnost a efektivita celého oddělení.

Pracovníci na tamějším oddělení předsériové logistiky preferují přesné stanovení svých úkolů, to v praxi znamená, že by manažer měl vždy přesně definovat, co je potřeba udělat. Vedoucí pracovník by měl být také otevřený k diskuzi se svými zaměstnanci a snažit se zohledňovat jejich názory při rozhodování. Zároveň by měl mít dostatek kompetence k zastávání své funkce, aby byl pro podřízené přirozenou autoritou a jejich vzorem.

Manažer by měl k podřízeným přistupovat jako ke kompaktnímu týmu a touto cestou s nimi také komunikovat a spolupracovat. Pozornost je třeba věnovat zejména hodnocení a odměňování pracovníků. V týmech by se neměly vyskytovat příliš velké platové rozdíly, které by mohly vést k neshodám mezi jednotlivými členy. Současně by se měl vyvarovat projevům negativních emocí vůči skupinám, protože by pak mohla být ohrožena kompaktnost jednotlivých skupin. Na oplátku mu bude vést kolektivy, které budou zodpovědně plnit i obtížné úkoly, které kdyby byly řešeny jen jednotlivcem, byly by těžko splnitelné.

Příjemná pracovní atmosféra je další oblastí, na kterou by se měl manažer zaměřit. Obzvláště pak v tomto případě, kdy zaměstnanci doslova vyžadují vysokou kvalitu života. Nemusí jít vyloženě o materiální kvalitu v podobě moderního vybavení, ale zejména o psychickou pohodu a vzájemné vztahy. Většina sporů, ať už pracovních nebo osobních, by měla končit oboustrannou dohodou.

Každý dobrý manažer by měl přicházet s novými a inovativními myšlenkami, které by dostaly pracovní proces na zcela novou, lepší úroveň. V tomto případě se

rozhodně není čeho bát, jelikož zaměstnanci jsou otevření novým nápadům a myšlenkám. Nicméně mohou chvílemi působit až lehkovážně, je tedy potřeba jim připomínat závažnost situace v kritických chvílích, aby zůstali soustředění na svoji práci. Respektovaným lídrem je v jejich očích vedoucí, který dokáže vést svůj tým navzdory všem nepříjemným okolnostem.

Zaměstnanci preferují skromného a čestného nadřízeného, který si bude pevně stát za svými názory a bude brát ohled na svoje podřízené. Namísto vychvalování sebe, polichotí svým zaměstnancům, což mu v jejich očích přidá na důvěryhodnosti a sympatiích. Nejsou příliš ochotni ke kompromisům, proto se v případě konfliktu k nim musí přistupovat obezřetně.

Manažer by měl být shovívavý vůči jejich potřebám, protože jedině tak si udrží svoje podřízené šťastné. Ti tíhnou k vlastní spokojenosti tím, že si často plní svoje přání a touhy. Mají optimistický pohled na svět, kde je pro ně důležité se svobodně rozhodovat a vyjadřovat svoje pocity. Měl by jim být poskytnut dostatek volného času, během kterého se odreagují a přijdou na jiné myšlenky. Pro svůj osobní rozvoj preferují osobní koučink a mentoring.



## Závěr

Pokud chce organizace úspěšně působit na mezinárodním poli, je takřka nevyhnutelná konfrontace s příslušníky jiných kultur. Tento střet může probíhat jak během vyjednávání s obchodními partnery, tak i přímo mezi zaměstnanci podniku. Tato problematika je natolik závažná, že může zhatit případný obchod nebo narušit pracovní atmosféru uvnitř podniku, která by měla za následek snížení pracovní výkonnosti podniku, a proto je nezbytné ji věnovat dostatečnou pozornost.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na specifika podnikové kultury v ruském závodě společnosti ŠKODA AUTO a. s. v Nižním Novgorodu, konkrétně na oddělení Předsériové logistiky. Ze stejného oddělení sídlícího v Mladé Boleslavi jsou budoucí manažeři pravidelně vysíláni na pracovní pobyt do tamějšího prostředí pro načerpání nových zkušeností. Předpokladem je, že tyto nově získané zkušenosti budou náležitě využity během vykonávání jedné z vedoucích pozic ve ŠA.

Základním cílem této závěrečné práce bylo identifikovat specifika podnikové kultury na oddělení Předsériové logistiky ŠA v Nižním Novgorodu a poskytnout natolik užitečné informace, které by budoucím expatriantům usnadnili pochopení tamější kultury.

V teoretické části bakalářské práce byly definovány pojmy, jako jsou kultura, organizační kultura či měření kulturních rozdílů. V praktické části závěrečné práce je posléze popsán proces dotazování, které proběhlo prostřednictvím elektronicky vyplněného dotazníku VSM 2013, který zformuloval pan Geert Hofstede. Ten se soustředí na šest základních dimenzí kultury, které ovlivňují kulturu v dané organizaci. Konkrétně se jedná o dimenze rozpětí moci, individualistickou, časově orientovanou, maskulinní, požitkářskou a dimenzi, která určuje do jaké míry se příslušníci dané kultury vyhýbají nejistotě.

Na základě výsledků lze charakterizovat specifika vybraného závodu a sepsat doporučení, která mohou posloužit jako příručka pro budoucí manažery vyjíždějících z jiných kultur právě do výše zmiňovaného oddělení. Tato doporučení jsou podrobně sepsána v předchozí kapitole.

Hlavním důvodem pro sepsání této bakalářské práce byla skutečnost, že v současné době pracuji na oddělení Předsériové logistiky v Mladé Boleslavi, kde s ruským závodem úzce spolupracujeme. Proto by mohla mít tato závěrečná práce přínos i v praxi, kdy by si ji mohli příští expatrianti nastudovat a získat tak informace o tamější kultuře ještě před svým odjezdem na pracovní pobyt.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ASWATHAPPA, K., DASH, S. *International human resource management: text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub, 2008. ISBN 9780070656123.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Hofstede, Geert, cultural dimension [online]. [cit. 2017-02-21]. Dostupné z URL: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Hofstede, Geert, VSM 2013 Manual [online]. [cit. 2017-04-04]. Dostupné z URL: <http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.html>

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MANAGEMENTMANIA, Znalosti [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z URL: <https://managementmania.com/cs/analyza.html>

NOVÝ, I. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

PAULEEN, D. *Cross-cultural perspectives on knowledge management*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2007. ISBN 9781591583318.

PAVLICA, K., ISAACS, C. *Kultura, podnik a management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, c2013. ISBN 978-80-87042-57-1..

SCHNEIDER, S. C., BARSOUX, J. *Managing across cultures*. 2nd ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2003. ISBN 027364663X.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 09/1983, roč. 28, čís. 3, s. 339-358.

ŠKODA AUTO, interní dokumentace, 2011

ŠKODA AUTO, závody Škoda Auto [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z URL: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants/mlada-boleslav.html>

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

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

TING-TOOMEY, S. *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press, c1999. ISBN 1572304456.

TROMPENAARS, A., WOOLLIAMS, P. *Business across cultures*. Chichester: Capstone, 2003. ISBN 1-84112-474-5.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Základní hodnoty firemní kultury ŠKODA AUTO .....	15
Obr. 2 Typologie podnikové kultury podle A. A. Kennedyho a T. B. Dealu.....	16
Obr. 3 Schéma výpočtu odpovědí z dotazníku .....	31
Obr. 4 Schéma výpočtu indexu rozpětí moci.....	31
Obr. 5 Schéma výpočtu indexu masulinity .....	31
Obr. 6 Schéma výpočtu indexu vyhýbání se nejistotě .....	32
Obr. 7 Schéma výpočtu indexu individualismu .....	32
Obr. 8 Schéma výpočtu indexu časové orientace .....	32
Obr. 9 Schéma výpočtu indexu požitkářství .....	32
Obr. 10 Graf procentuálního zastoupení respondentů podle pohlaví .....	33
Obr. 11 Graf zastoupení respondentů podle věku.....	34
Obr. 12 Graf rozdělení respondentů podle počtu odstudovaných let.....	34
Obr. 13 Graf rozdělení respondentů podle pracovní pozice .....	35
Obr. 14 Graf výsledků průzkumu.....	36
Obr. 15 Graf Upravených výsledků průzkumu přidanou konstantou .....	37

### Seznam tabulek

Tab. 1 Výsledky průzkumu .....	36
Tab. 2 Upravené výsledky průzkumu přidanou konstantou.....	37

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník v českém jazyce .....	47
Příloha č. 2 Dotazník v ruském jazyce .....	50

## Příloha č. 1 Dotazník v českém jazyce

# VALUES SURVEY MODULE 2013

## Dotazník kulturních rozdílů ve společnosti

Představte si, prosím, Vaše ideální pracovní místo, bez ohledu na Vaše současné, pokud máte. Když přemýšlíte o ideálním místě, jak by pro Vás bylo důležité následující: (prosím zakroužkujte jednu možnou odpověď)

- 1 = naprosto důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = středně důležité
- 4 = méně důležité
- 5 = velmi málo důležité

- |   |           |
|---|-----------|
| 01. mít dostatek času pro Váš soukromý život                              | 1 2 3 4 5 |
| 02. mít šéfa (přímého nadřízeného), kterého můžete respektovat            | 1 2 3 4 5 |
| 03. dostat uznání za dobrý výkon  | 1 2 3 4 5 |
| 04. mít jistotu zaměstnání  | 1 2 3 4 5 |
| 05. mít příjemné lidi, se kterými byste pracovali                         | 1 2 3 4 5 |
| 06. dělat práci, která je zajímavá  | 1 2 3 4 5 |
| 07. být součástí rozhodnutí Vašeho šéfa, co se týče pracovních rozhodnutí | 1 2 3 4 5 |
| 08. žít v dobré (vhodné) lokalitě (městě, regionu, okresu)                | 1 2 3 4 5 |
| 09. mít práci, která je respektována Vaší rodinou a přáteli               | 1 2 3 4 5 |
| 10. mít šanci k povýšení  | 1 2 3 4 5 |

Jak je důležité ve Vašem soukromém životě následující: (Prosím zakroužkujte jednu možnou odpověď)

- |   |           |
|---|-----------|
| 11. udržet si volno pro zábavu                  | 1 2 3 4 5 |
| 12. seberealizace: čeho chci v životě dosáhnout | 1 2 3 4 5 |
| 13. dělat dobré skutky přátelům                 | 1 2 3 4 5 |
| 14. šetřit (neutrácet více než je potřeba)      | 1 2 3 4 5 |

15. Jak často se cítíte nervózní, nebo napjatí?

1. vždy
2. obvykle
3. někdy
4. zřídka
5. nikdy

16. Jste šťastný člověk?

1. vždy
2. obvykle
3. někdy
4. zřídka
5. nikdy

17. Brání Vám lidé, nebo Vaše okolí v tom, co opravdu chcete?

1. ano, vždy
2. ano, obvykle
3. někdy
4. ne, zřídka
5. ne, nikdy

18. Jak byste popsali Váš zdravotní stav k současnému Vašemu věku?

1. velmi dobrý
2. dobrý
3. slušný
4. chabý
5. velmi chabý

19. Jak pyšný jste obyvatel Vaší země?

1. velmi pyšný
2. pyšný
3. do jisté míry pyšný
4. ne moc pyšný
5. nejsem pyšný

20. Jak často, z Vaší zkušenosti, se obávají podřízení odporovat svému šéfovi (nadřízenému), nebo studenti jejich učitelí?

1. nikdy
2. zřídka
3. někdy
4. obvykle
5. vždy

Do jaké míry souhlasíte/nesouhlasíte s následujícími tvrzeními? (prosím zakroužkujte jednu možnost v každém řádku):

- 1 = silně souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nerozhodně
- 4 = nesouhlasím
- 5 = silně nesouhlasím



21. Někdo může být dobrým manažerem/vedoucím bez toho, aby znal odpovědi na všechny otázky, které na něj vznese podřízený ohledně své práce 1 2 3 4 5
22. Vytrvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledku. 1 2 3 4 5
23. Organizační struktura, kde má podřízený dva různé nadřízené, je vhodné se za každou cenu vyvarovat 1 2 3 4 5
24. Pracovní řád organizace by neměl být porušován – dokonce ani v případě, kdy je jeho porušení v nejlepším zájmu organizace 1 2 3 4 5

**Informace o Vás (pouze pro statistické účely):**

25. Jste:

1. muž
2. žena

26. Kolik je Vám let?

1. méně než 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 nebo více

27. Kolik let jste studovali/studujete (myšleno včetně základní školy)?

1. 10 let nebo méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let nebo více

28. Pokud máte zaměstnání, jakou práci zastáváte?

1. Neplacené zaměstnání (včetně studentů)
2. Nekvalifikovaná nebo jen částečně kvalifikovaná manuální práce
3. Zapracovaná kancelářská síla nebo sekretářka
4. Odborný řemeslník, mistr, technolog, IT-specialista, ošetřovatelka, umělec apod.
5. Akademický pracovník
6. Manažer/vedoucí jednoho nebo více řadových zaměstnanců
7. Manažer/vedoucí jednoho nebo více ostatních vedoucích pracovníků.

29. Jaká je Vaše národnost?

30. Jaká byla Vaše národnost při narození (pokud byla jiná)?

## Пříloha č. 2 Dotazník v ruském jazyce

### МЕЖДУНАРОДНАЯ АНКЕТА (VSM 13) – 1 стр.

Пожалуйста, представьте себе идеальное место работы, не принимая во внимание Вашу работу сейчас, если Вы уже где-то работаете. Подумайте, насколько для вас было бы важно в выбранной работе (Пожалуйста, обведите кружком один ответ в каждой строке):

1 = крайне важно

2 = очень важно

3 = относительно важно

4 = не очень важно

5 = неважно или не имеет значения вообще

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 01. иметь достаточно времени на личную жизнь и домашние заботы .....                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. иметь босса (Ваш непосредственный начальник), которого вы можете уважать.....       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. получать признание, похвалу за хорошо выполненную работу .....                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. быть уверенным, что не потеряете работу.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. работать с приятными людьми.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. выполнять работу, которая интересна.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. участвовать вместе с боссом в принятии решений, которые касаются вашей работой..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. жить в желаемой месте (городе).....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. иметь работу, которую уважают ваши друзья и семья.....                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. иметь шанс продвижения по службе.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Насколько для вас важно каждое из следующих высказываний в вашей личной жизни?

(Пожалуйста, обведите кружком один ответ в каждой строке)

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. оставлять свободное время для развлечений.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. умеренность: иметь немного желаний.....         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. быть щедрым по отношению к друзьям.....         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. скромность: не тратить больше необходимого..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## МЕЖДУНАРОДНАЯ АНКЕТА (VSM 13) – 2 стр.

15. Как часто вы чувствуете себя нервным или напряженным?

1. всегда
2. обычно
3. иногда
4. редко
5. никогда

16. Вы счастливый человек?

1. всегда
2. обычно
3. иногда
4. редко
5. никогда

17. Если Вы захотели что-то, могут ли другие люди или ситуация изменить Ваше решение?

1. да, всегда
2. да, обычно
3. иногда
4. нет, редко
5. нет, никогда

18. Как бы вы в целом описали ваше состояние здоровья в данный момент?

1. очень хорошее
2. хорошее
3. среднее
4. слабое
5. очень плохое

19. Вы гордитесь быть гражданином своей страны?

1. вообще не горжусь
2. не горжусь
3. отчасти горжусь
4. горжусь
5. очень горжусь

20. Как часто, по Вашему мнению, подчинённые боятся перечить начальству (или студенты – преподавателю?)

1. никогда
2. редко
3. иногда
4. обычно
5. всегда

## МЕЖДУНАРОДНАЯ АНКЕТА (VSM 13) – 3 стр.

В какой степени вы согласны или не согласны с каждым из следующих утверждений?

(Пожалуйста, обведите кружком один ответ в каждой строке):

1 = полностью согласен

2 = согласен

3 = не знаю

4 = не согласен

5 = совершенно не согласен

21. Можно быть хорошим менеджером, не зная ответа на каждый вопрос, который может задать подчиненный относительно его /её работы..... 1 2 3 4 5
22. Упорный труд (постоянные усилия) самый надёжный путь достижения результатов..... 1 2 3 4 5
23. Необходимо любой ценой избегать создания такой организационной структуры, в которой некоторые подчиненные имеют двух начальников.. 1 2 3 4 5
24. Правила компании или организации не должны нарушаться, даже если работнику кажется, что это было бы в интересах организации..... 1 2 3 4 5

## МЕЖДУНАРОДНАЯ АНКЕТА (VSM 13) – 4 стр.

Некоторая информация о Вас (для статистических целей):

25. Ваш пол?

1	Мужской	<input type="checkbox"/>
2	Женский	<input type="checkbox"/>

26. Ваш возраст?

1	Менее 20 лет	<input type="checkbox"/>
2	20 - 24 года	<input type="checkbox"/>
3	25 - 29 лет	<input type="checkbox"/>
4	30 - 34 года	<input type="checkbox"/>
5	35 - 39 лет	<input type="checkbox"/>
6	40 - 49 лет	<input type="checkbox"/>
7	50 - 59 лет	<input type="checkbox"/>
8	60 и более	<input type="checkbox"/>

**27.** Сколько лет формального школьного образования (или эквивалент этого) вы завершили, начиная с начальной школы.

1	10 и менее	?
2	11 лет	?
3	12 лет	?
4	13 лет	?
5	14 лет	?
6	15 лет	?
7	16 лет	?
8	17 лет	?
9	18 и больше	?

**28.** Если у вас была или есть оплачиваемая работа, то, что это за работа это была / есть?

1. Неоплачиваемая должность (включает студентов дневного отделения)
2. Неквалифицированный или полуквалифицированный ручной труд
3. Канторская или секретарская работа, требующая общей подготовки
4. Профессионально обученный работник, мастерской, IT-специалист, медсестра, артист и другая эквивалентная работа, требующая профессиональной подготовки
5. Профессиональный труд, требующий высокого уровня образования (ВУЗ или университет), но не руководящая должность
6. Руководитель (начальник), имеющий одного или несколько подчиненных (которые в свою очередь не имеют подчиненных)
7. Руководитель (начальник), имеющий в подчинении руководителей (начальников)

29. Ваша страна проживания? \_\_\_\_\_

30. Страна, в которой Вы родились (если отличается от 29)

\_\_\_\_\_

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Lukáš Volný		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zahraniční závody ŠKODA AUTO a. s. a jejich firemní kultura se zaměřením na Rusko		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2017
<b>POČET STRAN</b>	53		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na kulturní rozdíly, se kterými je možné se setkat ve velkých mezinárodních organizacích. Tématem jsou zahraniční závody ŠKODA AUTO a jejich firemní kultura se zaměřením na Rusko. Cílem závěrečné práce je identifikovat specifika firemní kultury v ruském závodě ŠKODA AUTO v Nižním Novgorodu a poskytnout tak souhrn praktických doporučení pro budoucí expatrianty vyjíždějících do Ruska. Toho bude dosaženo provedením empirického výzkumu za pomoci Value Surve Module 2013. Tvůrcem tohoto dotazníku je pan Geert Hofstede. Kultura v ruském závodě má svá specifika v každé ze šesti definovaných kulturních dimenzí a proto je zcela žádoucí jim věnovat nutnou dávku pozornosti.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Kultura, firemní kultura, kulturní dimenze, Geert Hofstede, Value Survey Module 2013, ŠKODA AUTO a.s.		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Lukáš Volný		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Foreign plants of ŠKODA AUTO a. s. and theirs company culture with focusing on Russia.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KMPS - Department of Human sources Management	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	53		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>Bachelor thesis is focusing on cultures differences, which could be seen in large international companies. Topic is Foreign plants of ŠKODA AUTO and theirs company culture with focusing on Russia. Goal of the final thesis is to identify specifics of organization culture in russian plant in Nizhni Novgorod and provide the practical aggregate of recommendation for next expatriants going to Russia. This will be reached via empirical research Value Survey Module 2013. This survey was made by Mr. Geert Hofstede. Culture in russian plant has specifics in each of six culture dimensions and this is the reason, why is important to care about this issue.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Culture, organization culture, culture dimensions, Value Survey Module 2013, ŠKODA AUTO a.s.		
<b>THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			