



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Komparace německé a české firemní kultury: Rozdíly ve vybraných podnicích

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Leona Jahodová**

*Vedoucí práce:* Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Leona Jahodová**  
*Osobní číslo:* E15000693  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R085 – Podniková ekonomika  
*Zadávající katedra:* katedra ekonomie  
*Vedoucí práce:* Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Antonín Hujer  
Česká mincovna, a.s., marketingový specialista

*Název práce:* **Komparace německé a české firemní kultury**

### Zásady pro vypracování:

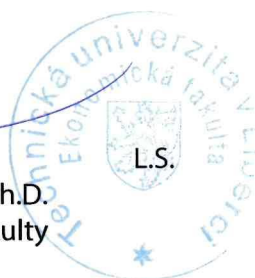
1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Fundamentace odlišných firemních kultur v interkulturním managementu.
3. Detekce kritických odlišností německé a české firemní kultury.
4. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

*Seznam odborné literatury:*

- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- SCHROLL-MACHL, Sylvia a Ivan NOVÝ. 2008. *Perfekt Geplant und Genial Improvisiert: Erfolg in der Deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. 4. vyd. München: Mering Reiner Hampp. ISBN 978-3-86618-202-8.
- LUTHANS, Fred a Jonathan P. DOH. 2012. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-811257-7.
- MEAD, Richard a Tim G. ANDREWS. 2009. *International Management: Culture and Beyond*. 4th ed. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-405-17399-5.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 30. 11. 2018

Podpis:



# Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Mgr. Marku Skálovi, Ph.D. za cenné připomínky a návrhy týkající se zpracovaného tématu.

# **Anotace**

Cílem bakalářské práce je vymezení rozdílů mezi německou a českou firemní kulturou a to jak teoreticky, tak i prakticky ve vybraném podniku z každé země. Komparace dvou sousedících kultur má vyjasnit odlišnosti, nebezpečí a rozpory při jednání a vzájemné spolupráci. Teoretická práce je z části věnována charakteristice firemní kultury, kde jsou vysvětleny základní rysy a prvky podnikové kultury a základní kulturní dimenze a standardy. Další část práce popisuje obecné vystižení jevu interkulturní komunikace a rozdíly mezi Němci a Čechy. Praktická část analyzuje konkrétní podniky, jsou porovnány závěry zkoumání z teoretické části práce a je vyhodnoceno dotazníkové šetření. Cílem práce je zmapovat vzájemnou spolupráci těchto kultur a zvážit doporučení na zkvalitnění vzájemné spolupráce.

## **Klíčová slova**

kultura, firemní kultura, prvky firemní kultury, kulturní dimenze, kulturní standardy, interkulturní komunikace, interkulturní rozdíly, česká firemní kultura, německá firemní kultura, komparace firemních kultur, dotazníkové šetření

# **Anotation**

The subject of this bachelor thesis is to define differences between German and Czech corporate cultures – both in theory and in practice – using specific companies based in respective countries. The purpose of the comparison of the two neighboring cultures is to clarify differences, threats and conflicts in business negotiation and cooperation. The theoretical section of the thesis is partly focused on a corporate culture characterization, with description of basic features and elements of corporate culture and basic cultural dimensions and standards. Another part of the thesis contains a general description of an intercultural communication phenomenon and differences between German and Czech people. The practical part of the thesis deals with an analysis of specific companies in comparison with the findings described in the theoretical part of the thesis. A questionnaire survey is evaluated. The aim of the thesis is to map a mutual cooperation of the two cultures and to consider recommendations for its improvement.

## **Keywords**

culture, corporate culture, corporate culture elements, cultural dimensions, cultural standards, intercultural communication, intercultural differences, Czech corporate culture, German corporate culture, corporate culture comparison, questionnaire survey

## Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	10
Úvod .....	11
1. Firemní kultura .....	13
1.1 Význam kultury .....	13
1.2 Podniková kultura .....	13
1.3 Prvky firemní kultury.....	14
1.4 Kulturní dimenze a standardy .....	16
1.4.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho .....	16
1.4.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarseho.....	18
1.4.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase.....	20
2. Interkulturní komunikace a rozdíly .....	22
2.1 Specifika německé a české firemní kultury .....	22
2.1.1 Německá kultura.....	23
2.1.2 Česká kultura .....	24
2.2 Rozdíly mezi německými a českými kulturními standardy.....	24
2.2.1 Připravenost versus improvizace a flexibilita.....	25
2.2.2 Orientace na věci versus orientace na vztahy .....	25
2.2.3 Plánování času versus simultánnost .....	25
2.2.4 Orientace na věci versus kontrola orientovaná na lidi.....	25
2.2.5 Rozdělní jednotlivých oblastí života versus vzájemné prolínání .....	26
2.2.6 Přímost a pravdivost versus silný komunikační kontext .....	26
2.2.7 Osvojení kontroly versus vyhýbání se konfliktům .....	26



2.2.8	Sebejistota versus kolísavé sebevědomí .....	27
2.3	Shrnutí a doporučení .....	27
3.	Komparace firemních kultur.....	30
3.1	Charakteristika firmy Česká mincovna.....	30
3.1.1	Prvky firemní kultury ČM .....	31
3.2	Charakteristika firmy Pro Aurum .....	31
3.2.1	Prvky firemní kultury Pro Aurum .....	32
3.3	Metodologie výzkumu .....	33
3.3.1	Dotazníkové šetření .....	33
3.3.2	Vyhodnocení dotazníku.....	34
3.4	Shrnutí a doporučení vyplývající z komparace kultur .....	50
	Závěr.....	52
	Seznam doporučené literatury .....	54
	Seznam příloh.....	56

# Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo České mincovny	32
Obrázek č. 2: Prodejní lokality společnosti Pro Aurum	33
Obrázek č. 3: Frekvence kontaktu s českými/německými obchodními partnery	36
Obrázek č. 4: Nejčastější forma kontaktu s českými/německými partnery	36
Obrázek č. 5: Jazyk pro vzájemnou komunikaci	37
Obrázek č. 6: Rozdíly či nedorozumění při spolupráci s Němci/Čechy	38
Obrázek č. 7: Přehled o české a německé kultuře	41
Obrázek č. 8: Respektování postupů, tradic a zvyků	42
Obrázek č. 9: Flexibilita Čechů a Němců	42
Obrázek č. 10: Pracovitost Čechů a Němců	43
Obrázek č. 11: Nedodržování termínů	43
Obrázek č. 12: Omluva při chybě	44
Obrázek č. 13: Informace o osobním životě	45
Obrázek č. 14: Velké množství neverbálních projevů	45
Obrázek č. 15: Multitasking	46
Obrázek č. 16: Práce přesčas	46
Obrázek č. 17: Komunikace ohledně problému	47
Obrázek č. 18: Celková spokojenost se vzájemnou spoluprací	47
Obrázek č. 19: Pohlaví respondentů	48
Obrázek č. 20: Věk respondentů	49
Obrázek č. 21: Nejvyšší dosažené vzdělání českých respondentů	49
Obrázek č. 22: Nejvyšší dosažené vzdělání německých respondentů	50
Obrázek č. 23: Doba trvání zaměstnaneckého poměru	50

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarseho	19
Tabulka č. 2: Pozitivní české a německé charakteristické vlastnosti	39
Tabulka č. 3: Negativní české a německé charakteristické vlastnosti	39
Tabulka č. 4: Charakteristické vlastnosti Čechů	40
Tabulka č. 5: Charakteristické vlastnosti Němců	40

## Seznam zkratk

ČM	Česká mincovna
ČNB	Česká národní banka

# Úvod

Každá národnost má své zvyklosti, které po několika desítkách let vyplynuly do psaných i nepsaných pravidel a jsou respektována nejen příslušníky domácí kultury, ale také členy jiných kultur, kteří více či méně přichází s touto kulturou do kontaktu. Ačkoliv proces propojení národů se zvyšuje vysokou rychlostí, dílčí státy a jednotlivé kultury si zachovaly dodnes své specifické vlastnosti. Pokud člověk tyto zvláštnosti dokáže správně identifikovat, má možnost se dobře připravit na setkání s osobou z jiné země a tak eliminovat zklamání z mylného očekávání.

Vzhledem k narůstající a zrychlující internacionalizaci ekonomického života se mezinárodní obchodní dovednosti stávají stále důležitějšími. Lidé čím dál častěji chtějí zvětšit svůj obzor a jsou ochotni vycestovat za pracovní příležitostí do zahraničí, kde jsou vystaveni zahraniční kultuře nejen profesně, ale i soukromě. Také čím dál více společností vyžaduje interkulturní kompetence téměř ve všech oblastech. Ať už se jedná o činnost, která je zaměřena na vnější prostředí, například při spolupráci se zahraničními obchodními partnery nebo v aktivitě zaměřené na vnitřní trh, kde se každodenně věnuje spolupráci se zahraničními zaměstnanci.

Může se zdát logické, že nejvíce rozdílů mezi kulturami by se našlo mezi zeměmi, které jsou od sebe vzdáleny tisíce kilometrů, avšak není tomu tak, protože člověk se na styky, ať už pracovní nebo osobní, s těmito kulturami dopředu připraví. Proto více dochází k překvapení z nedorozumění mezi kulturami států, které jsou od sebe vzdáleny stovky či desítky kilometrů nebo jsou sousedy se společnými, v dnešní době již s volně průchozími, hranicemi.

V bakalářské práci jsou popsány a analyzovány důležité kulturní rozdíly mezi Němci a Čechy, které se pravidelně objevují při vzájemné spolupráci. **Cílem této práce** je zmapovat německou a českou firemní kulturu a upozornit na významné diskrepance s potenciálem možných konfliktů. Pro účely práce byla stanovena **teze**, jestli česká a německá firemní kultura jsou diametrálně odlišné firemní kultury, že se může mluvit o rozdílných kulturách a bude verifikováno či vyvráceno, jestli je možné předejít

konfrontacím a sporům. Není tato kulturní nerovnost mezi národy pouze vsugerovaný stav ze společně prožité historie? Práce bude směřovat k doporučení, jak lze zkvalitnit spolupráci mezi lidmi rozdílných kultur a jak se na takovou spolupráci připravit.

**První kapitola** se zaměří na vymezení kultury jako takové, bude představeno chápání podnikové kultury, její základní charakteristiky a obecně definovány kulturní dimenze a standardy.

**Druhá kapitola** se zabývá problematikou interkulturní komunikace a rozdíly mezi Německem a Českem. Budou zde vymezeny německé a české kulturní dimenze a standardy a také popsány hlavní rozdíly mezi těmito kulturami.

**Třetí kapitola** bakalářské práce popisuje firemní kulturu dvou vybraných společností a pomocí dotazníkové šetření je rozebrána podniková kultura německé firmy Pro Aurum a české firmy Česká mincovna. Tyto firmy jsou krátce představeny. Svou činností mají mnoho společného, velmi často obchodují s partnery z protějšího státu a mají ve svých řadách zaměstnance právě ze sousední země. V této kapitole jsou také uvedeny náležitosti dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno v obou společnostech a na základě kterého byly zjišťovány zkušenosti německých i českých pracovníků s obchodními partnery či kolegy z druhé země. Respondenti dotazník vyplňovali elektronickou formou. Na základě zpracovaných údajů je výzkum německo-českých kulturních standardů vyhodnocen a je poukázáno na rozdíly a vzájemné odlišnosti ve vybraných podnicích.

**V závěru** je shrnuta zkoumaná problematika bakalářské práce a navrhnutý doporučení na zkvalitnění spolupráce.

# 1. Firemní kultura

Firemní kultura jednak utváří tvář podniku, ale také pomáhá objasnit, proč některé skupiny lidí chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní.

## 1.1 Význam kultury

Pojem kultura vznikl z latinského slova colo, který v překladu znamená pěstovat.

Protože tolik různých vědních oborů používá slovo kultura, neexistuje jednotná definice kultury v literatuře. Koncept kultury je navržen odlišně v závislosti na zaměření výzkumu. V odborné literatuře se s tímto pojmem lze setkat v sociologii, archeologii, biologii a též v zemědělství.

Význam kultury spočívá především v tom, že je nezbytnou podmínkou života v lidské společnosti. Jde především o lidské konání, zejména umělecké, ale také o jídelní zvyky, oblékání, chování a celkovou úroveň vzdělanosti. Kultura je zároveň přímým ukazatelem vyspělosti každého národa. Proto je zapotřebí kulturu nejen pěstovat a udržovat, ale také podporovat.

*„Kultura může být definována jako soubor hodnot vytvořených konáním lidí nebo také jako soubor symbolů, dovedností, zvyklostí a hodnot, které charakterizují určitou společnost. Známý holandský profesor Geert Hofstede definuje kulturu jako kolektivní programování mysli, která odlišuje jednu skupinu od druhé. Člověk je narozen do určité kultury prezentované současnou generací a předávanou generacím příštím. Výsledkem tohoto sdílení jsou určité obecné postoje, normy jednání a chování a rovněž očekávání, které řídí podvědomě jednání všech lidí. Kultura se neustále mění a na základě historického vývoje je většině států světa vlastní určitá národní kultura (Pichanič, 2004, s. 105).“*

## 1.2 Podniková kultura

Pojem podniková kultura se poprvé objevil v 60. letech minulého století, v managementu se kultura stala předmětem zájmu na přelomu 70. a 80. let, kdy podniky začaly pátrat po způsobu, jak efektivně a účinně řídit firmu.

Jedním ze způsobů, jak může být chápána firemní kultura je, že se změní pohled na podniky, které se nesmějí vnímat pouze jako výrobní, distribuční či jinak obchodně

zaměřené instituce, ale je potřeba každou společnost, bez ohledu na její zaměření, vidět a brát jako sociální systém. Tento sociální řád působí jak vůči svému okolí, avšak hlavně v rámci podniku.

*„Firemní kulturu tvoří soubor zvyklostí a tradic firmy, psaných i nepsaných hodnot a norem, projevující se v chování jejích manažerů a zaměstnanců. Vytváří rámeček, který do značné míry určuje, vede a motivuje chování lidí při práci. Je-li úspěšná, podporuje pracovní postoje přispívající růstu k výkonu, zvyšování kvality i příznivému vnějšmu vnímání firmy (Urban, 2008, s. 155).“*

Podniková kultura je definována nepřeberným množstvím definic. Bezmála všem je společné zdůraznění rozdílností každé organizace, jestliže jde o:

- jejich předešlý vývoj, jejich zdary nebo chyby,
- organizační chování v určitém ekonomickém makroprostředí, tj. trh konkurence, převažující kultura podniku, vnější regulace,
- charakteristika osobností, které stojí ve vedení společností, zejména pak hodnot primárních zakladatelů.

*„Výsledkem těchto rozdílů je vytvoření naprosto unikátních vnitrofiremních kultur. Měnit takto vzniklou kulturu může trvat i několik let. Vyžaduje to změnu hodnot, symbolů, mýtů a chování, jak o tom svědčí nečetné příklady z posledních fúzí a akvizic ve světě (Pichanič, 2004, s. 106).“*

Firemní kulturu vytváří převážně majitel a ředitel společnosti, ideálně přímo a skrze různorodá nařízení. Vytvářejí ji však také sami zaměstnanci, kteří během svých profesních povinností denně reprezentují představy, přístupy a hodnoty ve firmě sdílené a firmou udržované.

### **1.3 Prvky firemní kultury**

Každá firemní kultura by měla být jedinečná a charakteristická, aby odlišovala firmu od ostatních společností v očích jejich obchodních partnerů, zákazníků i veřejnosti. U některých společností je problematické identifikovat charakteristické prvky, u jiných jsou

naopak velmi výrazné. Mezi základní prvky firemní kultury patří symboly, hodnoty, hrdinové a rituály.

### **Symboly**

Do symboliky firemní kultury patří bezesporu prvky podnikového designu. Řadí se mezi ně způsob oblékání, odborný slang, různé zkratky, které jsou známé pouze zaměstnancům a vedení v dané organizaci a pro nezúčastněné pozorovatele jsou jen těžko rozpoznatelné.

### **Hodnoty**

Nejsilnější propojení se základem podnikové kultury je spjata právě s hodnotami, těmi je vyjádřeno, co je dobré či špatné, hodnotné a nehodnotné. Tyto hodnoty by měly být uznávány všemi zaměstnanci. Čím vyšší je postavení zaměstnance ve firmě, tím více musí tuto důležitost hodnot ctít, jinak by hodnoty u podřízených zaměstnanců nebyly přijímány. Firemní hodnoty vytvářejí místo pro sounáležitost zaměstnanců s firmou. Jako příklad hodnot ve firmě může být spokojený klient vedoucí díky opakovanému nákupu k růstu zisku, tím i motivovanosti zaměstnance prostřednictvím mzdy či odměny.

### **Hrdinové**

Hrdinové vytváří především konkrétní vzory chování, kde jsou vyzdvíženy ty stránky, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny, jako je například pracovitost, ochota, tvořivost. Hrdinové tím poskytují motivaci ostatním zaměstnancům, že mohou být s hrdiny porovnáváni a konečným důsledkem se hrdiny mohou stát oni sami.

Mezi hrdiny lze zařadit lidi, ať už skutečné či imaginární, které ostatní uznávají. Může to být zakladatel společnosti nebo i jakýkoliv jiný člověk ve firmě, který je ideální vzorem zaměstnance, lidé si ho váží nebo se jím nechávají inspirovat. Tato osoba slouží jako model dokonalého chování a jako nositel tradic.

### **Rituály**

Rituály ve firmě a jejich využití se zaměřuje na dvě skupiny, na zaměstnance a zákazníky. Mezi typické rituály ve spojení se zaměstnanci jsou například způsoby zdravení, měsíční či roční hodnocení spolupracovníků, zadávání úkolů, nastavení procesů komunikace mezi kolegy, hlasování na poradách. K méně formálním, ovšem neméně důležitým rituálům patří slavnostní události při speciální příležitostech, mezi které patří oslavy narozenin, výročí založení společnosti, vánoční večírky nebo také teambuildingy.



Rituály se dají vytvořit i se zákazníky. Začít se může u základních způsobů oslovení zákazníka, až po velmi propracovaný prostředek komunikace s náročnými zákazníky. Vedením společnosti může být vypracována strategie přístupu, jak se má jejich podřízený k zákazníkům chovat, což je někdy jednodušší cesta, než se spoléhat na schopnosti konkrétních zaměstnanců.

## 1.4 Kulturní dimenze a standardy

Tyto dva přístupy bývají často slučovány nebo zaměňovány, proto je důležité je vymezit. Existují tři primární postoje od různých autorů, kteří se zabývají rozdíly a interakcí mezi různorodými národními a organizačními kulturami na základě podobných východisek, avšak s odlišnými pohledy na způsob vystupování a myšlení jednajících v rozdílných kulturách.

### 1.4.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Kulturní dimenze může být vyjádřena jako aspekt kultury, který se dá změřit vůči vztahu k jiným kulturám.

Dle Geerta Hofstedeho (2007) vyjadřují kulturní dimenze nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi národnostmi a poukazují na to, jak odlišné je pojetí základních měřítek života lidí a zároveň vypovídají o pracovní sféře a managementu. Tento holandský vědec se opírá o svou teorii, kterou založil na analýze dat získaných koncem šedesátých let pomocí celosvětového výzkumu.

Mezi Geerta Hofstedeho kulturní dimenze patří:

1. Velká nebo malá snaha vyhýbaní se nejistotě
2. Vzdálenost mocenských pozic
3. Míra individualismu versus kolektivismu
4. Převaha maskulinních versus femininních hodnot
5. Krátkodobá versus dlouhodobá orientace

První dimenzí je **velká nebo malá snaha vyhýbaní se nejistotě**. Ta vyjadřuje míru, nakolik jsou členové instituce či organizace ochotni podstoupit riziko vystavení se nejistotě. Jedná se o rozsah, v němž se příslušníci dané společnosti cítí být ohrožení neznámými a nejednoznačnými situacemi. Potřeba vyhnout se riziku vede k přesnému

plánování celkových postupů i jednotlivých kroků řízení a dodržování pravidel, ať už psaných či nepsaných. Mezi země s tendencí vyhýbání se riziku a nejistotě patří například Německo a Japonsko, kde se vyskytuje velké množství formálních i neformálních zákonů a zvyklostí, které stanovují práva a povinnosti pracovníků i zaměstnavatelů. Opačným příkladem jsou například Švédsko a Velká Británie. Tyto kultury se spoléhají na zdravý rozum zaměstnanců a pravidla jsou zde zaváděna jen v případě naprosté nutnosti.

Následující kulturní dimenzí je **vzdálenost mocenských pozic**. Jedná se o míru tolerance nerovného rozdělení moci. V každé společnosti se vyskytuje určitá hierarchie řízení, ale v některých státech je tato nerovnost akceptována hůře než v jiných. Jde především o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Velká vzdálenost moci se vyskytuje například v kultuře české či francouzské, projevuje se mnoha úrovněmi podřízenosti a nadřazenosti, jsou zde velké rozdíly v úrovni vzdělání a v platovém ohodnocení. Mezi země s malou vzdáleností moci se řadí například Německo nebo Rakousko, podřízení a nadřazení si jsou více rovni.

Třetí dimenzí je **míra individualismu versus kolektivismu**. Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede (2007, s. 45) definovali tuto dimenzi následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné, předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus jako jeho opak tak přináleží společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu života chrání výměnou za jejich věrnost.*“

Další dimenzí je **převaha maskulinních versus femininních hodnot**, kde v maskulinní společnosti je jasně vymezen rozdíl mezi rolí mužů a žen. Od mužů se očekává nezávislost, že se budou orientovat na výkon a úspěch. Pro ženy by mělo být pak typické, že se od nich očekává péče, submisivita a solidarita. Typickou maskulinní společností je Německo, kde dominuje rozhodnost a agresivita, konflikty se řeší bojem a za smysl žití je mít práci a být v ní dobrý. Naopak ve femininní kultuře lidé dávají přednost volnému času před penězi, pečují více o sociální vztahy než výkony a role žen a mužů se překrývá.

Poslední pátou dimenzí je **krátkodobá versus dlouhodobá orientace**. Kultury, které jsou zaměřeny krátkodobě, kladou důraz na nedávnou historii a současnost. Řadí se mezi ně především evropské země. Pracovníci této kultury jsou klidní a stabilní, což však negativně

působí na jejich iniciativu a snahu něco změnit. Dlouhodobá orientace je typická pro společnost, která je ochotna se realizovat v činnostech, které požadovaný efekt – dlouhodobé investice přinesou až v delším časovém obzoru.

### 1.4.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarseho

Tento holandský filozof a pokračovatel Geerta Hofstedeho se svou prací snažil postoupit více do hloubky této problematiky a kulturní dimenze, které mají vliv na jednotlivé národnosti, popsat konkrétněji. Tím vyšly najevo problémy lidstva trojího druhu:

1. Vztah k druhým lidem
2. Vztah k času
3. Vztah k přírodě

Ve spojitosti s nimi lze identifikovat celkem sedm základních kulturních dimenzí, z nichž jsou některé stejné jako dimenze Geerta Hofstedeho a ostatní jsou členěné podrobněji a už i při krátkém kontaktu s cizinci, ať už soukromém či pracovním, je snadné díky nim rozpoznat způsoby chování a pochopit, jak spolu lépe komunikovat a vylepšit vzájemnou spolupráci.

Fons Trompenaarse rozlišil celkem sedm kulturních dimenzí, které jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tab. 1 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarseho**

<b>Vztah k lidem</b>	univerzalizmus kolektivismus neutrálnost difuznost úspěšnost	- partikularismus - individualismus - emocionálnost a citlivost - specifíčnost - přisuzování
<b>Vztah k času</b>	sukcesivnost	- simultánnost
<b>Vztah k přírodě</b>	vnitřní orientace	- vnější orientace

Zdroj: Mikuláščík (2003, s. 312)

**Vztah k lidem** je rozčleněn na pět kulturních dimenzí.

První dimenzí je **univerzalizmus versus partikularismus**. Univerzální přístup se orientuje na pravidla, existuje jen jedna situace, z které vychází pouze jediná pravda, je důležité, aby tato pravda byla platná bez výjimky pro všechny. Partikularismus připouští více pravd a možností, jak pochopit určité situace. Každý člověk je specifický a má možnost mít na různé situace jiný úhel pohledu než ostatní.

Do další dimenze patří **kolektivismus versus individualismus**, kde kolektivismus předpokládá preferenci sociální skupiny, společných zájmů a cílů nad těmi individuálními, zatímco individualismus představuje převahu osobních zájmů a přístupů, klade důraz na práci a počíná jedince. Jedinec dokáže pracovat velmi rychle a pružně, avšak je u něj velké riziko změny pracovního místa z důvodu jeho individuální motivace a současného úspěchu. U kolektivistické kultury je to naopak, neboť kvůli preferenci práce ve skupině, trvá vše pomaleji, avšak po delších vyjednáváních jsou nalezeny takové postoje, které vyhovují všem.

Třetí dimenze rozděluje **neutrálnost a emocionálnost**. Pro neutrální kulturu je charakteristická její chladná rozvážnost, která je dávana ve společnosti najevo například kamennou tváří či zdrženlivým vyjadřováním. Oproti tomu emocionální kultura prožívá vše velmi citlivě až intenzivně a s těmito pocity pracuje, příslušníci této kultury vyjadřují své emoce pláčem nebo hlasitým smíchem. Odlišnost projevu a vyjadřování emocí těchto kultur může být pro jednající osoby nepříjemné, neboť si je každý vykládá dle své kultury.

Následující čtvrtou dimenzí je **difúznost versus specifická**, která určuje míru oddělení jednotlivých složek života. Difúzní kultura spojuje pracovní život se soukromým, zatímco specifická kultura pracovní a soukromou sféru zcela odděluje a to, co se přihodí na pracovišti, by se nemělo do soukromí vůbec přenášet.

Kulturní dimenze **úspěch versus přisuzování** člení každou společnost do různých sociálních vrstev a tříd. Avšak jsou rozdílné způsoby, jak se člověk do určité vrstvy dostane. U severoamerické kultury je status odvíjen a posuzován od činnosti, kterou jedinec vykonává a úspěchu, který je při tom dosažen bez ohledu na to, jakým způsobem ho bylo dosaženo. Opakem jsou kultury asijské, ve kterých u přisuzovaného statusu hraje

velkou roli v posuzování důvěryhodnosti jedince stáří, dosažené vzdělání nebo příslušnost k určité sociální skupině.

V případě **vztahu k času** rozeznává Fons Trompenaarse šestou kulturní dimenzi nazvanou **sukcesivnost (následný) versus simultánnost (souběžný)**. Následný vztah je charakteristický tím, že vše začíná teprve tehdy, kdy to předcházející končí, jednotlivé události na sebe navazují. Typický je časový rozvrh s jeho striktním dodržováním.

V souběžném vztahu k času často dochází k překrývání jednotlivých činností či jejich souběžné vykonávání, což může vést v obchodním jednání ke konfliktu.

Na základě **vztahu k přírodě** je rozlišena poslední sedmá dimenze pojmenovaná **vnitřní versus vnější orientace**. Tímto vztahem je míněno vnitřní a vnější řízení, zda jedinec nebo i komunita věří sami sobě anebo věří spíše na osud. Vnitřně orientovaný jedinec dokáže svými schopnostmi využít celé okolí ke svému prospěchu. Jedná se především o technické, sociální, přírodní a ekonomické aspekty. Vnější orientace se vyznačuje jedincem, který klade důraz na splynutí s okolím, je schopen se přizpůsobit změnám. Kultura vnějškem orientovaná se charakterizuje jako difúzní, kolektivistická či partikularistická.

### **1.4.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase**

Kulturní standardy jsou konkrétní společenské normy vytvářené vždy ke kultuře daného národa, které každá z jednotlivých kultur užívá a uznává. Velmi značně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Představují to, co je v určité kultuře bráno za normální, typické a obvyklé a jsou nástrojem, pomocí kterého je charakterizováno specifické chování a jednání různých kultur.

Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl (2007, s. 29) ve své knize popisují kulturní standardy jako metodický nástroj: *„Každá interakce mezi dvěma příslušníky různých kultur je mimořádně obtížná, protože každý z partnerů se nachází, obrazně řečeno, současně ve více než jedné sociální situaci (Breitenbach, 1974). Oba partneři musí proto brát v úvahu*

- 1. kulturu a kulturní standardy vlastní, domácí kultury,*
- 2. předpokládanou kulturu, resp. standardy, druhé, hostitelské země,*
- 3. skutečné jednání příslušníka cizí kultury a*
- 4. představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.“*

Touto problematikou se zabývá německý profesor Alexander Thomas, který hovoří o kulturních standardech a o sociálních normách, jež jsou sdíleny všemi členy společnosti a to jak na úrovni chování, tak i úrovni myšlení. Tyto standardy slouží zároveň jako podklad pro hodnocení a sankcionování. Kultura je současně výchozím bodem a výsledkem konkrétního chování, přičemž chování jednotlivých osob je na sobě závislé.

Kulturní standardy lze dle výzkumu Alexandra Thomase (2003) obecně definovat těmito pěti charakteristikami:

Za prvé jsou kulturní standardy způsoby vnímání, myšlení, oceňování a jednání, které téměř většina lidí určité kultury považuje za normální, typické a závazné vůči sobě a ostatním.

Za druhé se vlastní chování a chování druhých těmito kulturními standardy řídí, reguluje a posuzuje.

Za třetí tyto standardy vlastní regulační funkci, která se využívá v široké oblasti zvládnutí situací a i ve styku s jinými lidmi.

Za čtvrté se může v rámci tolerančních zón měnit individuální a skupinový postup zacházení s kulturními standardy v rámci regulace chování.

Za páté způsoby chování, které se pohybují mimo specifické oblasti této zóny, budou sociálním prostředím odmítnuty a postiženy.

Kulturní standardy se zjišťují pomocí určení tzv. kritických situací, ve kterých jeden ze zúčastněných národů byl překvapen vystupováním svého partnera a nedokázal si důvody chování své protistrany vyložit. Nejtypičtější metodou zjištění takových událostí je realizace šetření, kterého se účastní co největší počet respondentů z jedné kultury, kteří se dostávají často do kontaktu s příslušníky kultury druhé. Poté jsou vybrané dotazníky analyzovány.

## 2. Interkulturní komunikace a rozdíly

Dle Jana Průchy (2010, s. 9) „přinesl prudký celosvětový rozvoj civilizace spoustu nových jevů, které se intenzivně prosazují v praxi, ale až následně se dostávají do zájmového pole vědy. Jedním z těchto fenoménů je interkulturní komunikace.“

Interkulturní komunikací je chápáno nutnost porozumět jednání v souvislosti různých kultur, kdy je použití znakového prvku „jazyka“ komplikováno mnohostí jazyků a odlišností kulturní a sociální sféry jednajících. Z praktického hlediska je pozoruhodný vývoj takového dorozumívání a to, jak se účastníci různých národů vypořádají s významovou mnohoznačností v pracovním i běžném životě. Pokud je ale interkulturní komunikace nesprávně vedená, špatně interpretovaná, může to vést ke zbytečným konfliktům, v horším případě i ostřejším střetům mezi zeměmi, kdy může být vyhlášeno vyhlášením války.

Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl (2007, s. 30) ve své knize popisují „vývoj interkulturní komunikace jako velmi komplikovaný, jelikož se vychází z odlišně zažitých systémů na stranách každého z partnerů, může mezi nimi dojít k rozepři, na kterou reagují snahou o nápravu, která by v monokulturním prostředí vedla z obou stran ke korekci jednání, ale v tomto případě je tomu právě ve většině případů opačně. Když se v multikulturním styku snaží jedna ze stran o korekci druhé osoby, může to vyvinout tlak na vybočení z obvykle zažitého chování a tím se celý akt vyhrocuje a v důsledku to vede ke vzniku opravdové komunikační bariéry a také k negativním emocím. Při řešení tohoto konfliktu záleží na skutečné podobnosti procesu oboustranné i vlastní reflexi.“

### 2.1 Specifika německé a české firemní kultury

Němci a Češi jsou sousedy již více než tisíc let, právě i proto jsou navzájem nejčastějšími obchodními partnery mezi jinými cizinci. Po pádu berlínské zdi v Německu a sametové revoluci v Čechách dochází mezi těmito zeměmi ke zvýšení ekonomické výměny a s tím ruku v ruce i interkulturní komunikace. Vzájemné působení nejen v pracovní, ale i turistické sféře, které se dělo prakticky každý den jak verbální, tak i písemnou formou, tím pádem nabývalo na významu. Proto bylo nutné uvést na pravou míru rozdíly a odlišnosti v jednání při komunikaci v cizím jazyce z profesního pohledu. Z porozumění cizímu jazyku také vyplývá, že jednající zná a dokáže se orientovat v dané kultuře, ve které

komunikace probíhá. Nevědomost rozdílů může vést ke klamnému porozumění či nepochopení.

Styk dvou kulturně rozdílných skupin obvykle nepřináší přirozené porozumění a sloučení, nýbrž naopak utvrdí obě seskupení v jejich vlastní identitě. Jedinec v kontaktu s cizinci není percipován sám za sebe, avšak prostřednictvím stereotypu jako představitele národa se specifickými rysy.

### **2.1.1 Německá kultura**

Základem každého obchodního jednání v Německu je mít dokonale připravené plány. Němci nemají rádi překvapení, proto veškeré své úsilí vkládají do co nejdětalněji propracovaných projektů a tímto organizováním všech svých činností předcházejí nejistotě a rizikům. Na schůzku či jednání mají pevně stanovenou dobu a vyžadují přesné dodržování sjednaných termínů setkání, která by měla probíhat věcně, bez přílišných formalit a zbytečného humoru. V průběhu jednání je nutno uplatňovat přesné údaje, komplexní informace a důležitou roli hraje i vybavenost potřebnými dokumenty, podklady a prospekty. Vše, co je při schůzce vyřčeno a ujednáno, je vždy zapsáno do protokolu o jednání, aby nemohlo po té dojít ke konfliktu kvůli neúplným informacím. Pro Němce je také typické, že používají při všech jednání vykání a nevynechají podání ruky nejen na začátku setkání, ale i na jeho konci, jiný tělesný kontakt, jako je například políbení na tvář nebo přátelské objetí, není běžný.

Dle Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl (2015) byly popsány tyto německé kulturní standardy:

1. Orientace na věci – předměty jsou důležitější než lidi
2. Orientace na pravidla – vážení si pravidel, která jsou důsledně dodržována
3. Přímota a pravdivost – přímá cesta je považována za hlavní cíl
4. Interpersonální diferenciacie – držení se zpátky vůči záležitostem jiných lidí
5. Osvojení kontroly – silná identifikace s vlastní pracovní činností
6. Plánování času – čas je vzácný, musí se vše dobře naplánovat
7. Rozdělení pracovní oblasti od soukromé
8. Sebejistota



Německá organizační struktura bývá víceúrovňová, kompetence jednotlivých pracovníků jsou přísně vymezená, způsob vedení je direktivní. Pojem tým znamená pro Němce skupinu odborníků s jasně vymezenými pravomoci. Nanejvýš oceňují důkladnost a spolehlivost, naopak odsuzují zmatenost, nepřipravenost nebo příliš nedbalý přístup.

### **2.1.2 Česká kultura**

Češi jsou skeptičtí ke strukturám a místo toho mají rádi improvizaci. Ze svých charakteristických vlastností považují za nejdůležitější, že jsou flexibilní a vynalézaví. Češi umějí být kreativní, tvární, rádi si se svou prací vyhrají. Proto jsou přesvědčeni, že základem všeho je vyvíjet nové a úspěšné myšlenky a plány.

České kulturní standardy shrnuli Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl (2015):

1. Orientace na vztahy – vyjádření pocitu při komunikaci a vzájemné interakci
2. Podceňování struktur – upřednostňování improvizace
3. Simultánnost – dělání více věcí najednou
4. Kontrola orientovaná na lidi – vztahy jsou upřednostněny před pravidly
5. Vzájemné prolínání pracovního a soukromého života
6. Silný komunikační kontext – diplomatictější vyjadřování
7. Vyhýbání se konfliktům – snaha o ignorování problémů
8. Kolísavá sebejistota – buď malé, nebo naopak přehnaně velké sebevědomí

## **2.2 Rozdíly mezi německými a českými kulturními standardy**

Mnozí příslušníci německého i českého národa se domnívají, že mezi jejich kulturami nejsou žádné zásadní problémy a k největší překážce jejich komunikace patří neznalost německého či anglického jazyka. Ačkoli se při jednání představitelů německé a české kultury neočekává významnější kulturní překvapení, přesto se však mezi nimi určité odlišnosti vyskytují.

Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl se ve své monografii *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá* (2007, s. 51 – 156) věnovali srovnání německých a českých kulturních standardů. Pomocí detailního výzkumu popsali německé kulturní standardy z české perspektivy a české kulturní standardy tak, jak je vnímají Němci. Tyto standardy

jsou nejrozšířenějším typem jednání v dané kultuře, avšak může se vyskytnout jednání naprosto odlišné.

### **2.2.1 Přípravenost versus improvizace a flexibilita**

Patří mezi velké rozdíly těchto dvou kultur. Němci neholdují spontánním jednáním, improvizacím, překvapením, vyžadují od svých českých kolegů a partnerů připravenost jak verbálního projevu, tak i hmotné doplňky jako jsou brožury, letáky, perfektní prezentaci, ve které jsou použity také grafy a statistiky, na své velmi hloubavé otázky čekají logické přímé odpovědi a argumenty. Češi považují plán za zátěž a omezení, které je brzdí v jejich rozvoji, proto na ně pohlížejí s určitou nedůvěrou a často je i zamítnou. Češi pokládají improvizaci jako jednu z mála příležitostí vzniku cenných myšlenek a nových nápadů.

### **2.2.2 Orientace na věci versus orientace na vztahy**

Další odlišnou stránkou, kde věcná rovina záležitostí, která se právě projednává nebo řeší, přísluší k doménám Němců, kteří tento přístup považují za profesionální a jediný korektní. V české kultuře je na pracovišti preferována vztahová stránka před věcnou rovinou, která je stavěna až na druhou kolej, nejdříve se snaží vybudovat spolehlivý a příjemný vztah, při komunikaci jsou vyhledávány osobní styky. Velmi důležitá je pro Čechy v pracovním prostředí příjemná atmosféra a vzájemné sympatie.

### **2.2.3 Plánování času versus simultánnost**

Němci jsou puntičkáři v časovém rozvrhu, který je rozdělen dle sledů priorit, každá činnost musí řádně navazovat na druhou a nedochvilností je jim vyjádřena neúcta. Přesné plánování a následné dodržování časového harmonogramu znamená efektivní využití času a vysokou produktivitu. Zatím co pro Čechy je typické, že rádi provádí více činností najednou a ruku v ruce s tím i nedodržují časový plán, čímž nechají dojít problémy do krajních mezí a reagují na ně až pět minut po dvanácté. Děje se tak z důvodu, jelikož Češi nechtějí promrhat žádnou šanci nebo příležitost.

### **2.2.4 Orientace na věci versus kontrola orientovaná na lidi**

Normy a předpisy jsou pro Němce symbolem kvalitní práce, svou práci berou celkově velmi vážně, až se s ní ztotožňují. Němci oproti Čechům cítí primární povinnost a zodpovědnost vůči věcným záležitostem. Osobní pocity nehrají velkou roli, důležitá je

sebekázeň a splnění konkrétního úkolu co nejlépe, jak je možné. Pro Čechy je typické, že míru jejich odpovědnosti a celkové osobní angažovanosti udává intenzita osobních zájmů a kvalita sociálních vztahů. Češi se zvláště starají o své výkony vůči těm, s nimiž jsou v dobrém a přátelském vztahu a na konkrétní lidi zaměřují svůj smysl pro povinnost a svou spolehlivost. Důležitější je pro ně dodržet osobní závazky a vzájemné vztahy než formální pravidla. Dokážou podat velmi dobrý výkon pro někoho, kdo je pro ně milý a sympatický.

### **2.2.5 Rozdělní jednotlivých oblastí života versus vzájemné prolínání**

Německá kultura se vyznačuje důsledným oddělením pracovního a privátního života, jelikož jsou Němci zaměřeni především na věcnou stránku problému, v zaměstnání se orientují pouze na pracovní činnosti, racionální jednání, svou zaměstnaneckou roli a formální struktury, což je u české strany naopak, Češi na první místo kladou mezilidské vztahy, často spojují pracovní život i s osobním, svůj volný čas tráví díky firemním akcím, večírkům, oslavám s kolegy a jejich vztahy se tímto velmi utužují. V očích Němců však toto jednání může vzbuzovat dojem neprofesionality a neserióznosti.

### **2.2.6 Přímost a pravdivost versus silný komunikační kontext**

Němci jsou v komunikaci velmi přímí, vše co je myšleno, je také vyřčeno a to velmi zřetelně a upřímně, proto Němci působí na své okolí chladně, málo citlivě a s tendencí vyvolávat svou otevřeností konflikt. Oproti tomu je komunikace Čechů založena z velké části na nepřímých, opisných formulacích. Využívání neverbální roviny komunikace pomocí řeči těla a výrazu obličeje je velmi časté. Při verbálním dorozumívání je použit v značné míře humor či ironie, které nejsou diplomatickými Němci pochopeny, protože jsou zvyklí se vyjadřovat jasně a jednoznačně.

### **2.2.7 Osvojení kontroly versus vyhýbání se konfliktům**

V německé kultuře se lidé konfliktům nevyhýbají a řeší je přímo. Aniž by se ohlíželi na pocity druhých, vyjadřují se jasně, jaký mají názor a co chtějí. Proto jejich jednání vypadá navenek velmi tvrdě, mnohdy až agresivně. U Čechů je tomu naopak, považují za naprosto běžné se konfliktům vyhýbat, proto raději předstírají, že žádný problém neexistuje a tím si možnost konfliktu vůbec nepřipouští, aby ho nemuseli řešit.

### **2.2.8 Sebejistota versus kolísavé sebevědomí**

Němci mají v porovnání s Čechy silné sebevědomí vyplývající z vědomí efektivity, profesionality a zvládnání pracovní role. Sebejisté chování jim umožňuje se poměrně lehce a rychle prosadit, avšak jim tímto přináší nemalé množství nepřátel. Pro český národ je typické kolísavé sebevědomí, kdy se na jedné straně sebedoceňují, na druhé straně dochází k přehánění o svých schopnostech a nadměrnému sebevědomí. Ve vztahu k Němcům však Čechům chybí určitá míra sebejistoty a výrazný projev, díky kterým by mohly být vnitřní kvality prezentovány navenek.

## **2.3 Shrnutí a doporučení**

Úspěch interkulturní komunikace závisí nejen v dokonalé znalosti jazyka, v tomto případě německého a českého, ale také na znalosti kultur a jejich odlišností při jejich vzájemném prolínání. Aby si člověk mohl tyto kulturní rozdíly uvědomit, měl by v první řadě znát vlastní kulturu, protože právě ta má na něj největší vliv. Jedinec by měl ustoupit ze silně zažitých stereotypů a zároveň se snažit porozumět kulturním standardům svého zahraničního souseda, aby mohlo dojít k vlídnější komunikaci a zdařilejší spolupráci.

*Nejzajímavější rady Němcům, kteří spolupracují s Čechy:*

- Doplňte Vaši věcnou orientaci prvky protikladné orientace na lidi. Ukažte se jako člověk a nebudete tak zaškatulkován jako nesympatická osoba.
- Při výběru partnera ke spolupráci, dejte přednost sociálně kompetentní osobě. Klíčem k úspěchu je schopnost budovat vztahy.
- Za žádných okolností nepředpokládejte, že Vaše přání nebo dokonce požadavky, které vyjádříte, jsou srozumitelně pochopitelné. Pravděpodobně nejsou.
- Raději počítejte s tím, že Češi, pro svůj pocit pohody, dohodnuté věci z malé části mění.
- Neočekávejte od Čechů žádnou otrockou přesnost.
- Pokud něco nutně potřebujete, znovu se ozvěte svému českému partnerovi a zdůrazněte přitom důležitost Vaší záležitosti.
- Klíč k motivaci leží vždy v osobním oblasti. Hledejte zde motivační přístupy a místo rozkazu zkuste nalákat.
- Buďte přátelštější a zdvořilí, ne pouze korektní.

- Buďte pozorní vůči Vaším nejbližším českým partnerům a zapamatujte si věci z životů Vašich kolegů.
- Pokud jste požádáni o pomoc – i při soukromých problémech – pomozte.
- Naslouchejte při jednání svým českým partnerům dobře a dlouho, jen tak můžete pokročit dál a máte šanci přibližně pochopit, co Vám chtěli Češi sdělit.
- Vyřčené problémy Čechů berte vážně, jelikož pro ně „malý“ problém bude zcela jistě mnohem větších rozměrů.
- Buďte připraveni na to, že diskuze o problému může fungovat pouze tehdy, pokud máte s českými partnery bezproblémový vztah. Pro Čechy může slovo „problém“ znamenat ihned „konflikt“.
- Musíte být trpěliví při jednáních, kde se řeší problémy všeho druhu. Ptejte se Čechů vícekrát, pokaždé, při každém setkání.
- Mluvte jasně a pomalu, vyslovujte každé slovo jasně, nepoužívejte dialekty, mluvte spisovně.

*Nezajímavější rady Čechům, kteří spolupracují s Němci:*

- Pokud chcete Němce něčím překvapit nebo vyhrát jeho sympatie, buďte připraveni jednat věcně. Důležité je mít nachystány všechny podklady, podstatné body, argumenty.
- Němci Vás jejich přísnými normami nechtějí vodit hned za ruku. Normy a dohled nad jejich dodržováním není namířen přímo proti Vám. Němci tímto způsobem z velké části definují profesionalitu.
- Vaše kreativita a nápady budou tehdy ceněny, pokud se dostanete ke struktuře věci a zde, po předchozí domluvě s německým obchodním partnerem, věcně a solidně optimalizujete systém.
- Dodržujte termíny, které jste si s Němci dohodli. Při domlouvání termínů si raději nechte více času na realizaci a nenechte se přemluvit k šibeničním termínům.
- Nedělejte více věcí současně, pokud jste zrovna s německým kolegou, věnujte se zcela jen jemu.

- Neuzavírejte žádné dohody a nepřistupujte na žádné plány německých kolegů jen proto, abyste jim v tu chvíli vyšli vstříc a zároveň byli laskaví. Němci považují za povinnost dodržet veškeré termíny, dohody, ujednání, přísliby.
- Odepřete si výmluvy, které na Němce působí neprofesionálně a nespolehlivě.
- Počítejte s tím, že Vám bude u německého partnera déle trvat, než se s ním dostanete na jednu vlnu.
- Jelikož chce Němec jednat za všech okolností korektně, může se stát, že na Vás bude působit velmi studeným dojmem.
- Vyjádřete své potřeby, přání, obavy a názory slovy, jelikož Váš německý partner nemá tušení, že existují i jiné způsoby komunikace.
- Neberte si osobně, pokud Vám Němec bude něco „normálního“ složitě vysvětlovat, pouze využívá svůj praktický styl komunikace, kterým se dorozumívají Němci mezi sebou za stejné situace.
- V očích Němce je lepší, pokud ho o špatně se vyvíjející situaci včas informujete a tím tak předejdete katastrofě.
- Naučte se diskutovat, mít námitky, vysvětlení pro Vaši pozici, jelikož Němci potřebují přesně takové protiváhy, aby Vám byli schopni vyjít vstříc.

### **3. Komparace firemních kultur**

Srovnání firemních kultur bylo prováděno formou dotazníkového šetření ve dvou podnicích. Jedním z nich je německá firma Pro Aurum GmbH sídlící v Mnichově a zástupcem z Čech je společnost Česká mincovna, a.s. se sídlem v Jablonci nad Nisou.

#### **3.1 Charakteristika firmy Česká mincovna**

Česká mincovna, založená roku 1993 ve městě Jablonec nad Nisou, je tradiční výrobní a obchodní společnost. Pokračuje v české tradici s více než tisíciletou historií.

Výrobní provoz mincovny je vybaven moderními lisy značky Gräbener jak pro výrobu oběživa, tak pro pamětní ražby, dále je provoz vybaven vlastní nástrojárnou. Mincovna má tedy zcela pod kontrolou výrobu svých razidel. Polotovary pro výrobu oběživa i pro pamětní ražby jsou nakupovány v zahraničí u renomovaných evropských výrobců, momentálně z Německa a Rakouska, neboť tuzemská výroba neexistuje. Roční výrobní kapacita je dimenzována na 500 milionů kusů oběžných mincí a 300 tisíc kusů pamětních mincí. Společnost provozuje prodejny v Praze, v Brně a dvě v Jablonci nad Nisou a od roku 2010 také specializovaný internetový obchod. Mimo to spolupracuje se smluvními partnery po celé České republice a také v Německu. V současnosti má společnost 82 zaměstnanců, jejím vlastníkem je Česká mincovna Group, která patří do investiční skupiny Monetica.

Česká mincovna je především výhradním dodavatelem oběžných mincí pro potřeby České národní banky, to znamená nominálů 1, 2, 5, 10, 20 a 50 Kč. Dále má ČM svůj vlastní emisní plán, který obsahuje desítky pamětních a investičních mincí připomínajících důležitá a populární témata, včetně pocty panovníkům, umělcům, sportovcům a dalším mimořádným osobnostem, architektonickým divům a významným výročím.

Na svém kontě má Česká mincovna také ražbu oběživa pro zahraniční centrální banky, konkrétně např. pro Moldávii, Arménii, Venezuelu, Spojené arabské emiráty, nebo Libanon.

### 3.1.1 Prvky firemní kultury ČM

Mezi **symboly** České mincovny patří firemní logo a slogany „Česká mincovna pro všechny“ nebo „Razíme české peníze“. Logo společnosti obsahuje začáteční písmena jejího názvu, kde je písmeno Č zakulaceno, aby napodobovalo tvar mince.



*Obr. 1 Logo České mincovny*

Zdroj: ceskamincovna.cz, 2018, loga ke stažení

Zaměstnanci ČM neuctívají konkrétního **hrdinu**, ačkoliv by ho mohli vidět v zakladateli firmy, panu Janu Vízkovi, který již ale není v pracovním poměru.

Mezi nejdůležitější **hodnoty** společnosti patří být předním českým výrobcem i prodejcem mincí a medailí, spolehlivý partner ČNB, orientace na zákazníka, férové ceny, přátelská atmosféra, týmový duch.

**K rituálům** ČM se řadí různá školení pro zaměstnance, teambuildingy pro obchodní a marketingové oddělení, hodnocení, které probíhá jednou ročně, společenské akce jako je vánoční večírek, účast na sportovních konáních jako je Jizerská padesátka nebo Dračí loď či společenské plesy k výročí založení společnosti.

## 3.2 Charakteristika firmy Pro Aurum

Společnost Pro Aurum GmbH byla založena v září roku 2003. Tato firma patří k prvním a zároveň největším obchodníkům s drahými kovy v německy mluvících zemích. Sídlí v Mnichově v Německu ve „zlatém domě“, který byl postaven v roce 2008, na jeho fasádu byly použity recyklované mince z éry německých marek.

Do portfolia produktů společnosti Pro Aurum patří nákup a prodej zlata, stříbra, platiny, bezcelní sklad, sklad s drahými kovy, pronájem trezorů, výkup zlomkového zlata, numismatika a zlatý spořicí plán.



Společnost má v současnosti 10 poboček, v Německu to jsou Hamburg, Berlín, Drážďany, Düsseldorf, Stuttgart a Bad Homburg, v Rakousku Vídeň, ve Švýcarsku Ženeva a Manno, v Číně je to Hongkong a v České Republice je důležitým obchodním partnerem společnost Ekka-Gold, sídlící v Ostravě. Společnost má v současnosti 160 zaměstnanců.



*Obr. 2 Prodejní lokality společnosti Pro Aurum*

Zdroj: proaurum.de, 2018, Standorte

### **3.2.1 Prvky firemní kultury Pro Aurum**

**Symbolika** společnosti je ukryta ve vzhledu zaměstnanců. Firma si velmi zakládá na seriózním a formálním stylu oblékání. Po ženách je požadováno, aby nenosily žádné výrazné šperky ani manikúru. Vyžadovány jsou decentní barvy oblečení, nic nápadného není vítáno. Společnost poskytuje finanční příspěvky na oděv svých zaměstnanců.

Ve společnosti jsou nejvíce uctívání vzdělaní lidé vysokého věku, kteří jsou součástí firmy od jejího založení, jelikož právě oni můžou předat novým zaměstnancům nejvíce informací a moudra a proto jsou neoficiálními **hrdiny**.

Společnost si svých **hodnot** velmi cení, každý nový příchozí zaměstnanec obdrží černou kartičku, na které je zlatě vyryto „10 zlatých Pro Aurum standardů“, jsou to propracované hodnoty, které zaměstnanci nesmí sdělit a tyto standardy by si měli uložit do paměti.

Mezi **rituály** patří hodnocení zaměstnanců, které probíhá dvakrát ročně a jsou na ně vázány odměny. Samozřejmostí je vánoční večírek, každé oddělení si pořádá nejdříve vlastní menší posezení a na konci roku firma organizuje večírek pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec obdrží ke svým narozeninám od společnosti zlatý 1 g slítek, který předává osobně jeden z majitelů firmy, při jiných oslavách či jubileích (svatba, narození dítěte, 50. narozeniny) je dar od firmy mnohem hodnotnější. K 10. výročí založení společnosti si firma uspořádala zájezd pro všechny zaměstnance a důležité obchodní partnery, pronajala si celou vesničku v Rakousku zvanou Goldegg, kde se celý víkend slavilo.

### **3.3 Metodologie výzkumu**

Výzkum česko-německých kulturních standardů byl uspořádán tak, aby co nejlépe vystihl německé i české kulturní standardy při vzájemném propojení, kdy se vycházelo ze zkušeností, postojů a názorů pracovníků obou národností.

Sběr dat proběhl pomocí dotazníkové šetření, které bylo provedeno formou strukturovaného kvalitativního dotazníku, jenž je obecně velmi rozšířenou metodou k získávání zpětných reakcí od respondentů, protože bývá méně časově náročný než vedený rozhovor. Při dotazníkovém šetření je důležité získat co nejpřesnější informace, které mají co největší vypovídací hodnotu, proto byl dotazník sestaven tak, aby byl co nejvíce graficky přehledný a pochopitelný.

#### **3.3.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření k danému tématu bylo strukturované s 25 otevřenými nebo uzavřenými otázkami, aby bylo dosaženo lepší vypovídací hodnoty. Při sestavování dotazníku, byl sledován hlavní cíl průzkumu a ve vztahu k němu byly formulovány i

konkrétní otázky. Dotazník byl anonymní, aby se oslovení nebáli odpovídat otevřeně a upřímně.

Pro dotazníkové šetření byly vypracovány dva kvalitativní dotazníky, jeden v češtině pro společnost Česká mincovna, druhý v němčině pro společnost Pro Aurum.

Respondenti byli vybráni přímo, podmínkou byla ať už krátkodobá nebo stále trvající spolupráce s německými obchodními partnery pro českou stranu a s českými kolegy pro německou společnost. Od každé společnosti bylo získáno 25 vyplněných dotazníků.

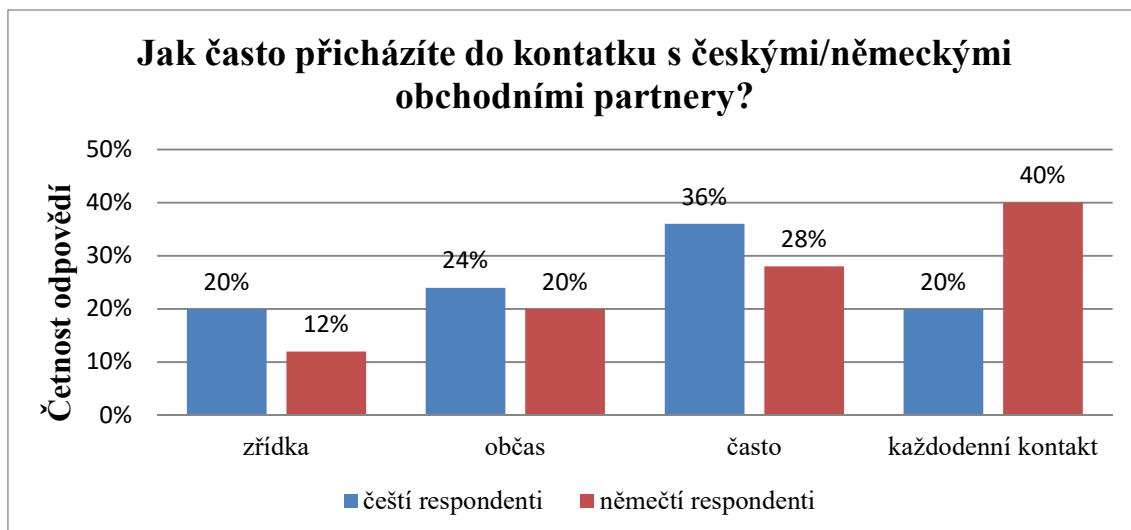
Dotazník byl sestaven a rozeslán přes internetový portál Survio, kde je umožněno vytvořit dotazník s neomezenými počty uzavřených i otevřených otázek přes rozbalovací nabídku až po lineární stupnici. Díky elektronické formě dotazníku bylo pro respondenty vyplňování snadné a pohodlné.

Oba dotazníky mají totožné otázky a skládají se ze tří částí. V první části jsou otázky buď uzavřené s výběrem z jedné či více možných odpovědí a také otevřené, kdy se respondenti vyjadřovali k dané problematice vlastními slovy. Ve druhé části byly otázky pouze uzavřené a zaměřené na vybrané kulturní standardy, kdy si měl dotázaný možnost vybrat pomocí metody škálování od 1 do 5 jednu možnost, kdy *1* znamená *vůbec nesouhlasím* a *5* znamená *zcela souhlasím*, tím vyjadřuje respondent míru souhlasu či nesouhlasu s položenou otázkou. Ve třetí části byly položeny identifikační otázky.

### **3.3.2 Vyhodnocení dotazníku**

Ke zpracování a vyhodnocení získaných dat bylo využito grafů a tabulek, společně se slovním hodnocením. Ačkoliv byly dotazníky vypracovány dva, otázky pro obě tázané strany byly totožné, proto jejich hodnocení proběhne společně, aby mohlo dojít k porovnání výsledků a na první pohled bylo zřetelné, kde se objeví rozdíly či naopak shody v názorech na českou a německou kulturu.

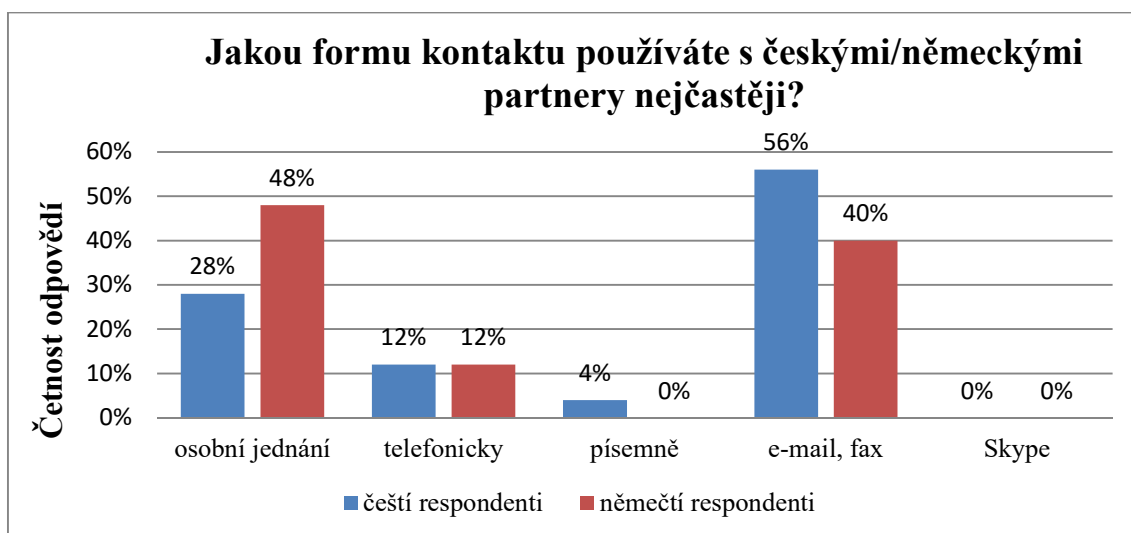
**První část dotazníku** obsahuje otázky, které mají zjistit, zda jsou čeští a němečtí respondenti v častém pravidelném kontaktu s kolegy ze sousedního státu, jakou formou jejich komunikace probíhá a jaká řeč je při jejich styku nejčastěji využívána. Díky těmto dotazům a odpovědím na ně může být validně prokázáno, že dotazovaní pracovníci lépe poznají specifika, zvyky a formy chování opačné kultury.



Obr. 3 Frekvence kontaktu s českými/německými obchodními partnery

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka ohledně frekvence styku s kolegy či obchodními partnery z druhého státu dokazuje, že více než 50 % dotázaných je v častém, až každodenním kontaktu s příslušníky druhé kultury. Z grafu je patrné, že Němci jsou na spolupráci s Čechy velmi zvyklí, jelikož 40 % z nich s nimi udržuje pracovní kontakt na denní bázi. Z dotázaných Čechů (36 %) jich nejvíce s Němci kooperuje pravidelně.

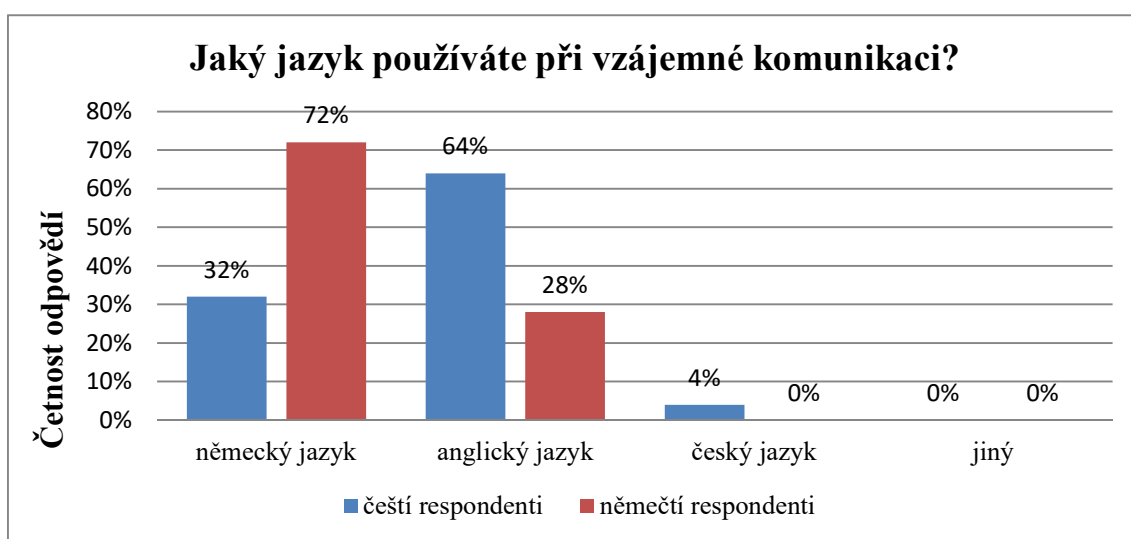


Obr. 4 Nejčastější forma kontaktu s českými/německými partnery

Zdroj: Vlastní zpracování

Forma kontaktu stejně jako jeho frekvence může velice ovlivnit vztah pracovníka k druhé kultuře. Při osobním jednání je proto vyžadována, mnohem více než u jakékoliv jiné formy

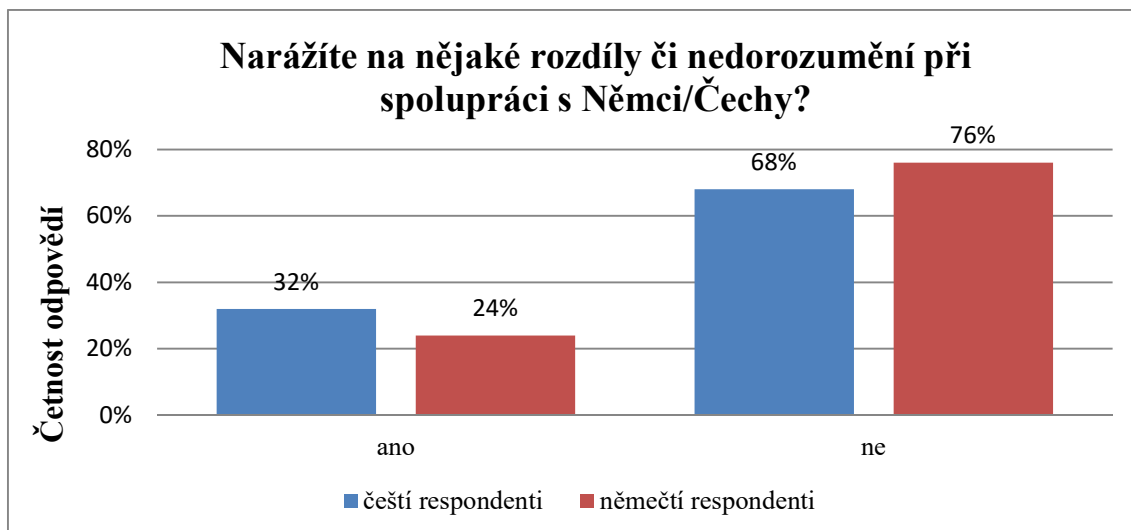
jednání, znalost kultury a zvyků obchodních partnerů z druhé země. Naopak při telefonním kontaktu je značně důležité být dobře jazykově vybaven. Osobní jednání je nejčastější formou jednání s Čechy, 48 % Němců pro komunikaci s českými kolegy využívá právě tento druh jednání. Češi naopak nejvíce používají ke komunikaci elektronickou formu a to v 56% prostřednictvím e-mailu nebo faxu, jenom 28 % českých respondentů preferuje osobní jednání jako nejčastější formu kontaktu. Ani jeden z dotázaných nevyužívá pro komunikaci Skype.



Obr. 5 Jazyk pro vzájemnou komunikaci

Zdroj: Vlastní zpracování

Možná je překvapivé, že každá národnost uvedla jiný jazyk, který nejvíce využívá pro komunikaci při vzájemné spolupráci. U Němců jednoznačně vede německý jazyk (72 %), u Čechů anglický jazyk (64 %). Pouze 4 % dotázaných Čechů komunikuje s Němci ve svém rodném jazyce. Z odpovědí je zřejmé, že jazyková vybavenost Čechů musí být na vysoké úrovni, protože dle výsledků ovládají komunikaci ve třech jazycích, kromě svého rodného, také v anglickém a německém jazyce.



*Obr. 6 Rozdíly či nedorozumění při spolupráci s Němci/Čechy*

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále bylo od respondentů zjišťováno, zda vnímají při vzájemné spolupráci nějaké rozdíly či nedorozumění než s kolegy z vlastní kultury a pokud byla odpověď kladná, byla dotazovanými dále rozvedena a uvedeny konkrétní příklady nesouladů. Z této otázky byli více rozpačití Češi, kteří v 32 % uvedli, že vnímají určité kulturní rozdíly. Jako hlavní důvody uvedli, že němečtí obchodní partneři striktně dodržují termíny, jinak jedná s mužem a jinak se ženou, příkládají mnohem větší důležitost formálnímu projevu, chtějí mít vše hotové nejlépe hned po dohodnutí všech obchodních podmínek, jednání s Němci trvá tak dlouho, dokud nedosáhnou všech svých požadavků, když nastane problém, snaží se ho co nejrychleji a nejlépe vyřešit, němečtí kolegové pracují méně přesčas a jako poslední rozdíl byla uvedena jazyková nepřizpůsobivost a nedorozumění kvůli jejich dialektům. Na druhé straně němečtí respondenti byli mnohem pozitivnější, kulturní rozdíly vnímají pouze ve 24 %, kdy o Čechách sdělili, že jsou více pracovití, otevření novým cestám, komunikativní, více ochotní a schopni odvést více práce než Němci.

V následujících tabulkách č. 2 a 3 jsou zachyceny nejčastější odpovědi respondentů, kteří měli vlastními slovy popsat charakteristické vlastnosti Čechů a Němců, které jsou pro ně při vzájemné spolupráci nejvíce přínosné nebo naopak, které jednání komplikují. Vybráno bylo vždy 10 nejhojnějších odpovědí.

Tab. 2: České a německé charakteristické vlastnosti přínosné při vzájemné spolupráci

Pozitivní české vlastnosti	Počet uvedení	Pozitivní německé vlastnosti	Počet uvedení
pracovitý	12	dochvilný	9
optimistický	9	odborný přehled	8
společenský	8	důsledný	8
skromný	6	spolehlivý	7
laskavý	6	věcně orientovaný	5
spolehlivý	5	svědomitý	5
ochotný	3	ochotný	3
přátelský	3	seriózní	3
férový	2	zdvořilý	3
jazykově vybavený	2	proaktivní přístup	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3: České a německé charakteristické komplikující vzájemnou spolupráci

Negativní české vlastnosti	Počet uvedení	Negativní německé vlastnosti	Počet uvedení
nedodržování termínů	10	vysoké nároky	12
neformální	7	nadřazený	10
pasivní	6	arogantní	8
nepříjemný	5	vysoké sebevědomí	6
odbočování od tématu	4	extrémní dodržování zásad	5
přehánění	3	neochota přizpůsobit se	4
zvědavý	3	důraz na detail	3
špatné zázemí firmy	2	strohé jednání	3
neprofesionální	2	jazyková bariéra	3
nedochvilný	2	agresivní	2

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulkách č. 3 a 4 měli respondenti možnost zaškrtnout libovolný počet odpovědí na otázku, které z charakteristik nejlépe vystihují jejich české/německé kolegy či obchodní partnery. Záměrně u každé z kultur byly předem vybrány typické české/německé kulturní standardy a také byly do možnosti volby zařazeny charakteristiky z opačné kultury.

Typickými vlastnostmi Čechů byly Němci zvoleny flexibilita a improvizace, dále bylo uvedeno dávání najevo emocí, diplomatické vyjadřování, ignorace problémů, přátelská pracovní atmosféra a multitasking, což znamená děláni více věci najednou.

Tab. 4: Které z charakteristik vystihují nejlépe české kolegy/obchodní partnery?

Charakteristické vlastnosti Čechů	Počet uvedení
flexibilita	21
improvizace	20
dávání najevo emocí	18
diplomatické vyjadřování	15
ignorace problémů	13
přátelská pracovní atmosféra	13
dělání více věcí najednou	11
neverbální komunikace	7
přímá komunikace	5
zdravé sebevědomí	4
dodržování zásad a pravidel	2
oddělení osobního a pracovního života	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi nejčastějšími charakteristikami Němců bylo českými respondenty zaškrtnuto přísné dodržování termínů a přímá komunikace, na ně navazoval důraz na časový rozvrh, sebejistota, důraz na detail, striktní dodržování norem, pravidel a předpisů a věcná orientace.

Tab. 5: Které z charakteristik vystihují nejlépe německé kolegy/obchodní partnery?

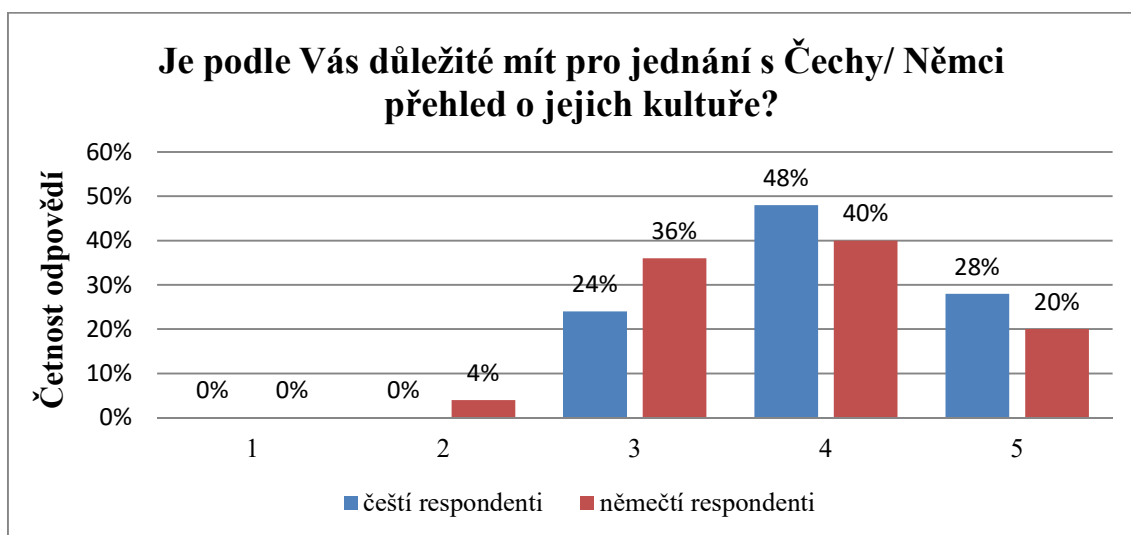
Charakteristické vlastnosti Němců	Počet uvedení
přísné dodržování termínů	22
přímá komunikace	17
důraz na časový rozvrh	16
sebejistota	16
důraz na detail	14
striktní dodržování norem, pravidel, předpisů	13
věcná orientace	12
přátelské vztahy v zaměstnání	8
oddělení osobního a pracovního života	6
neverbální komunikace	1
dávání najevo emocí	1
improvizace	1

Zdroj: Vlastní zpracování



**Druhá část dotazníku** je tvořena otázkami, na které respondenti odpovídali prostřednictvím číselné škály, která je tvořena čísly od 1 do 5 s následujícím hodnocením:

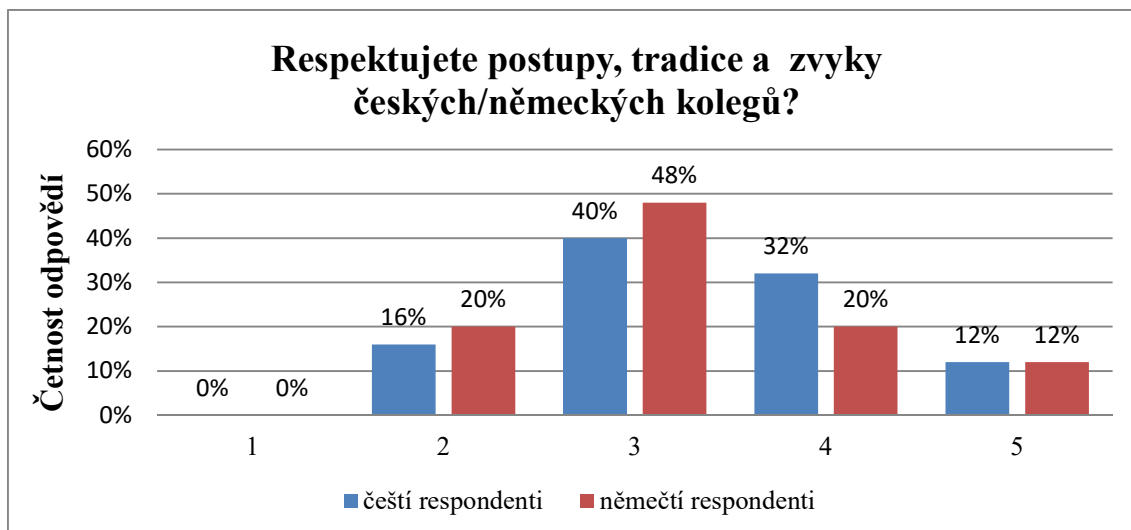
- 1 – vůbec nesouhlasím
- 2 – spíše nesouhlasím
- 3 – ani nesouhlasím, ani souhlasím
- 4 – spíše souhlasím
- 5 - zcela souhlasím



*Obr. 7 Přehled o české a německé kultuře*

Zdroj: Vlastní zpracování

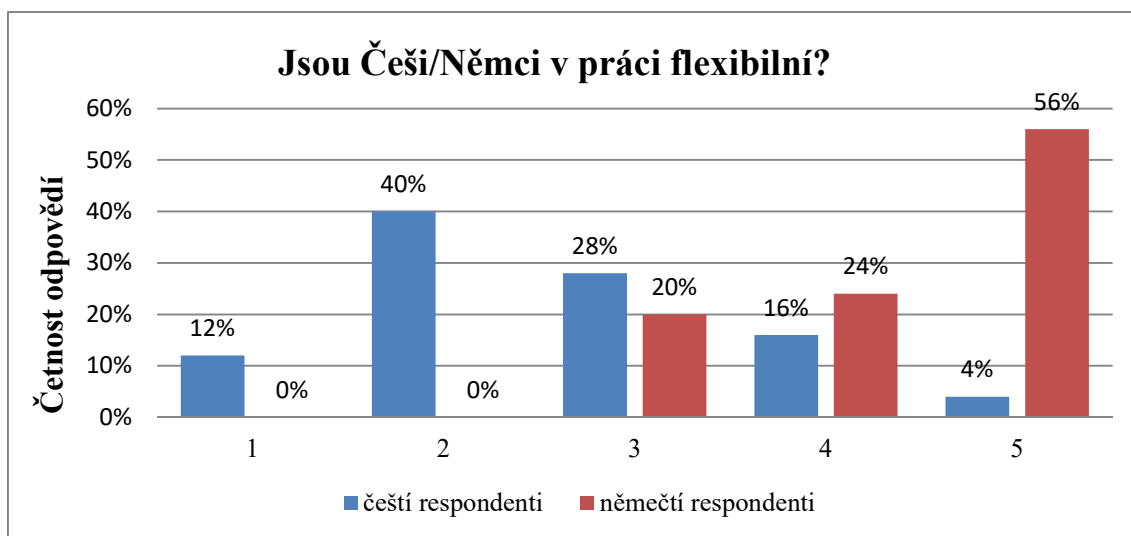
Celkem 48 % českých a 40 % německých respondentů si myslí, že je důležité mít přehled o druhé kultuře. Zcela souhlasí 28 % Čechů a 20 % Němců, naopak je zde mnohem více respondentů, kterým je to jedno. Pouze 4 % dotázaných Němců uvedlo, že přehled o české kultuře není potřeba mít.



Obr. 8 Respektování postupů, tradic a zvyků

Zdroj: Vlastní zpracování

Oba národy nejčastěji uvedly, že postupy, tradice a zvyky druhé kultury ani nerespektují, ani respektují. Jen malá hrst Čechů (16 %) a Němců (20 %) odpověděla, že tradice spíše nerespektuje a větší část českých respondentů tradice a zvyky spíše či zcela respektuje.

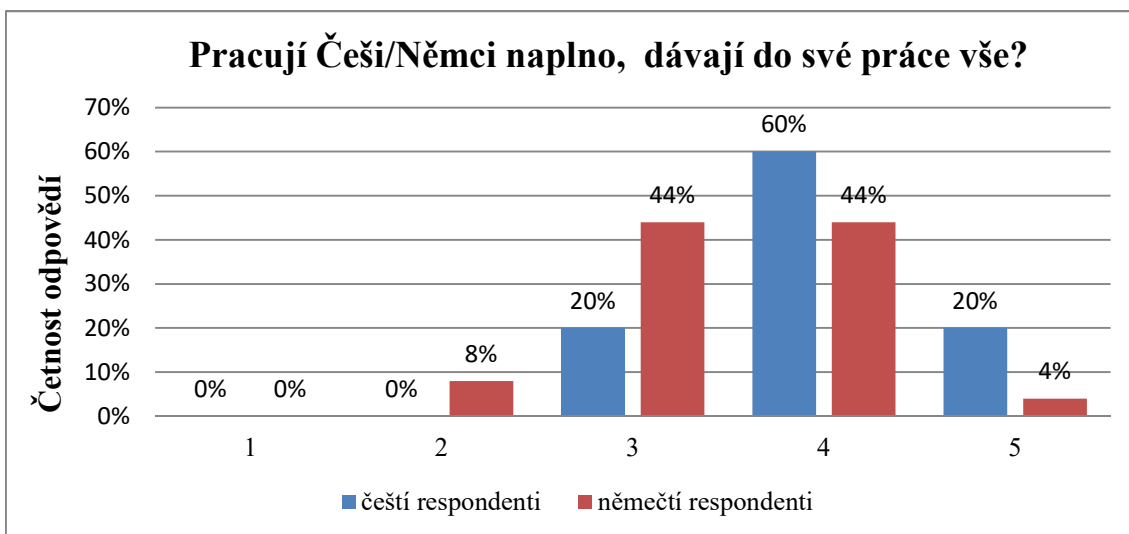


Obr. 9 Flexibilita Čechů a Němců

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohledně flexibility Čechů a Němců byly velmi rozpolčené názory, neboť více jak půlka dotázaných německých respondentů (56 %) uvedla, že si o Čěších myslí, že jsou velmi flexibilní a nikdo z Němců neuvedl, že by Češi nebyli aspoň částečně nepřizpůsobiví. Zatímco největší část českých respondentů (40 %) je toho názoru, že jsou Němci, co se

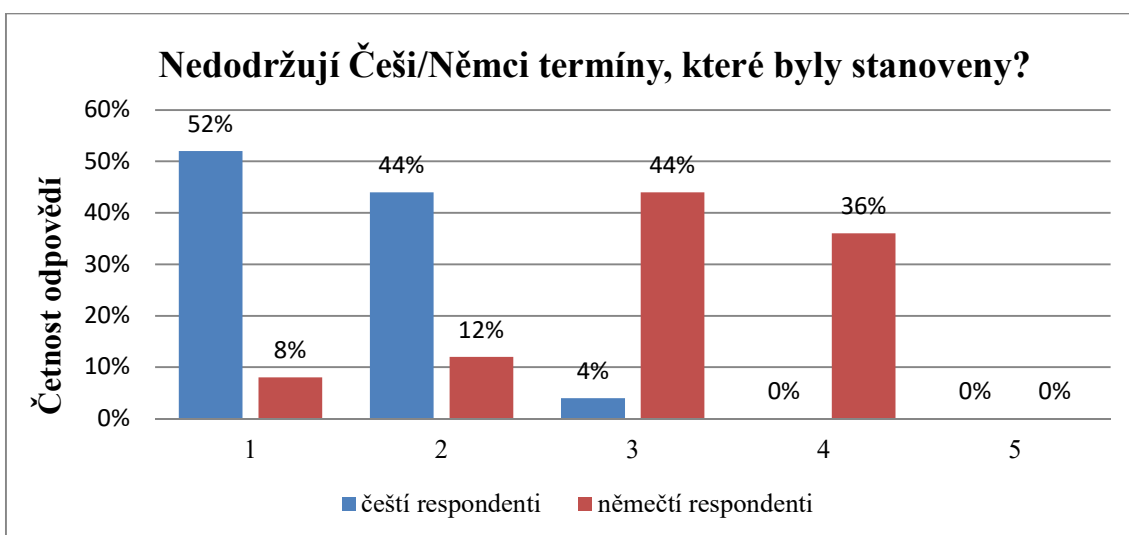
týče vzájemné pracovní spolupráce, spíše neflexibilní, dokonce 12 % uvedlo, že jsou zcela nepřizpůsobiví.



Obr. 10 Pracovitost Čechů a Němců

Zdroj: Vlastní zpracování

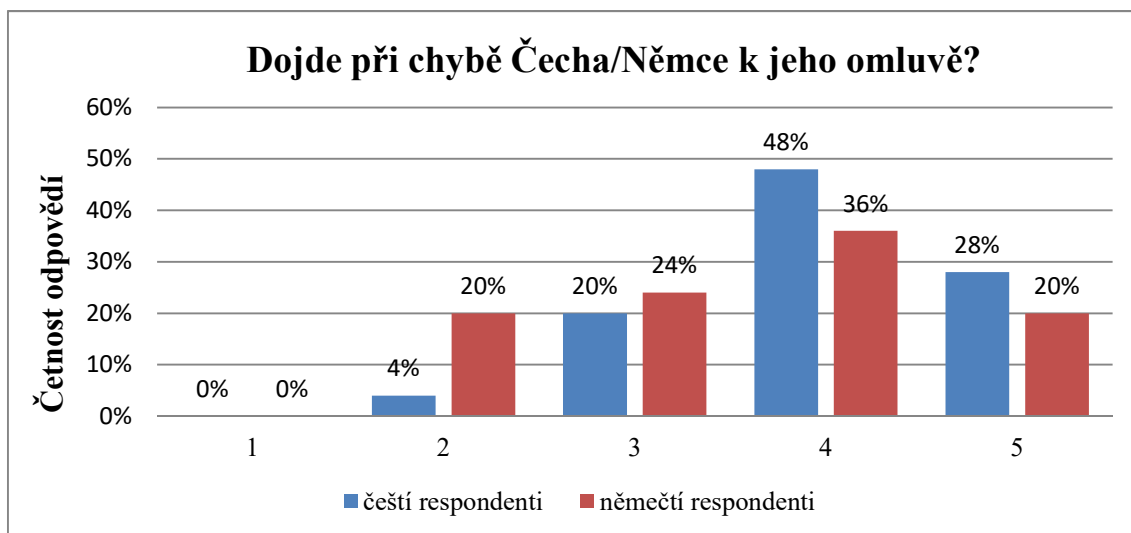
Čeští respondenti si v 60 % o německých obchodních partnerech myslí, že do své práce dávají téměř vše, ve 20 % zcela vše, Němci mají ve 44 % neutrální pohled na pracovitost Čecha a stejný počet německých respondentů si o českých kolezích myslí, že umí pracovat naplno.



Obr. 11 Nedodržování termínů

Zdroj: Vlastní zpracování

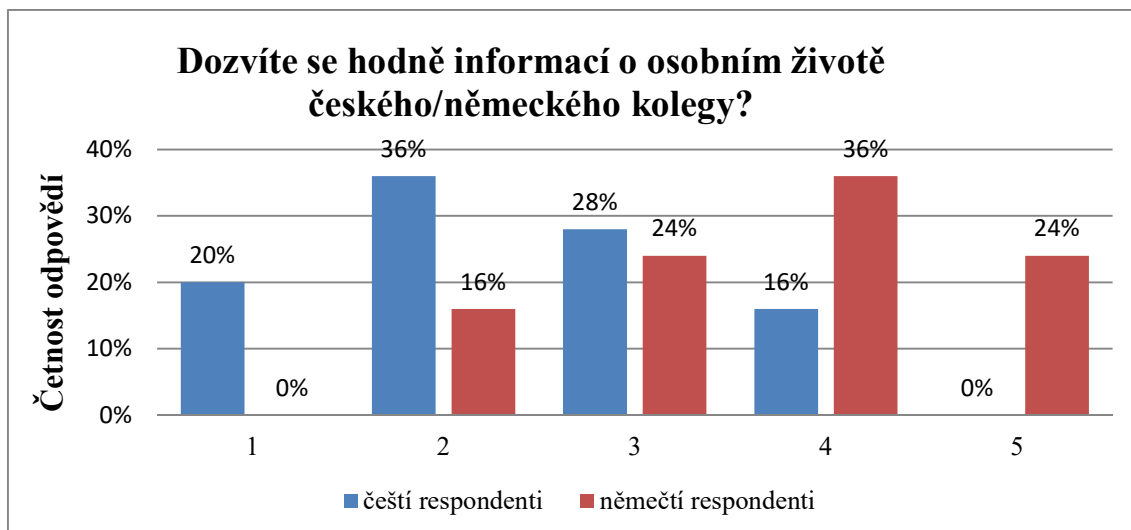
Jak již bylo zmíněno, k nejtypičtější německé charakteristické vlastnosti patří dodržování termínů a časů a to se potvrdilo i ve výzkumu, kde si skoro všichni dotázaní čeští respondenti myslí, že Němci stanovené termíny spíše (44 %), ve větším případě zcela dodržují (52 %). Dle názoru německých dotazovaných nejsou Češi národem, který by termíny přísně dodržoval, až 36 % uvedlo, že čeští kolegové či obchodní partneři termíny spíše nedodržují, necelá půlka Němců (44 %) je neutrálního mínění.



*Obr. 12 Omluva při chybě*

Zdroj: Vlastní zpracování

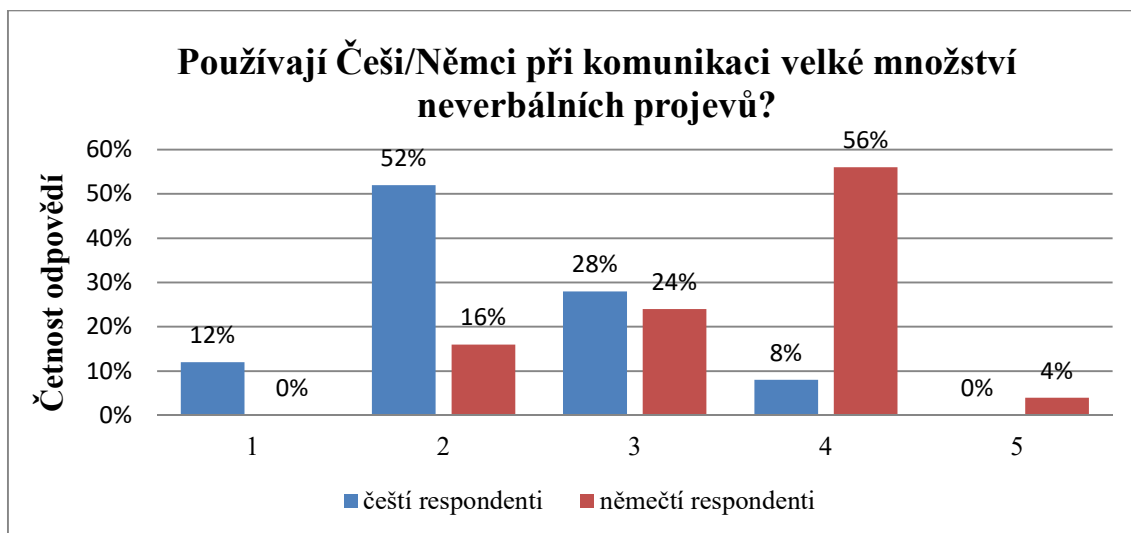
Z pracovních zkušeností obou národů je zřejmé, že pokud dojde k chybě českého či německého kolegy, většina se z nich spíše omluví. Část německých respondentů (20 %) je toho názoru, že se Češi spíše neomlouví.



Obr. 13 Informace o osobním životě

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle uvedených odpovědí je patrné, že Němci považují Čechy za národ, který nedokáže oddělovat pracovní život od soukromého a často řeší v práci své osobní záležitosti, což je pro Němce spíše nepředstavitelné a potvrdili to i čeští respondenti, kdy přes polovinu z nich uvedlo, že se toho o soukromém životě svého německého kolegy moc nedozví.

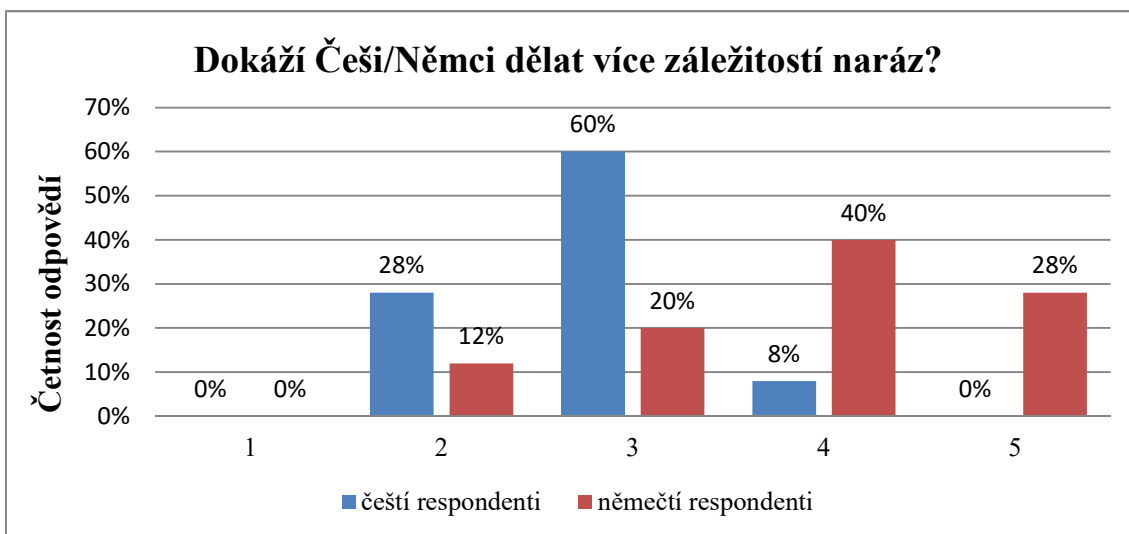


Obr. 14 Velké množství neverbálních projevů

Zdroj: Vlastní zpracování

Neverbální projevy Němců nejsou Čechami při vzájemné komunikaci moc zaregistrovány, zatím co němečtí respondenti neverbální řeč Čechů pocítují, ať už se jedná o používání

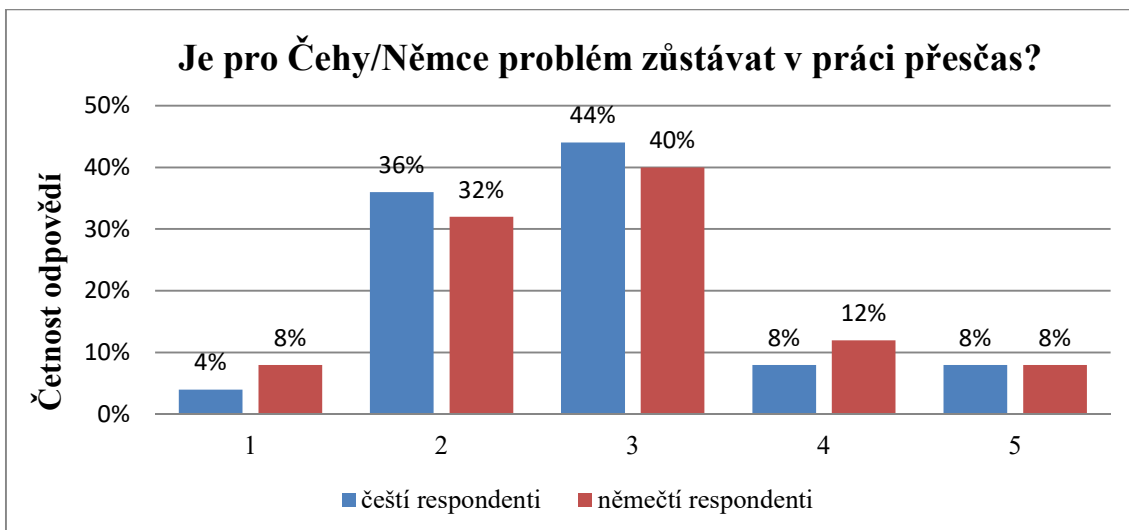
mimiky, gestikulace či jiných projevů. Toto typické české chování je pro Němce mnohdy při jednání matoucí, což i bylo ve výzkumu potvrzeno.



Obr. 15 Multitasking

Zdroj: Vlastní zpracování

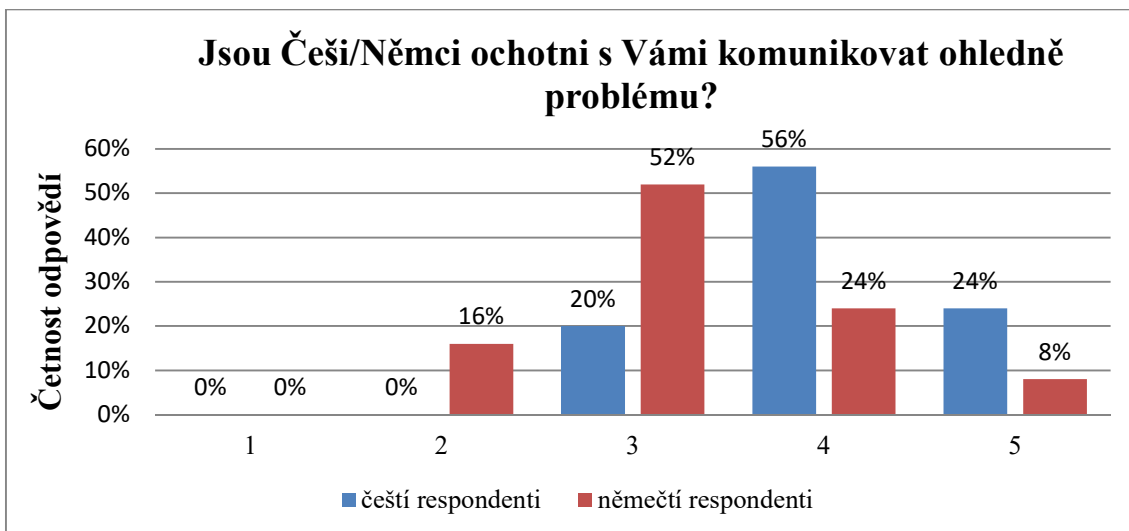
Většina českých respondentů je neutrálního názoru, zda umí Němci dělat více záležitostí naráz a spíše se přiklánějí k variantě, že to němečtí kolegové nedokážou. Za to Němci nabývají dojmu, že jsou čeští spolupracovníci schopni vykonávat více věcí zároveň.



Obr. 16 Práce přesčas

Zdroj: Vlastní zpracování

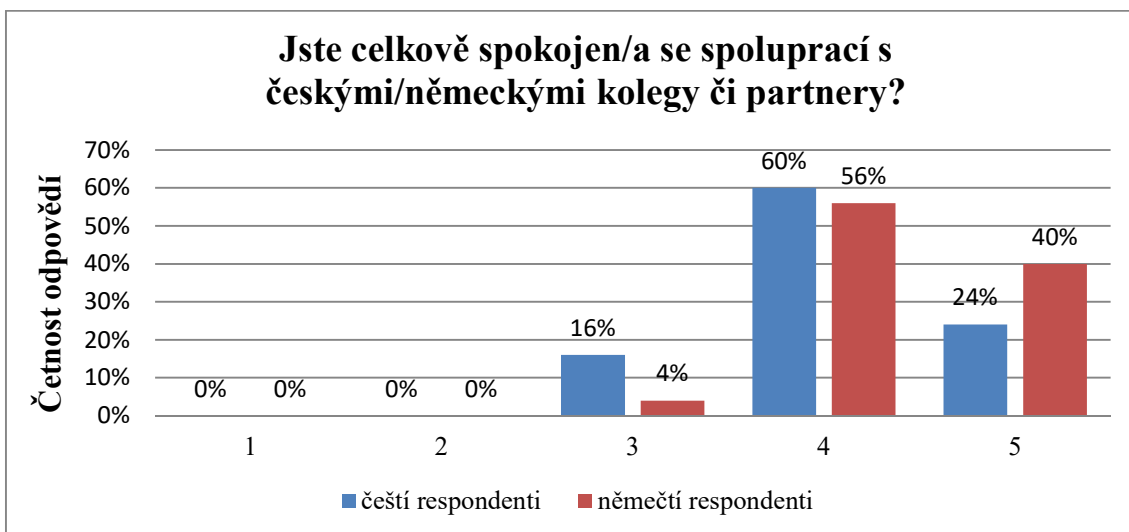
Dle grafického znázornění je patrné, že mají oba národy velmi podobný názor, co se týče přesčasů a brání práce domů a jsou toho mínění, že dokáží jak už čeští, tak němečtí zaměstnanci pracovat přesčas.



Obr. 17 Komunikace ohledně problému

Zdroj: Vlastní zpracování

Méně potíží komunikovat o problémech dělá Němcům, kdy více jak 56 % českých respondentů uvedlo, že jsou němečtí spolupracovníci ochotni komunikovat ohledně daných problémů. Němci jsou toho názoru, že pouhých 24 % Čechů nemá těžkosti nastalou situaci řešit, spíše si o českých jednajících myslích, že problémy nechávají plavat a řeší je jak kdy.

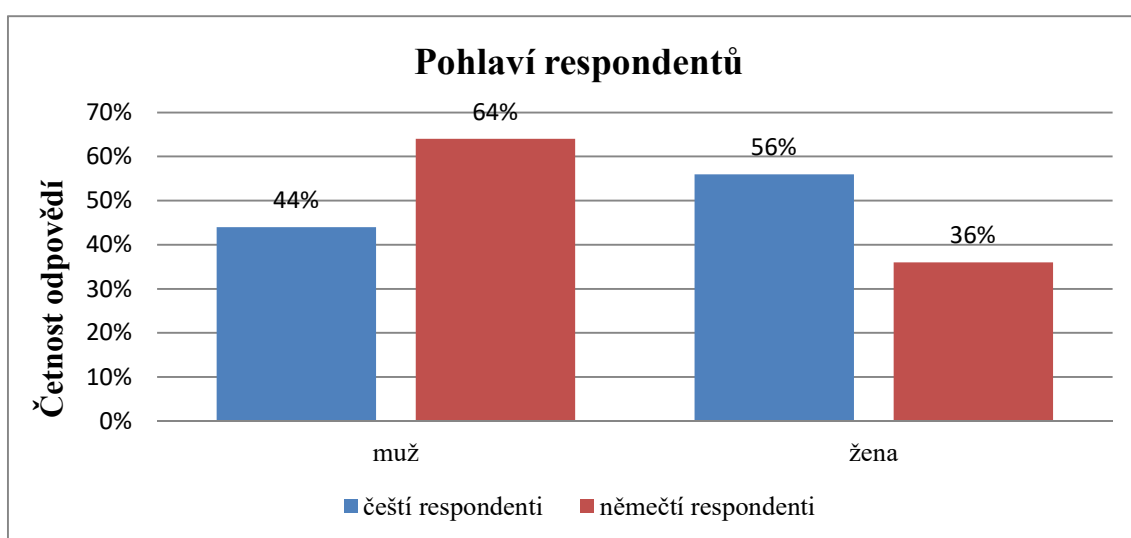


Obr. 18 Celková spokojenost se vzájemnou spoluprací

Zdroj: Vlastní zpracování

I přes výše uvedené názory k druhé kultuře, jsou respondenti celkově se spoluprací s německými či českými kolegy, obchodními partnery spokojeni.

**Třetí část dotazníku** je zaměřena na identifikační otázky. Oslovení respondenti v České republice byli dle uvedených odpovědí všichni české státní příslušnosti, za to v německé firmě bylo 72% respondentů německé státní příslušnosti a zbylí respondenti byli příslušníci jiných národností, kteří ale dlouhodobě žijí v Německu. Jednalo se o Rakušany, Italy, Chorvata, Turka a Maďara. Respondenti se lišili dále pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním i dobou, kterou jsou v dané firmě součinní.

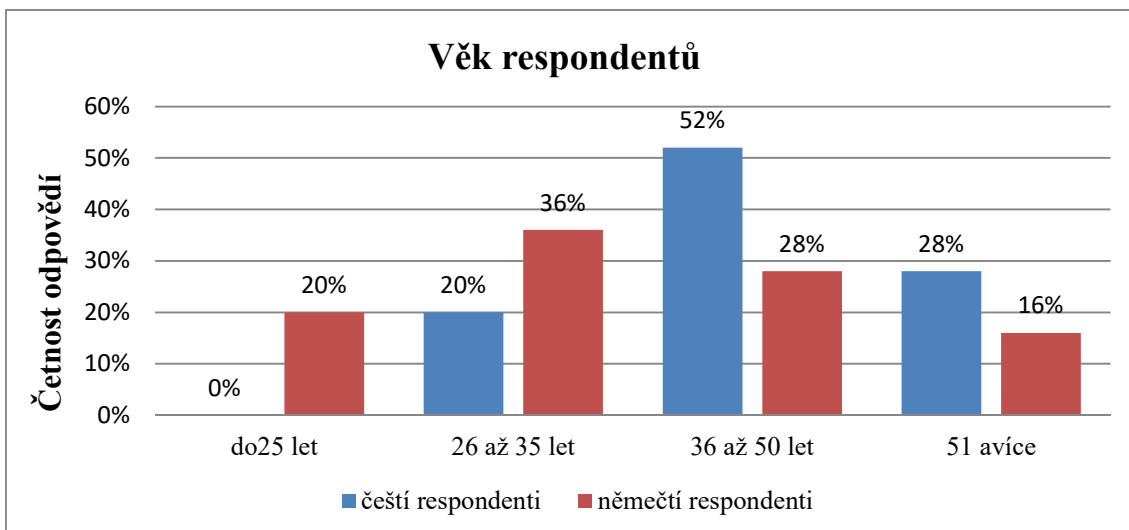


*Obr. 19 Pohlaví respondentů*

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 25 českých respondentů bylo 11 mužů a 14 žen a u 25 německých dotázaných odpovědělo 16 mužů a 9 žen, z čehož by mohlo být patrné, že v německých firmách převládá určitá maskulinita, jak uvádí ve svém výzkumu Geert Hofstede (2007, s. 97).



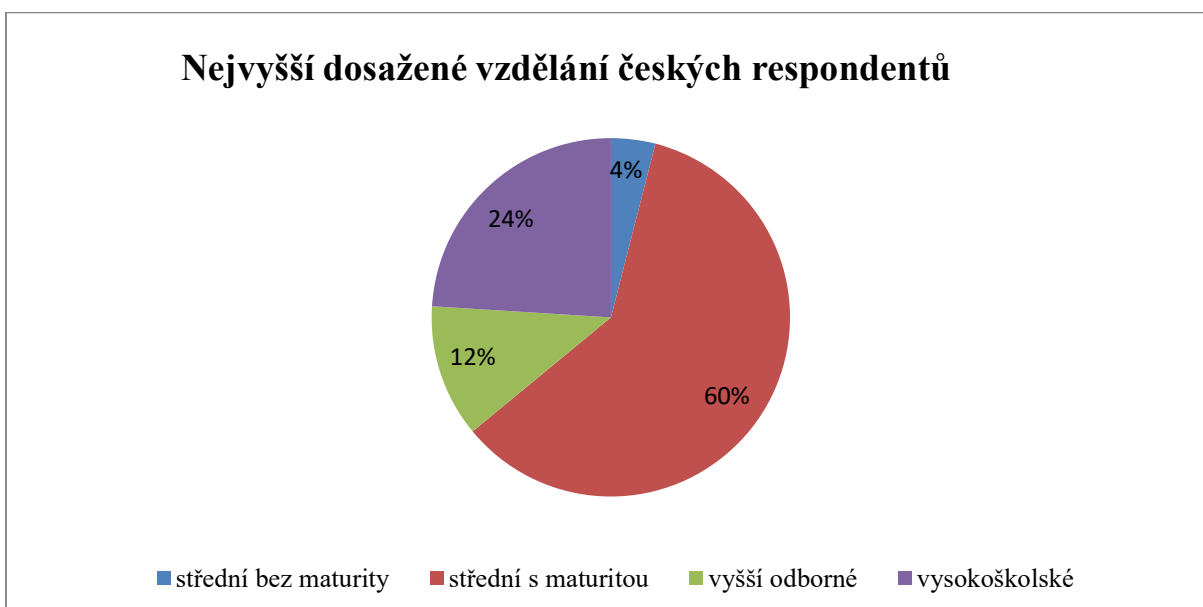


Obr. 20 Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

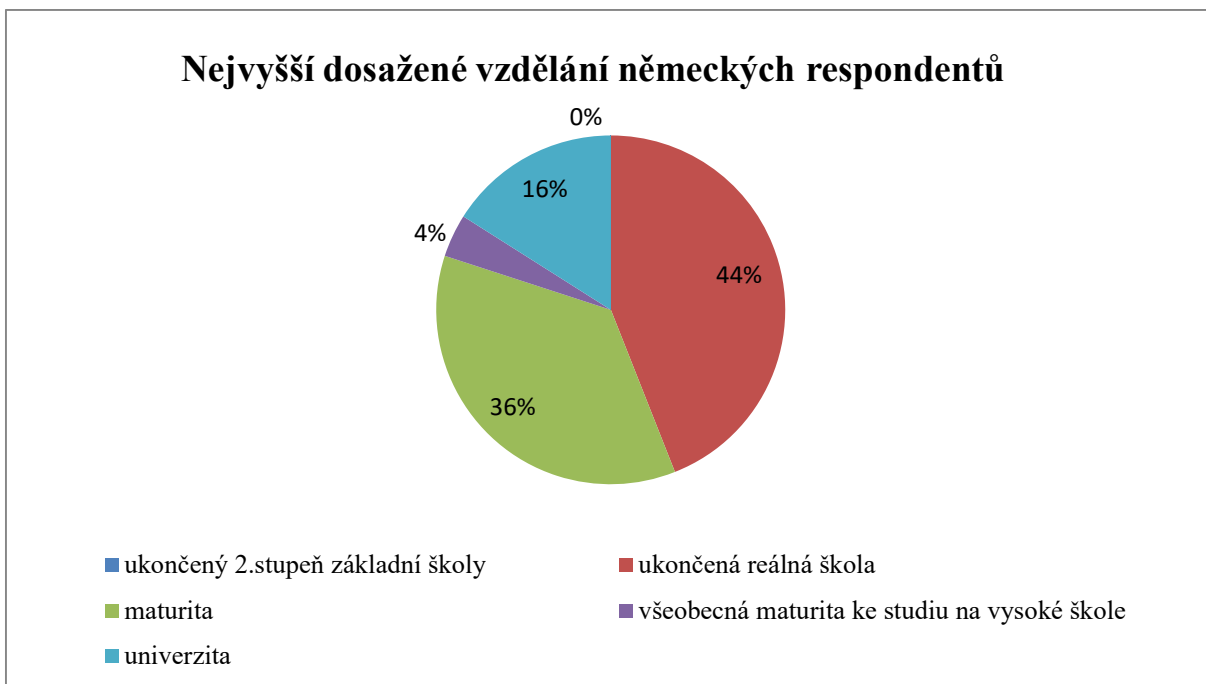
Rozdíly lze vidět i u věkových kategorií, kdy na české straně převažovali účastníci výzkumu ve věkovém rozmezí 36 až 50 let a v kategorii do 25 let nemají ani jednoho zástupce. Němečtí respondenti jsou ve věkových skupinách více rovnoměrně rozloženi.

V důsledku jiného vzdělávacího systému v České republice a Německu byly vytvořeny dva následující grafy, které zaznamenávají nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



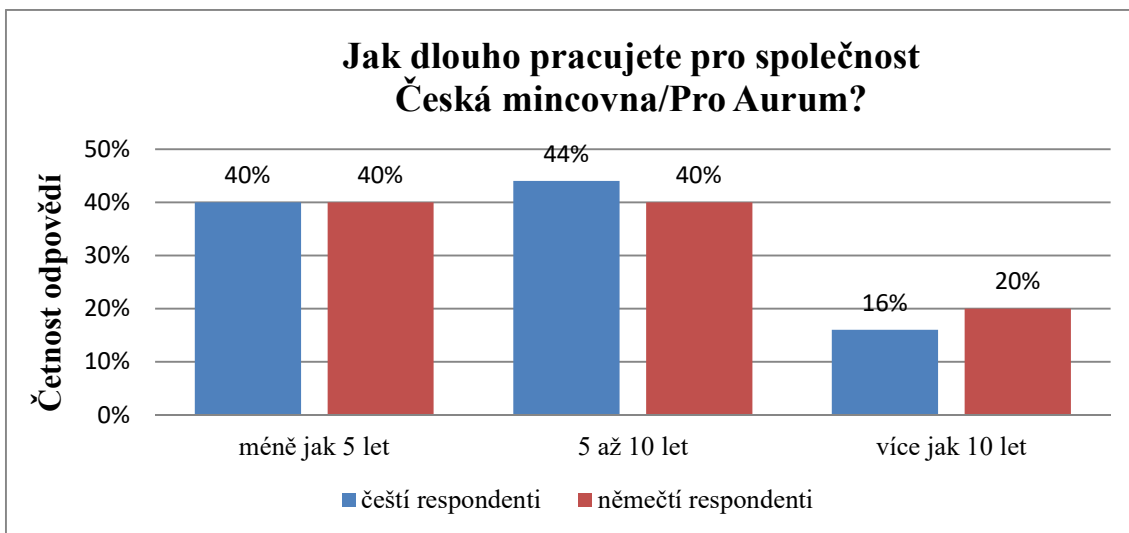
Obr. 21 Nejvyšší dosažené vzdělání českých respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 22 Nejvyšší dosažené vzdělání německých respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 23 Doba trvání zaměstnaneckého poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se zajímala o dobu trvání pracovního poměru pro danou firmu, kde byly výsledky téměř totožné a největší část tázaných je u dané společnosti zaměstnána 5 až 10 let, což znamená jistotu stabilního zaměstnání.

Z doložených údajů je evidentní, že respondenti z Čech a Německa se velmi svými charakteristikami v úrovni vzdělání, věkem, pohlavím či dobou, po kterou jsou zaměstnáni u dané firmy, podobají, což znamená, že se průzkumu zúčastnili obdobní lidé ze dvou různých států a výsledky by tak neměly být ovlivněny vyčnívajícími názory jedinců z nižších či vyšších sociálních vrstev.

### **3.4 Shrnutí a doporučení vyplývající z komparace kultur**

Při samotné interpretaci výsledků je nezbytné brát v úvahu, že tento mikro výzkum verifikoval klíčové rozdíly německé a české firemní kultury, kdy se tyto kultury nejčastěji střetávají ve firemním prostředí, proto se jedná o komparaci pracovního života obou národů a nelze je aplikovat plošně na celou příslušnou kulturu. Vzhledem k malému vzorku respondentů jsou výsledky signifikantnější a nelze tvrdit, že jednoznačně vypovídají o vlastnostech daného národa. Vyhodnocení a interpretace získaných dat ukazuje, že se názory Čechů a Němců často překrývají s teoretickými poznatky o kulturních standardech daného národa i ve vzájemném komparaci, proto by se mohly obě země řídit doporučeními pro zlepšení vzájemné spolupráce, které jsou uvedeny v kapitole 2.3 *Shrnutí a doporučení*.

Při srovnání výsledků tohoto dotazníkového šetření s tvrzeními autorů Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl (2015, s. 51 – 156), kteří jsou zmíněni v teoretické části práce, je evidentní, že u některých charakteristik panuje jistá shoda. Představují Němce jako velmi spolehlivé a vždy připravené na jednání, což koresponduje s výsledky výzkumu. K charakteristickým vlastnostem Němcům je přiřazena dochvilnost, důslednost, serióznost a odborný přehled, což bylo vnímáno i českými respondenty. K negativním charakteristikám přiřazují Češi Němcům důraz na vysoké nároky, nadřazenost, arogantnost a vysoké sebevědomí. Je velice pravděpodobné, že Němcům tyto vlastnosti zůstaly ještě z dob druhé světové války.

Čechům je připisován smysl pro humor i při obchodním jednání, což je pro Němce nepřijatelné. Dle výzkumu se němečtí respondenti s autory Ivanem Novým a Sylvíí Schroll-Machl (2015, s. 54 – 98) dále shodují na charakteristických znacích Čechů, k nimž patří vytvoření příjemné pracovní atmosféry, pracovitost, improvizace, kdy se Češi nedrží předem stanoveného plánu a díky jejich zvládnutí dělání více věcí najednou, se snaží najít ještě efektivnější cestu ke splnění daného úkolu. Češi na rozdíl od Němců neoddělují pracovní život a soukromého, ke komunikaci používají i neverbální projev, dávají volný

průchod emocím a především se snaží o dobré mezilidské vztahy. K českým negativním vlastnostem patří dle Němců v první řadě nedochvilnost, za kterou se dále řadí neformálnost, odbočování od tématu a občasná pasivnost.

Oba národy se shodly, že pokud dojde k pochybení či chybě obchodního partnera, nevidí problém v komunikaci a následné omluvě. Do své práce dle výzkumu Němci i Češi dávají vše a se vzájemnou spoluprací jsou ve valné většině spokojeni.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala komparací firemní kultury Německa a Česka. Je totiž téměř nevyhnutelné, aby tyto dvě země, které spojuje společná hranice, vzájemně nespolupracovaly, proto může být i očekáváno, že kulturní rozdíly těchto národů budou nepatrné či zůstanou bez povšimnutí. Cílem bakalářské práce bylo proto zmapovat českou a německou firemní kulturu, poukázat na možné rozdíly a vzájemné odlišnosti. V návaznosti na to doporučit, jak lze zkvalitnit spolupráci mezi lidmi rozdílných kultur a jak se na takovou spolupráci připravit.

Ke splnění cíle této práce byly položeny v úvodu výzkumné otázky, které byly pomocí poznatků z teoretické části a vlastního empirického výzkumu zodpovězeny:

*Jsou mezi Němci a Čechy tak velké rozdíly, že se může mluvit o rozdílných kulturách?*

*Je možné předejít konfrontacím a sporům?*

*Není tato kulturní nerovnost mezi národy pouze vsugerovaný stav ze společně prožité historie?*

V teoretické části byl vysvětlen pojem kultura, také co znamená firemní kultura a jaké jsou její charakteristické prvky. Podniková kultura má zásadní vliv na každý aspekt organizačního života a je jedinečným prvkem firemního know-how. Dále byly rozebrány kulturní dimenze Geerta Hofsteho a Fonse Trompenaarseho a standardy Alexandra Thomase. Další část práce byla zaměřena na vymezení kulturních rozdílů v obecné rovině a to na základě studia prací Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl, kteří se ve svých publikacích věnovali porovnání německo-českých kulturních standardů. Rozdílné kulturní standardy vedou k odlišnému vnímání a interpretaci chování a ovlivňují komunikaci, která by mohla být lépe dešifrovatelná, pokud by se lidé více zajímali i o kulturní standardy jiné kultury. Pochopení a respektování vzájemných kulturních rozdílů je nutným předpokladem úspěchu mezinárodní spolupráce, jelikož právě pomocí nich plynou difference v hodnotách, chování, stanoviskách, tocích a praktikách, které jsou uplatňovány v organizacích a společnostech. Pro dotazníkový výzkum byly vybrány společnosti Česká mincovna sídlící v České republice a firma Pro Aurum z Německa.

Stanovená teze, zda jsou mezi Němci a Čechy tak velké rozdíly, že se může mluvit o rozdílných kulturách, byla vyvrácena, jelikož z teoretického rozboru Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl (2015, s. 145) a částečně z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že Češi i Němci rozdíly mezi oběma národy sice pocítují, ale v přijatelné míře, neboť kulturní rozdíly příslušníci obou národů spíše znají a proto se i snaží vycházet navzájem vstřícně a tím tak potlačují chování své vlastní kultury. Konfrontacím a sporům je tedy možné předejít, neboť informovanost o druhé kultuře, znalost jejích specifik a chuť k oboustranné spolupráci, umožňuje se na kulturní odlišnosti připravit a vytvořit si tak správná očekávání. Společně prožitá historie má určitě vliv na antipatie mezi některými občany obou států, ale rozhodně není příčinou kulturních rozdílů mezi nimi.

# Seznam doporučené literatury

## Citace

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

ISBN 80-861-3170-X.

HOFSTEDE, Geert, 2018. *Geert Hofstede's Biography*. [online]. [cit. 2018-08-29].

Dostupné z: <http://geerthofstede.com/nationalculture.html>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.

ISBN 80-247-0650-4.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.

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

NOVÝ, Ivan, 1996. *Interkulturní management: lidé, kultura a management*. Praha:

Grada. ISBN 80-716-9260-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha:

Management Press. ISBN 80-726-121-6.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck.

ISBN 80-7179-886-X.

PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing.

ISBN 978-80-247-3069-1.

THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST und Sylvia SCHROLL-MACHL, 2003.

*Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 3-525-46172-0.

## Bibliografie

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN, Oldřich ŠULEŘ. 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

Česká mincovna, 2018. *Profil společnosti* [online]. Česká mincovna. [Cit. 20. 10. 2018]. Dostupné z: <https://ceskamincovna.cz/profil-spolecnosti-337/>

DEVČIC, Petra, 2009. *Interkulturelle Zusammenarbeit und internationales Management: österreichische Kulturstandards aus kroatischer Sicht*. 1. Auflage. IGEL Verlag GmbH ISBN 978-3-86815-238-8.

Pro aurum, 2018. *Standorte* [online]. Pro aurum. [Cit. 20. 10. 2018]. Dostupné z: <https://www.proaurum.de/home/standorte.html>

SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ, 2003. *Beruflich in Tschechien – Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 3-525-49055-0.

SCHROLL-MACHL, Sylvia und Ivan NOVÝ, 2008. *Perfekt geplant und genial improvisiert – Erfolg in der deutsch – tschechischen Zusammenarbeit*. 4. Auflage. München und Mering: Reiner Hampp Verlag. ISBN 978-3-86618-202-8.

ŠIGUT, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing. ISBN: 80-7357-046-7.

URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2465-2.

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



# Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Česká mincovna

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti pro aurum

Příloha č. 1

## **Dotazník pro zaměstnance České mincovny**

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o pomoc s vyplněním mého dotazníku, který potřebuji pro svou bakalářskou práci na téma Komparace české a německé firemní kultury. Dotazník je určen pro českou stranu, proto ho potřebuji vyplnit od dostatečného počtu pracovníků, zaměstnaných dlouhodobě v České republice. Dotazník je anonymní.

Předem velmi děkuji za Vaši pomoc.

Leona Jahodová

studentka Ekonomické fakulty Technické univerzity

## I. část

**Vyberte jednu možnost, u otevřených otázek odpovězte vlastními slovy.**

1. Jak často přicházíte do kontaktu s německými obchodními partnery?

- a) zřídka
- b) občas
- c) často
- d) každodenní kontakt

2. Jakou formu kontaktu používáte s Němci nejčastěji?

- a) osobní jednání
- b) telefonicky
- c) písemně
- d) e-mail, fax
- e) skype

3. Jaký jazyk používáte při komunikaci s Němci?

- a) český jazyk
- b) německý jazyk
- c) anglický jazyk
- d) jiný

4. Narážíte na nějaké rozdíly či nedorozumění při spolupráci s Němci, než s Čechy?

- a) ano
- b) ne

5. Jak byste charakterizoval/a základní rozdíly či nedorozumění při vzájemné spolupráci?

8. Doplňte alespoň 3 charakteristické vlastnosti německých kolegů či partnerů, které jsou podle Vás při vzájemné spolupráci nejvíce přínosné:

9. Doplňte alespoň 3 charakteristické vlastnosti německých kolegů či partnerů, které jsou podle Vás při spolupráci nejméně přínosné (jednání komplikují):

10. Které z charakteristik vystihují nejlépe německé kolegy/partnery?

- a) důraz na časový rozvrh
- b) přísné dodržování termínů
- c) sebejistota
- d) striktní dodržování norem, pravidel, předpisů
- e) důraz na detail
- f) věcná orientace
- g) maximální snaha vyhnout se riziku
- h) oddělení osobního a pracovního života
- i) přímá komunikace
- j) dávání najevo emocí
- k) přátelské vztahy v zaměstnání
- l) neverbální komunikace

## **II. část**

**Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími otázkami?**

1 – vůbec nesouhlasím

2 – spíše nesouhlasím

3 – ani nesouhlasím, ani souhlasím

4 – spíše souhlasím

5 - zcela souhlasím

11. Je podle Vás důležité mít pro jednání s Němci přehled o jejich kultuře?

**1      2      3      4      5**

12. Respektujete postupy, tradice a zvyky německých kolegů?

**1      2      3      4      5**

13. Jsou Němci v práci flexibilní?

**1      2      3      4      5**

14. Pracují němečtí kolegové naplno, dávají do své práce vše?

**1      2      3      4      5**

15. Stává se u Němců, že nedodržují termíny a časy, které byly stanoveny?

**1      2      3      4      5**

16. Dojde při pochybení či chybě německého partnera k jeho omluvě?

**1      2      3      4      5**

17. Dozvíte se hodně informací o osobním životě německého partnera?

1      2      3      4      5

18. Používají Němci při komunikaci velké množství neverbálních projevů?

1      2      3      4      5

19. Dokáží Němci dělat více záležitostí naráz?

1      2      3      4      5

20. Je pro německé kolegy/partnery velký problém zůstat v práci přesčas?

1      2      3      4      5

21. Jsou Němci ochotni s Vámi komunikovat ohledně problému, popřípadě snést kritiku?

1      2      3      4      5

22. Jste celkově spokojen/a se spoluprací s německými partnery?

1      2      3      4      5

### **III. část**

#### **Identifikační otázky**

23. Pohlaví:

- a. muž
- b. žena

24. Věk

- a. do 25 let
- b. 26 až 35 let
- c. 36 až 50 let
- d. 51 a více

25. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a. střední bez maturity
- b. střední s maturitou
- c. vyšší odborné
- d. vysokoškolské

26. Jak dlouho pro společnost Česká mincovna pracujete?

- a. méně než 5 let
- b. 5 až 10 let
- c. více jak 10 let

27. Jaká je Vaše státní příslušnost?

**Velmi Vám děkuji za Vaši spolupráci při vyplnění dotazníku!**

## Příloha č. 2

### **Fragebogen für Mitarbeiter des Unternehmens pro aurum**

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich wende mich an Sie mit der Bitte meinen Fragebogen auszufüllen, den ich für meine Bachelorarbeit zum Vergleich der tschechischen und deutschen Unternehmenskultur benötige. Der Fragebogen ist für die deutsche Seite und muss von einer ausreichenden Anzahl von Arbeitern ausgefüllt werden, die seit langem in Deutschland beschäftigt sind. Der Fragebogen ist anonym.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Hilfe.

Leona Jahodová

Studentin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität



## Teil 1

**Wählen Sie eine Option aus, bei offenen Fragen beantworten Sie mit Ihren eigenen Worten.**

1. Wie oft kommen Sie mit tschechischen Kollegen oder Geschäftspartnern in Kontakt?

- a) wenig
- b) ab und zu
- c) oft
- d) Tageskontakt

2. Welche Art von Kontakt verwenden Sie am häufigsten mit Tschechen?

- a) persönliches Verhalten
- b) telefonisch
- c) schriftlich
- d) E-Mail, Fax
- e) Skype

3. Welche Sprache verwenden Sie bei der Kommunikation mit Tschechen?

- a) deutsche Sprache
- b) englische Sprache
- c) tschechische Sprache
- d) andere

4. Behandeln Sie einige Unterschiede in der Zusammenarbeit mit Tschechen als mit den Deutschen?

- a) ja
- b) nein

5. Wie würden Sie die grundlegenden Unterschiede in der gegenseitigen Zusammenarbeit charakterisieren?

6. Haben Sie sich jemals im Rahmen der Zusammenarbeit mit Missverständnissen aus verschiedenen Kulturen getroffen?

- a) ja
- b) nein

7. Um welches Missverständnis ging es?

8. Ergänzen Sie mindestens 3 Besonderheiten der tschechischen Kollegen oder Partner, die nach Ihrer Meinung für Ihre gegenseitige Zusammenarbeit am vorteilhaftesten sind:

9. Ergänzen Sie mindestens 3 Besonderheiten der tschechischen Kollegen oder Partner, die Ihrer Meinung nach am wenigsten rentabel sind (die Zusammenarbeit komplizieren):

10. Welche der Merkmale beschreibt tschechische Kollegen am besten? (mehrere Antworten möglich)

- a) flexibel
- b) Improvisation
- c) nonverbale Kommunikation
- d) eine freundliche Arbeitsatmosphäre
- e) maximaler Aufwand zur Vermeidung des Risikos
- f) Trennung von persönlichem und beruflichem Leben
- g) direkte Kommunikation
- h) Emotionen zeigen
- i) diplomatischer Ausdruck
- j) Probleme ignorieren
- k) mehr Dinge gleichzeitig tun
- l) Einhaltung der Regeln

## Teil 2

### Inwieweit stimmen Sie den folgenden Fragen zu oder nicht zu?

1 – ich stimme überhaupt nicht zu

2 – ich stimme eher nicht zu

3 – weder Zustimmung, noch Uneinigkeit

4 – ich stimme eher zu

5 - ich stimme völlig zu

11. Halten Sie es für wichtig, einen Überblick über tschechische Kultur zu haben, um mit ihnen zu diskutieren?

**1      2      3      4      5**

12. Respektieren Sie die Praktiken, Traditionen und Bräuche der tschechischen Kollegen?

**1      2      3      4      5**

13. Sind die Tschechen in der Arbeit flexibel?

**1      2      3      4      5**

14. Setzen deutsche Kollegen alles in ihre Arbeit?

**1      2      3      4      5**

15. Kommt es den Tschechen vor, dass sie die Fristen und Zeiten nicht einhalten?

**1      2      3      4      5**

16. Halten die Tschechen sich genau nach dem gegebenen Plan?

**1      2      3      4      5**

17. Erfahren Sie viel über das persönliche Leben eines tschechischen Partners?

1      2      3      4      5

18. Verwenden die Tschechen bei der Kommunikation viele nonverbale Ausdrücke ?

1      2      3      4      5

19. Können die Tschechen mehr auf einmal tun?

1      2      3      4      5

20. Ist es für Tschechen ein grosses Problem Überstunden zu machen??

1      2      3      4      5

21. Sind die Tschechen bereit mit Deutschen über die Probleme zu diskutieren?

1      2      3      4      5

22. Sind Sie mit Ihrer Zusammenarbeit mit den Tschechen zufrieden?

1      2      3      4      5

### **Teil 3**

#### **Identitätsfragen**

23. Geschlecht:

- a) männlich
- b) weiblich

24. Wie alt sind Sie?

- a) unter 25 Jahren
- b) 26 - 35
- c) 36 - 50
- d) 51 Jahre und älter

25. Höchster Bildungsstand:

- a) Hauptschulabschluss
- b) Realschulabschluss
- c) Abitur
- d) Allgemeine Hochschulreife
- e) Universität

26. Wie lange arbeiten Sie für pro aurum?

- a) weniger als 5 Jahre
- b) 5 bis 10 Jahre
- c) mehr als 10 Jahre

27. Welche Nationalität haben Sie?

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit beim Ausfüllen des Fragebogens!**