



Komparace německé a české firemní kultury

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Tereza Černá

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.

Katedra cizích jazyků





Zadání bakalářské práce

Komparace německé a české firemní kultury

Jméno a příjmení: Tereza Černá
Osobní číslo: E19000167
Studijní program: B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy
Specializace: Mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: 2021/2022

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.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



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.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-271-2841-9.
- PUNNETT, Betty Jane. 2019. *International perspectives on organizational behavior*. Fourth edition. New York: Taylor & Francis Ltd, ISBN 978-1-138-49719-1.
- LUTHANS, Fred, Jonathan P. DOH and Richard M. HODGETTS, 2012. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-811257-7.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: PhDr. Ingo Herzig, M. A., katedra cizích jazyků TUL

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.
Katedra cizích jazyků

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

17. března 2022

Tereza Černá

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vymezením interkulturních rozdílů ovlivňujících česko-německé firemní prostředí, které bývají často zdrojem vzájemného nepochopení a nedorozumění. Teoretická část práce vymezuje zejména termíny kultury samotné, firemní kultury a jejích prvků. Dále jsou zde popsány pojmy interkulturní komunikace a rozdíly pomocí celkového vnímání cizince, sociální komunikace, teorií kulturních dimenzí a standardů a možná řešení a přístupy ke zvládnutí daných rozdílů.

Praktická část je zaměřena na vlastní analýzu specifik České republiky a Německa podle kulturních standardů obou zemí, které jsou následně komparovány a je zde nabídnuto doporučení pro zajištění funkční vzájemné spolupráce na základě výzkumu profesora Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl.

Klíčová slova

česká firemní kultura, firemní kultura, interkulturní komunikace, interkulturní rozdíly, komparace firemních kultur, kulturní dimenze, kulturní standardy, německá firemní kultura

Annotation

The bachelor's thesis deals with the definition of intercultural differences affecting the Czech-German corporate environment, which are often a source of mutual misunderstanding and misapprehension. The theoretical part of the thesis defines especially the terms of culture itself, corporate culture and its elements. It also describes the concepts of intercultural communication and differences through the overall perception of foreigners, social communication, theories of cultural dimensions and standards, and possible solutions and approaches to managing the differences.

The practical part is focused on the analysis of the specifics of the Czech Republic and Germany according to the cultural standards of both countries, which are then compared and offers recommendations for ensuring functional cooperation based on research by Professor Ivan Nový and Sylvia Schroll-Machl.

Keywords

comparison of corporate cultures, corporate culture, cultural dimensions, cultural standards, Czech corporate culture, intercultural communication, intercultural differences, German corporate culture

Obsah

Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Kultura	15
1.1 Pojem kultura	15
1.2 Firemní kultura	16
1.2.1 Význam a typy firemní kultury.....	16
1.3 Prvky firemní kultury	17
1.3.1 Symboly	17
1.3.2 Hrdinové	18
1.3.3 Rituály.....	18
1.3.4 Hodnoty.....	18
1.4 Kulturní hodnoty	18
1.4.1 Hodnoty.....	19
1.4.2 Potřeby	19
1.4.3 Postoje.....	19
1.4.4 Normy (Standardy)	20
2. Interkulturní komunikace a rozdíly	21
2.1 Celkové vnímání cizince	22
2.2 Sociální komunikace	22
2.2.1 Zásady efektivní komunikace	23
2.3 Kulturní dimenze a standardy	23
2.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho	24
2.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse	26
2.3.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase	28
2.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů	30
2.4.1 Interkulturní kompetence	31
2.4.2 Doporučení pro úspěšnou česko-německou spolupráci.....	31
3. Komparace České republiky a Německa	32
3.1 České kulturní standardy	34
3.1.1 Podceňování struktur, improvizace a flexibilita	34
3.1.2 Orientace na sociální vztahy	35

3.1.3 Všechno souvisí se vším.....	36
3.1.4 Silný komunikační kontext.....	37
3.1.5 Kolísavé sebevědomí a sebejistota	38
3.1.6 Polychronie času.....	38
3.2 Německé kulturní standardy	39
3.2.1 Nepružnost, žádná flexibilita a improvizace	39
3.2.2 Trvalá sebejistota.....	39
3.2.3 Monochronie času.....	40
3.3 Vzájemná spolupráce	40
3.3.1 Počáteční určení spolupráce	40
3.3.2 Rizika.....	41
3.3.3 Informace.....	41
3.3.4 Časový harmonogram.....	41
3.3.5 Kontrola	42
3.3.6 Prezentace výsledků	42
Závěr.....	43
Seznam použité literatury.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse.....	26
Tabulka 2:Shrnutí rozdílů v českých a německých kulturních standardech	40

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kulturní rozdíly	34
-----------------------------------	----

Úvod

Vzhledem k současnému trendu propojování ekonomik států po celém světě se pojmy internacionalizace a interkulturita stávají naprosto běžně užívanými termíny a jejich znalost a uplatnitelnost je základním pilířem nejen profesního života pro podnikatele, firmy a jejich zaměstnance působící na mezinárodních trzích, nebo spolupracující se zahraničím, ale i pro soukromý život běžného člověka.

Vlivem intenzivního kontaktu mezi příslušníky odlišných kultur se projevují specifické prvky kultury každé ze stran interkulturní spolupráce a komunikace, které vznikaly v průběhu mnoha let a jsou členy dané kultury respektovány a praktikovány. Tyto kulturní prvky by měli přijmout a respektovat i zahraniční partneři, kteří s nimi přicházejí do styku a pokud jsou s nimi dobře seznámeni a připraveni je aplikovat při setkání se členem cizí kultury, snižují tím riziko vzájemného nedorozumění, ke kterým by mohlo dojít.

Dá se očekávat, že nejvíce kulturních rozdílů mezi sebou mají země, které jsou od sebe geograficky velmi vzdálené a tím pádem právě u nich dochází nejčastěji k interkulturním nedorozuměním, což ale není pravidlem. Například když se máme zúčastnit jednání s firemním partnerem z Číny, nebo Indie, pravděpodobně se na toto setkání důkladně připravíme a tím pádem nebudeme tolik zaskočeni rozdílnými kulturními prvky, které se při společném jednání projeví. Kdežto když máme jednat se zeměmi nám bližšími, např. Polskem nebo Německem, předpokládáme, že mají firemní kulturu téměř totožnou, což nás pak může nemile překvapit a dochází právě ke zmíněnému interkulturnímu nedorozumění.

Tato bakalářská práce se zabývá vymezením interkulturních rozdílů ovlivňujících česko-německé firemní prostředí, které bývají často zdrojem vzájemného nepochopení a nedorozumění.

Cílem této práce je definovat pojem firemní kultury, kulturních standardů a dimenzí a určit kritické odlišnosti české a německé firemní kultury a pro její účely byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1. Co jsou stěžejní rozdíly v české a německé firemní kultuře způsobující chybnou interkulturní komunikaci?**
- 2. V jakých manažerských činnostech je důležité zohlednit tyto rozdíly firemní kultury?**
- 3. Lze dovozovat obecná doporučení pro minimalizaci interkulturních nedorozumění?**

Práce je rozdělena do tří kapitol, z nichž první dvě jsou součástí teoretické části práce, která vymezuje zejména termíny kultury samotné, firemní kultury a jejích prvků. Dále jsou zde popsány pojmy interkulturní komunikace a rozdíly pomocí celkového vnímání cizince, sociální komunikace, teorií kulturních dimenzí a standardů a možná řešení a přístupy ke zvládnutí daných rozdílů.

Poslední kapitola je praktickou částí práce, která je zaměřena na vlastní analýzu specifik České republiky a Německa podle kulturních standardů obou zemí, které jsou následně komparovány a je zde nabídnuto doporučení pro zajištění funkční vzájemné spolupráce na základě výzkumu profesora Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl (2003).

V závěru je zmíněno shrnutí informací, jak z teoretické části, tak i z vlastní analýzy českých a německých kulturních specifik a doporučení pro efektivní vzájemnou spolupráci a komunikaci.

1. Kultura

Firemní kultura je v dnešní době velmi známým a využívaným termínem, který ale zahrnuje velmi široké spektrum činností a vlastností specifických právě pro danou firmu. Abychom mohli jednotlivé kultury komparovat, musíme nejprve dobře porozumět samotnému pojmu kultura.

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura má svůj původ v latinském výrazu „cultura“, který můžeme v překladu vyjádřit jako vzdělávání, nebo pěstování. Ve svém nejširším významu tento termín označuje výsledek lidské interakce, čemuž předcházelo vyjádření M. T. Cicera, že filozofie je „kulturou ducha“.

Na slovo kultura můžeme pohlížet rozdílně podle toho, v jakém prostředí se pohybujeme. Těmito prostředími jsou např. sociologie, psychologie, archeologie, ale i mnoho dalších.

V rámci managementu zahrnuje tento pojem člověkem získané poznatky, které jsou užívány k interpretaci zkušeností a vytváření sociálního chování. Tyto poznatky dále utváří hodnoty a postoje a ovlivňují chování. Obecně můžeme říci, že kultura je:

1. *Naučená.* Kultura není zděděna ani biologicky založena; získává se učením a nabytými zkušenostmi.
2. *Sdílená.* Lidé jako příslušníci skupiny, organizace nebo společnosti sdílejí kulturu; není specifická podle jednotlivce.
3. *Transgenerační.* Kultura je kumulativní, předává se z jedné generace na druhou.
4. *Symbolická.* Kultura je založena na lidské schopnosti znázorňování nebo používání jedné věci k reprezentaci druhé.
5. *Schematická.* Kultura má strukturu a je integrovaná; změna v jedné části zapříčiní změny v jiné.
6. *Adaptivní.* Kultura je založena na lidské schopnosti změny nebo přizpůsobení se.

Protože ve světě existují různé kultury, pochopení dopadu kultury na chování je pro studium managementu zásadní. (Luthans a Doh, 2012)

Kultura je obvykle považována za hluboce zakořeněnou a pomalu se měnící. A právě proto, že kultura je pro společnost tak zásadní, ovlivňuje kritickým způsobem chování lidí. Efektivní řízení závisí, alespoň částečně, na zajištění toho, aby se lidé chovali způsobem vhodným pro danou společnost. A právě proto je porozumění kultuře pro manažery tolik důležité. Tam, kde existují kulturní rozdíly, může být nutné se jim přizpůsobit, aby bylo dosaženo požadovaného chování a výsledků. To je v teorii mnohem jednodušší než v realitě. Každý z nás je ovlivněn svou vlastní kulturou a lidé jsou nevyhnutelně poněkud etnocentričtí. Zatímco kultura, jak je zde popsána, je silnou a trvalou silou, je také důležité si uvědomit, že každý patří hned do několika kulturních skupin a aby bylo možné zcela pochopit chování v organizacích, je nejdříve potřeba porozumět prolínání těchto sil. (Punnett, 2018)

1.2 Firemní kultura

Podle Jaquese (1951) firemní kultura je výrazem toho, jak jsou lidé schopni a ochotni sdílet společná přání a touhy a zavázat se ke vzájemné spolupráci.

Tento pojem však vstoupil do povědomí především manažerů, sociologů a dalších akademiků až na počátku 80. let a v 90. letech se stal všemi známým. Zahrnoval generalizované přesvědčení a chování, celopodnikové systémy hodnot, strategie řízení, komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci, pracovní prostředí a postoje, dále bychom mohli zmínit také příběhy o původu společnosti a vizuální symboly, jako jsou loga a ochranné známky. (Tarver, 2021)

1.2.1 Význam a typy firemní kultury

Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Tyto všechny ukazatele můžeme připodobnit k osobnosti člověka. Stejně jako každá osoba, tak i každá firma je svým způsobem jedinečná a nenapodobitelná. Zdravá kultura firmy může velmi pozitivně ovlivnit celkový dojem z firmy samotné, jak z pohledu potenciální zaměstnanců, tak i odběratelů a mnohých dalších. Tím pádem kultura má velký vliv i na úspěch či neúspěch daného podniku. (VeJVodová, 2018)

Firemní kulturu můžeme rozdělit na čtyři základní typy dle kombinace těchto dvou ukazatelů: míry otevřenosti k vnějšmu prostředí a stupně vnitřní organizovanosti. První ukazatel charakterizuje, do jaké míry organizace reaguje na vnější podněty, nebo naopak spoléhá na své vlastní zaseté způsoby řízení, atd. Druhý ukazatel nám říká, zdali organizace funguje na základě předem daných předpisů v jisté automatizaci, nebo je ochotna nechat jednotlivé zaměstnance svobodně se rozhodovat na úkor menší efektivity a pravděpodobně i většího chaosu. Těmito základními typy firem jsou dle Brože (2017):

1. *Klanová* – vysoká míra vnitřní svobody a malá otevřenost
2. *Hierarchická* – nízká míra svobody a malá otevřenost
3. *Neformální* – vysoká míra svobody a velká otevřenost
4. *Soutěživá* – nízká míra svobody a velká otevřenost

Kultura konkrétní firmy je pak kombinací těchto čtyř komponentů a tím se utváří její jedinečný profil. Zároveň je ale důležité si uvědomit, že i kultura v rámci jednotlivých oddělení podniku nemusí být vždy totožná, ale někdy se i diametrálně liší.

1.3 Prvky firemní kultury

Prvky organizační kultury jsou pro každou firmu specifické a určují její jedinečnost a podstatu, a proto je velmi obtížné je jednotně kategorizovat, nicméně nejčastěji jsou za základní prvky kultury považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

1.3.1 Symboly

Symboly jsou vyjádřením abstraktní skutečnosti a nosí určitý význam. Jsou to znaky, které mají komplexní komunikativní obsah snadný k pochopení. Používají je určité skupiny lidí, které svým specifickým způsobem interpretují jejich význam. Patří sem např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, vyjadřování, atd.

1.3.2 Hrdinové

Hrdiny mohou být skutečné, popřípadě imaginární osoby, kteří představují model ideálního chování a nositele tradice, vzor ideálního zaměstnavatele či manažera. Často jimi jsou zakladatelé společnosti, nebo vzoroví zaměstnanci, vedoucí oddělení,...

1.3.3 Rituály

Patří sem různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Dají se rozdělit na projevy chování mezi zaměstnanci v rámci firmy a přístup ke komunikaci se zákazníky. V okruhu zaměstnanců jimi mohou být oslavy jakéhokoliv charakteru, formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy, způsob komunikace mezi zaměstnanci, hlasování, přístup k odměňování a mnoho dalších. Naopak u zákazníků můžeme například hovořit o způsobu oslovení přes styl vedení komunikace až po velmi propracovaný systém, jak přesně konverzovat se zákazníky i podle náročnosti přístupu k nim.

1.3.4 Hodnoty

Představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je špatné a dobré, hodnotné či nehodnotné. Promítají se do přístupu k práci, sounáležitosti mezi zaměstnanci a podnikem i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou v rámci podniku na nějaké vyšší, nebo vedoucí pozici. Blíže se na ně zaměříme v následující podkapitole. (Vysekalová a kol., 2020; Pospíšilová, 2018)

1.4 Kulturní hodnoty

Hodnoty jsou dobré pro vysvětlení a pochopení kulturních podrobností a rozdílů v chování: porozumění hodnotám a jejich kulturnímu základu je tedy užitečné pro mezinárodní manažery. Pokud manažeři chápou, že se hodnoty kultury od kultury liší, je pravděpodobnější, že lépe přijmou rozdíly v chování a mohou je správně interpretovat. Tím pádem mohou pak efektivně komunikovat s ostatními lidmi, jejichž hodnoty a chování se liší od toho, na co jsou oni sami zvyklí.

Je vhodné definovat koncept kulturních hodnot, stejně jako odlišit hodnoty od jiných konceptů a zkoumat, jak hodnoty s těmito koncepty souvisí. V rámci kulturních hodnot se nejdřív zaměříme na hodnoty samotné, a poté se podíváme na potřeby, postoje a nakonec na normy neboli standardy.

1.4.1 Hodnoty

Hodnoty byly americkým sociálním psychologem Miltonem Rokeachem (1973) popsány jako trvalé přesvědčení, že specifické způsoby chování nebo konečné stavy existence jsou společensky výhodnější než jejich protiklady. Hodnoty určují standardy, podle kterých se posuzuje důležitost všeho ve společnosti. Pro mezinárodní management je důležitá role sociálních hodnot v chování.

1.4.2 Potřeby

Potřeby jsou popisovány jako síly motivující jedince jednat určitým způsobem; jakmile jsou potřeby naplněny, již nemají vliv na chování. Kulturní hodnoty interagují s individuálními potřebami, protože ovlivňují, jak se lidé rozhodnou uspokojit své potřeby.

1.4.3 Postoje

Postoje můžeme vyjádřit jako tendence příznivé, nebo nepříznivé reakce na předměty nebo situace v závislosti na našem přesvědčení o nich. Společenské hodnoty ovlivňují to, na co reagujeme kladně a na co pohlížíme negativně.

V obchodním prostředí styl oblékání může vyjadřovat zcela rozdílné věci v závislosti na tom, co společnost oceňuje a jak jsou různé typy oblečení interpretovány. Pokud například nošení obleku a kravaty naznačuje konzervativní obchodní perspektivu a konzervatismus je oceňován, povede to k příznivému postoji k osobě v tomto oděvu. Jinde, kde by byl v podnikání více ceněn inovativní přístup, by to mohlo být vnímáno negativně.

1.4.4 Normy (Standardy)

Normy předepisují, nebo zakazují specifické chování v konkrétních situacích a vedou ke standardizovaným, odlišným způsobům chování. Toto chování je považováno za **normální** a vhodné. Normy pravděpodobně vznikly z hodnot, ale už je nadále jasně nevystihují. Jako příklad můžeme uvést stanovení přesné pracovní doby, pravidelné porady týmu/vedoucích, samostatnost pracovníků, atd. (Punnett, 2018)

2. Interkulturní komunikace a rozdíly

Pro kteréhokoliv člověka je v podstatě nemožné zcela se vcítit do jiné osoby a porozumět tomu, co cítí, nebo čemu rozumí. Jediným způsobem, jak můžeme mezi sebou sdílet své myšlenky, pocity, postoje, přesvědčení a emoce je verbální a neverbální jazyk.

Komunikaci chápeme jako komplexní proces, ve kterém se pojí právě verbální a neverbální jazyk v jedno a který nemá žádný stanovený začátek nebo konec, ani předem naplánovatelný průběh. Komunikaci můžeme dělit podle prostředků (*verbální, neverbální, komunikace činem*) a charakteristiky (*intrapersonální, interpersonální, skupinová, masová*). Komunikací činem chápeme postoje a chování jedince k ostatním lidem. Intrapersonální probíhá pouze v hlavě člověka se sebou samotným, interpersonální se účastní dva lidé – příjemce a odesílatel, skupinová se týká tří a více lidí. Masová komunikace je nejmladším druhem a probíhá pomocí masových médií (novin, televize, internetu,...).

Komunikace už sama o sobě je velmi komplikovaná, natož když k ní přidáme ještě mezinárodní prvky, jako jsou: rozdílné jazyky, náboženství, historie, zvyky, sociální postavení... a stává se z ní komunikace **interkulturní**. Toto všechno musíme brát v potaz, abychom se vyhnuli překážkám v mezinárodní komunikaci a mohla probíhat efektivně.

Dále je velmi důležitým aspektem rozdíl v jednání jednotlivých osob s odlišnou národností a kulturním pozadím. Člověk v pracovním procesu je tedy v neustálém kontaktu s lidmi, který je ovlivněn, jak osobností a zkušenostmi daného člověka, tak i bezprostředními vlivy. Z toho všeho vyplývá, že proces hledání „společné řeči“ bývá při každém novém setkání s další osobou velmi náročný. Proto musí obě strany komunikace zvolit správnou taktiku a strategii, takto zabarvenou komunikaci nazýváme **vyjednáváním**. (Hosáková, 2017; Kartmen, 2021; Punnett, 2018)

V následujících podkapitolách se zaměříme na specifika interkulturní komunikace, a jak se můžeme vyvarovat jednotlivým problémům, příp. jakým způsobem je řešit.

2.1 Celkové vnímání cizince

V obecně-psychologickém pojetí je vnímání procesem, ve kterém lidé pomocí svých smyslů přijímají informace ze svého okolí a zpracovávají je za účelem jejich interpretace. Tento proces se skládá z výběru přijímaných podnětů z okolí a jejich organizace. U vnímání druhých osob řešíme, jak na nás daná osoba působí fyzicky i emocionálně a na základě toho si vytvoříme obrázek toho, jaký člověk je. Často to ale nekoresponduje s tím, jakou osobnost ve skutečnosti má. Vnímání jedince je také ovlivněno **situačním kontextem**, ten nám doplňuje informace, které máme o objektu vnímání a ovlivňuje jejich interpretaci. Rozdíl mezi tím, co má být sděleno a co je skutečně řečeno může být někdy veliký. V České republice konkrétně je situační kontext velmi významný. Při setkávání se s cizinci je velmi zásadní, kolik máme informací o jejich kultuře a zda si je správně interpretujeme. (Hlušička, 2016)

2.2 Sociální komunikace

Sociální neboli mezilidská komunikace vyjadřuje výměnu informací mezi lidmi, která předpokládá a umožňuje navázání společné činnosti. Sociální komunikace užívá, jak verbálních, tak neverbálních prostředků komunikace, i když jejich míra a význam se, kulturu od kultury, liší. Mezi účastníky komunikace se vytváří vztahová vazba, která tento přenos informací umožňuje a značně ovlivňuje. V sociální komunikaci se často setkáváme s nejrůznějšími druhy problémů a nedostatků (často jsou nazývány komunikačními šumy). K těm nejčastěji dochází z důvodu odlišnosti v rámci:

- znalostí,
- kultury,
- statusu (nadřazený/podřazený),
- postojů,
- emocí
- a komunikačních dovedností. (Jiráček, 2018)

2.2.1 Zásady efektivní komunikace

Efektivní komunikace je ta, při níž dochází k účelné výměně informací mezi stranami, které se vzájemně respektují a jsou schopné předané informace náležitě zpracovat, poskytnout si vzájemně zpětnou vazbu a navzájem se ovlivňovat. Zpětná vazba má sloužit jako pomoc druhé straně komunikace a případně vylepšit následné vyjednávání. Má být stručná a rychlá a poskytovat spolehlivé a srozumitelné údaje. (Madio, 2019)

V oblasti interkulturní komunikace je o to významnější, že omezuje právě nepochopení a rozkoly mezi oběma stranami. Zejména německá kultura je zvyklá poskytovat přímou a věcnou zpětnou vazbu, kdežto česká zpětné vazby užívá méně často a v mnohem diplomatictější podobě.

2.3 Kulturní dimenze a standardy

Společenské vědy, které řeší problematiku kulturních aspektů řízení, dlouho hledaly a stále hledají kritéria, která by jasně a stručně poukazovala na klíčové rozdíly jednotlivých národních kultur. Nejobecnější úroveň rozdílů mezi zeměmi vyjadřují tzv. kulturní dimenze a standardy. Lidé tyto dva přístupy často slučují, nebo zaměňují, ale jejich význam není zcela shodný.

Kulturní dimenze vyjadřují kulturní rozdíly mezi zeměmi a upozorňují na odlišnosti, které vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují i oblast podnikových procesů a managementu. Jsou měřitelné, a proto je na jejich základě možné snadno odvodit způsoby chování hned několika kultur najednou a přijmout určitá doporučení, zjednodušující vzájemné pochopení, komunikaci a případnou spolupráci.

Kulturní standardy mají odlišné pojetí. Představují metodický nástroj, který nejkonkrétněji charakterizuje způsoby myšlení, sociálního chování, hodnocení a pracovního jednání pracovníků odlišných národních kultur. Jsou měřítkem toho, co je v dané kultuře považováno za normální, správné, obvyklé, typické a akceptovatelné, určují také míru tolerance vůči ostatním kulturám. Na rozdíl od kulturních dimenzí nevyjadřují úroveň rozdílnosti, ale výsledky porovnání konkrétních kultur. (Petříková, 2008)

V odborné literatuře se setkáváme se třemi primárními postoji od různých autorů (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1993 a Thomas, 1999), které se zabývají rozdíly a interakcí mezi různorodými národními a organizačními kulturami na základě podobných východisek, avšak s odlišnými pohledy na způsob chování, jednání a myšlení příslušníků z odlišných kultur. Tyto tři přístupy budou popsány v následujících podkapitolách.

2.3.1 Kulturní dimenze podle Gerta Hofstedeho

Hofstede zkoumá nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňuje na ty, které ovlivňují zejména oblast práce a managementu. Jeho dimenze jsou velmi známé a lze se s nimi často setkat. Jde o tyto kulturní dimenze:

1. Velká/malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě

Jde o míru, v jaké se členové v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi. Velká snaha vyhnout se riziku a nejistotě značí mimořádné úsilí mít vše zcela a dokonale naplánované a promyšlené dopředu, tak aby se vyhnuli jakémukoliv potenciálnímu riziku. Vyznačuje se také přísnými pravidly a normami všelijakých druhů.

2. Vzdálenost mocenských pozic

Spočívá v míře tolerance nerovnováhy v rozdělení moci řízení. Nejde ve skutečnosti o vzdálenost reálnou, ale subjektivní a tolerovanou. Tam, kde je vzdálenost velká, jsou podřízení pracovníci nerovně nadřizeným a je očekáváno, že udělají vše, tak jak je jim řečeno a do rozhodování nijak nezasahují. V malé vzdálenosti jsou minimální rozdíly mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci (považují se za sebe rovnými) a jejich vztahy podřízenosti/nadřizenosti se mohou rychle měnit a téměř zde neexistují privilegia nadřizených.

3. Míra individualismu, resp. kolektivismu

Kolektivismus se vyznačuje začleňováním jedince do sociálních skupin již od jeho narození, což silně ovlivňuje jeho rozhodování a chování. Skupina mu poskytuje ochranu a pocit loajality, a proto je pro něj vždy primárním cílem.

U individualismu se naopak dává důraz na sílu jedince, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Jedinec sám je cílem a sociální útvary a interakce jsou až na druhém místě.

4. *Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot*

V maskulinní společnosti jsou role žen a mužů jasně odlišené. Je zde očekáváno, že muži budou asertivní, houževnatí, přísní a orientovaní na výkon a konkurenci, materiální hodnoty a úspěch. U žen se předpokládá, že jsou umírněné, solidární a orientované více na péči o kvalitu a kulturnost života.

Ve feminní společnosti se tyto role stírají a jak od mužů, tak od žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy, než na výkon a zájem a péče o kvalitu životního prostředí.

5. *Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace*

V krátkodobě orientované společnosti je kladen důraz na současnost a minulost a aktivity s nimi související. V dlouhodobé je větší připravenost a orientace na činnosti, které přinesou výsledky až v budoucnosti. (Brychtová, 2021)

Omezení Hofstedeho přístupu spočívá ve skutečnosti, že jeho výzkum byl prováděn téměř výhradně v jedné organizaci (IBM), která, i když fungovala v multikulturním prostředí, může být stále ovlivněna kulturou samotné organizace. Hofstedeho dílo vyvolává extrémní reakce. Na jednu stranu je používáno jako paradigma pro mezinárodní srovnání, ale na druhou stranu je i tvrdě kritizováno. Jádro Hofstedeho výzkumu je nyní staré více než 40 let, takže spousta věcí se posunula úplně jiným směrem a získala novou formu, přístup, pohled na věc. (Kňap a Nový, 2017)

2.3.2 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Tento autor se po práci Hofstedeho a dalších autorů pokusil proniknout hlouběji do analýzy kulturních rozdílů a konkrétněji identifikovat dimenze, které ovlivňují uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur a zaměřuje se na řešení tří základních problémů, které musí lidstvo řešit a zvládat. Jsou to:

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

V jejich rámci lze pak identifikovat sedm základních dimenzí kultury (*viz tabulka č. 1*). Z těchto dimenzí lze pak odvodit právě způsoby chování a doporučení k usnadnění vzájemné spolupráce. Některé z nich se shodují s Hofstedeho rozměry, zatímco ostatní vyjadřují o něco jemnější rozdělení kulturních rozdílů. Studie byly provedeny na různých vzorcích mezi různými národy za použití různých metod hodnocení v různých časových obdobích.

Tabulka 1: Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Vztah k druhým lidem	Univerzalizmus	Partikularismus
	Kolektivismus	Individualismus
	Neutralita	Emocionalita
	Difúznost	Specifičnost
	Dosahování (úspěchu)	Přisuzování
Vztah k času	Orientace na minulost/přítomnost/budoucnost	
Vztah k přírodě	Vnitřní orientace	Vnější orientace

Vlastní zpracování dle (Business Info, 2010)

1. *Universalismus vs. Partikularismus*

Univerzalistické kultury přísně dodržují pravidla a pevně stanovené normy. Důležitou roli hrají smlouvy a člověk, který je dodržuje. Partikularismus se naopak vyznačuje orientací na přátelství a osobní vztahy, které mnohdy přesahují daná pravidla. Dobrý vztah častokrát znamená více než stanovená smlouva. Německo je typickým příkladem univerzalistické kultury, Česká republika se naopak řadí mezi ty partikularistické.

2. *Kolektivismus vs. Individualismus*

V kolektivistických kulturách je středem zájmu skupina a všechny aktivity jsou na ni orientovány (česká kultura). Lidé pracují ve skupinách a v rámci nich také činí veškerá rozhodnutí spojená s prací a dosahují lepších výsledků. U individualistických kultur jsou jejich členové orientováni jen a pouze na sebe samotné a také se na základě toho rozhodují (německá kultura).

3. *Neutralita vs. emocionalita*

Príslušníci neutrálních kultur nedávají najevo, co si myslí a co cítí a také to nezkoumají, příp. nejsou schopni rozpoznat u ostatních lidí. Rozhodují a chovají se zcela racionálně a působí monotónně. Toto chování můžeme zpozorovat v německém firemním prostředí. Emocionální kultury naopak dávají najevo veškeré své myšlenky a emoce a to, jak verbálně, tak i neverbálně. Velmi obvyklá je zde výrazná mimika a gestikulace a dramatické vystupování, což může být zpozorováno naopak u české strany.

4. *Specifičnost vs. Difúznost*

Členové specifických kultur bývají přímí, věcní a účeloví. Mívají přesný, strohý, určitý a transparentní projev. Jsou zde striktně odděleny morální zásady oficiálního jednání a pracovní vztahy od všech dalších. Podřízení jsou vedeni precizně a s detailními instrukcemi (Německo). Na druhé straně, u difúzní kultury, můžeme pozorovat projevy nepřímého a „bezcílného“ chování, dále zde působí vyhýbavost a nejednoznačnost. Morální aspekty jednání závisí na osobách a kontextu (Česká republika).

5. *Orientace na prisuzování vs. dosahování*

Tato orientace se týká toho, jak je v příslušných kulturách získáván status. U kultur orientovaných na dosahování je status a respekt odvozen od znalostí a dosahovaných výsledků jedince. V kulturách orientovaných na prisuzování je status prisuzován na základě věku, společenského původu, vzdělání, profese, konexí,...

6. *Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost*

Příslušníci různých národů připisují minulosti, současnosti a budoucnosti různou váhu. V kulturách orientovaných na minulost se dává důraz na tradice, původ rodiny, firmy, příp. národa. Respekt je prokazován předkům, předchůdcům, zakladatelům a starším lidem. V kulturách orientovaných na přítomnost jsou zásadní činnosti, které aktuálně probíhají a na vše se pohlíží z pohledu aktuální situace. Pro kultury orientované na budoucnost je zásadní plán a strategie pro další jednání. Hovoří se zde o vyhlídkách, potenciálu, aspiracích a budoucím úspěchu.

7. *Vnitřní vs. Vnější orientace*

U příslušníků jakéhokoliv národa lze rozlišit dvě hlavní orientace, co se týče vztahu k přírodě a okolí: interní a externí neboli jinými slovy vnitřní a vnější. Příslušníci kultury s interní orientací si myslí, že je možné ovlivňovat a kontrolovat své okolní prostředí. Jsou zaměřeni na sebe a ke svému okolí se chovají nadřazeně až agresivně. Příslušníci kultur s externí orientací jsou toho názoru, že přírodu a okolí je třeba respektovat a ctít. Jsou zaměřeni na své kolegy, partnery, zákazníky a blízké osoby a jsou citliví k jejich potřebám. (Lukášová, 2010)

2.3.3 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Alexandr Thomas (1999) prohlásil, že: *"Kulturní standardy lze považovat za společensky sdílené a přijímané normy a hodnoty, které používají jednotlivci žijící v určité kultuře k vzájemnému hodnocení chování."*

Jak bylo již zmíněno na začátku této kapitoly, kulturní standardy se od dimenzí liší, jak svým pojetím, tak i vyhovovací hodnotou. Pomocí tohoto nástroje se dá měřit chování příslušníků dané kultury a vychází z následujících teoretických i metodických východisek:

1. Kultura je současně předpokladem i výsledkem konkrétního jednání každého člověka. Ovlivňuje jak cíle jednání, tak i způsob jejich dosažení a celkovou škálu a obsah jednotlivých oblastí jednání. V jednotlivých kulturách se liší hierarchie cílů, představy o správnosti a vhodnosti cest jejich dosažení a obsah oblastí, ve kterých je možné a vhodné se pohybovat.

2. Každá interakce mezi dvěma příslušníky odlišných kultur je mimořádně obtížná. Oba partneri musí brát v potaz kulturu a kulturní standardy vlastní, domácí kultury; předpokládanou kulturu, resp. standardy, druhé, hostitelské země; skutečné jednání příslušníka cizí kultury a představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.

Problémy pak vznikají zejména proto, že partneri neznají jednání svých protějšků, ale zároveň nejsou zcela seznámeni s kulturou cizí země a vzájemné představy o protějšku se liší. V ideálním případě si jedna ze stran uvědomí tuto chybu a obě strany se snaží najít vzájemný kompromis v interpretaci obou kultur. Někdy může dojít k nátlaku ze strany jednoho účastníka komunikace na druhého a jako důsledek tohoto nátlaku může dojít ke komunikační bariéře. Konečné řešení situace proto velmi záleží na konkrétní podobě procesu vzájemné i vlastní reflexe.

Je však třeba zdůraznit, že koncept kulturních standardů má stále své nedostatky. Velkou výhodou je snaha zjednodušit vzájemné pochopení a spolupráci, což je ale zároveň problémem v ohledu na to, že tento záměr vede ke stereotypizaci a předsudkům vůči cizím kulturám a zejména cizincům samotným. Dalším nedostatkem je skutečnost, že v rámci vzájemné spolupráci dvou různých kultur se jejich činy a komunikace mohou vyvíjet směrem, který se začne vymykat kulturním standardům. Obě strany se shodnou na nových formách komunikace, setkávání, řešení konfliktů,... vzniká zde tedy nová forma společné kultury a mohli bychom zmínit mnoho dalších menších problémů konceptu kulturních standardů.

Když se podíváme na kulturní standardy Němců, srovnáme a analyzujeme jejich interakci s Čechy, tak budou jiné, než kdybychom je porovnávali například s Italy. Zásadním rozlišovacím znakem této metody je způsob získávání dat a jejich interpretace. Důraz není kladen na rozhovory s informátory z konkrétních kultur, ale na hlášení kritických incidentů odvozených z jejich očekávání při kontaktu s jinou kulturou.

Kulturní standardy představují nástroj dosud nejkonkrétněji odhalující a charakterizující konkrétní způsoby myšlení, sociální a pracovní chování příslušníků jednotlivých kultur. (Kinast a kol., 2010; Kňap a Nový, 2017)

2.4 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů

Jak bylo již popsáno v předchozích částech této práce, kulturní rozdíly se často stávají zdrojem lidského nepochopení se a následného nedorozumění, příp. konfliktům. K zaručení úspěšnosti vzájemné spolupráce je potřeba podstoupit tyto tři jednoduché kroky:

1. *Cizí kulturu je třeba dobře znát*

Přes mnohá tvrzení, že v moderní civilizaci se rozdíly mezi kulturami stírají, je nutno podotknout, že jisté odlišnosti kultur stále existují. Nestačí je však pouze brát na vědomí, ale je třeba je pochopit, umět popsat, vysvětlit. Z metodického hlediska lze tak nejsnadněji činit na základě kulturních standardů. Přestože tento krok vypadá jako snadný a automatický, mnoho lidí tak nečiní.

2. *Cizí kulturu je třeba respektovat*

Tímto krokem je především myšleno to, že když už nám jsou rozdíly mezi naší a danou kulturou známy, bereme je v potaz a nesoudíme druhou kulturu. Každá kultura má totiž své zvyklosti a pravidla, která jsou ideální právě pro ni a nelze podle nich danou kulturu soudit, nebo se dokonce snažit na ni aplikovat jinou kulturu. Respekt k cizí kultuře však neznamená, že se dvě strany nemohou dohodnout na vzájemném kompromisu, právě naopak, pro různé kroky/fáze vzájemné spolupráce jsou vhodné prvky, buď z jedné, nebo z druhé kultury. V případě česko-německé spolupráce můžeme zmínit například potřebu Němců mít všechny informace a podklady související s domluvenou spoluprací zpracované písemně, nejlépe potvrzené společnou smlouvou či dohodou a sjednané ve formálním prostředí.

3. *Ve vztahu k cizí kultuře je třeba učinit vstřícný/é krok/y*

Podobně jako je v běžné lidské interakci kladně hodnocen každý vstřícný krok/gesto, tak i v rovině interkulturní lze toto interpretovat jako hledání společného řešení, vzájemného pochopení a usnadnění náročného sociálního procesu. Tento vstřícný krok, pokud vezmeme v úvahu znalost cizí kultury, nemusí být žádnou komplikací a osobním ústupkem. Naopak mnohdy to znamená vzdát se něčeho, co pro nás není příliš zásadní, ale pro druhou kulturu to může znamenat

mnoho. Je důležité také zmínit, že jeden vstřícný krok vůči cizí kultuře nutně neznamená také vstřícný krok vůči kultuře naší. Pokud mluvíme o České republice a Německu, čeští partneři mohou přijmout některé normy a pravidla, které Němci vyžadují a Němci naopak dají prostor české kreativitě a improvizaci.

Lze tedy tvrdit, že bez vzájemného poznání, respektu a vzájemného učinění vstřícných kroků nemůžeme dosáhnout úspěchu, kterého chceme, popř. je to zbytečně komplikovanější. (Luthans a Doh, 2012)

2.4.1 Interkulturní kompetence

K dosažení úspěšné interkulturní spolupráce je také důležité zmínit pojem interkulturní kompetence. Názory na obsah tohoto slova se mezi odborníky velmi liší a každý mu přisuzuje jinou hodnotu a význam. Podle Deardorff (2004) tento pojem vyjadřuje schopnost jedince vhodně se zachovat v komunikaci s lidmi odlišných kultur ve svém vlastním jazyce v interkulturních situacích, zatímco interkulturní komunikační kompetence umožňuje lidem komunikovat s příslušníky odlišného původu a zázemí v jazyce cizím – je zde tedy navíc znát prvek schopnosti komunikovat i v jiném jazyce, než mateřském.

2.4.2 Doporučení pro úspěšnou česko-německou spolupráci

Podstatnými základy úspěšné česko-německé spolupráce jsou nejen znalost českého a německého jazyka, ale také obou kultur a jejich rozdílů. Všechny tyto aspekty je potřeba nejen rozeznat a akceptovat, ale také nalézt jejich vhodný kompromis a tím zajistit hladký průběh vzájemné spolupráce.

Následující kapitola se zabývá otázkou, zda je možné zaručit úspěšnou spolupráci českých a německých firem a praktickou stránkou věci.

3. Komparace České republiky a Německa

Přestože kultura České republiky má na první pohled nemálo podobných prvků jako ta německá, tak zde existují výrazné rozdíly nejen v jazyce, ale také v kultuře a mentalitě. A právě tyto rozdíly u obou národů vedou často k nedorozumění, napětí a nevěli. (Petrovic, 2020)

V této části práce bude již konkrétně porovnávána firemní kultura České republiky a Německa a bude zde nabídnuto několik doporučení pro vhodná řešení situací, které mohou potenciálně nastat. Vycházet budeme z výzkumu Nového a Schroll-Machl (2003), který byl proveden mezi Čechy/Němci, kteří na konkrétních situacích popisovali, co je překvapilo, nebo zarazilo na chování jejich německých/českých partnerech, a naopak.

Výzkumný proces proběhl následovně:

1. *Uskutečnění polostandardizovaných rozhovorů*

Dotazovanými osobami byli lidé různého pohlaví, věku, vzdělání i profese s minimálně tříletou osobní zkušeností se zahraničními partnery. Z dotazování byli vyloučeni členové smíšených rodin, či lidé, kteří již delší dobu žijí ve druhé zemi. Od Čechů a Němců bylo takto získáno přibližně po třech stech kritických událostech, které, ať už pozitivně, nebo negativně ovlivnily vzájemnou komunikaci a spolupráci. Zaměření tohoto výzkumu vychází z teorie Alexandra Thomase o kulturních standardech, jsou tu zmíněné i některé prvky z teorie kulturních dimenzí podle Fonse Trompenaarse, ale s Hofstedeho teorií se zcela neshoduje, protože výzkumu bylo účastno více respondentů, kterých se kulturní standardy Česka a Německa přímo týkají a přicházejí s nimi pravidelně do styku.

2. *Výběr situací s interkulturními interakcemi*

V následující etapě byly ze zmíněných rozhovorů vybrány všechny situace, které splňovaly požadavek skutečné interkulturní interakce. Byly z nich vytvořeny samostatné částečně uzavřené situace, k nimž se přiřadily vhodné interpretace a hodnocení příslušných respondentů.

3. *Hledání obecné interpretace příslušné situace*

Cílem třetího kroku bylo hledat společný výklad příslušné situace reprezentanty té kultury, která je v ní popisována. Tedy jaké příčiny, cíl a jaké další součásti jsou v popisované situaci obsaženy. Němci Čechům, po jejich žádosti, vysvětlili, proč se v zadané situaci chovali, tak jak se chovali a naopak. Při výkladu jednotlivých znaků a vlastností obou kultur se začínaly pojmenovávat konkrétní rysy standardů obou těchto kultur. Vyloučeny byly takové situace, v nichž byla rozdílnost v jednání určena pouze osobností aktéra, nebo mimořádností situace, která se odehrávala. Platnost a plný význam získaných informací byly prověřeny těmito odlišnými technikami:

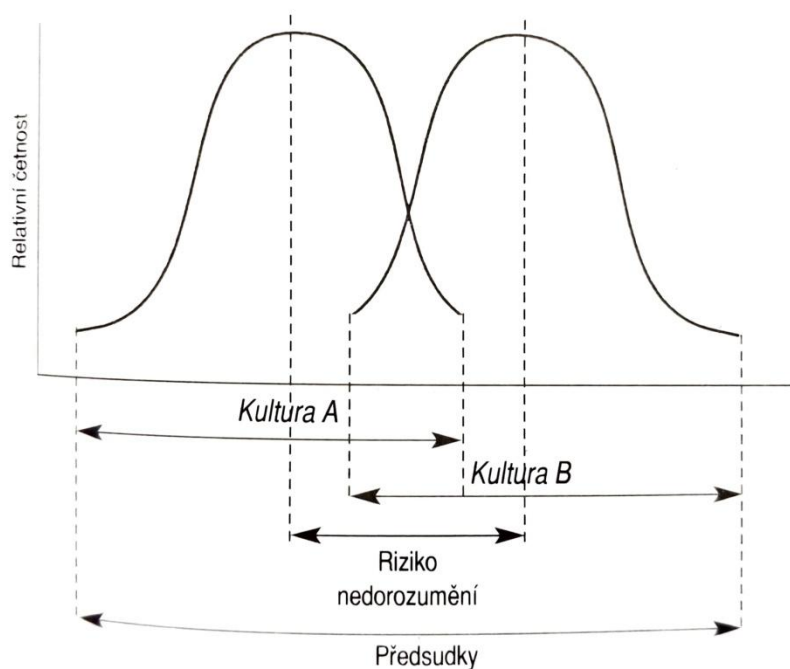
- několikanásobným písemným dotazem,
- skupinovou diskuzí,
- expertním posouzením a
- sebezpozorováním.

4. *Abstrahování obecných vzorců jednání obou kultur*

Z těchto získaných informací se dále abstrahovaly obecné, opakující se (typické) vzorce jednání, ze kterých byly formulovány standardy obou kultur, které byly dále prověřeny a potvrzeny během česko-německých diskuzí a manažerských tréninků česko-německých firem a institucí. Je však potřeba mít na mysli, že dané vzorce jsou pouze jakýmsi základním schématem, které, ne vždy, musí být uplatnitelné ve všech situacích, které mohou nastat.

V konkrétních situacích může být například velmi určující osobnost jednoho z aktérů, či specifické okolnosti a konkrétní situace, v níž člověk jedná pod určitým nátlakem. Dále je třeba brát v potaz i četnost výskytu formulovaných standardů. Budeme-li uvádět typicky české či typicky německé chování či přístup k problému a jeho řešení, pak máme na mysli početně nejrozšířenější standardy dané kultury, avšak nejsou samozřejmě jedinými možnými. Tuto problematiku popisuje obrázek č. 1.

Někteří Češi se například mohou vyznačovat spíše německým smýšlením a vystupováním a naopak. (Nový a Schroll-Machl, 2016)



Obrázek 1: Kulturní rozdíly
Zdroj: (Nový a Schroll-Machl, 2016, s. 49)

3.1 České kulturní standardy

Když bychom měli ve zkratce popsat českou kulturu, tak kultura a mentalita českého národa je do značné míry ovlivněna jeho historií (politické režimy a převraty, podřazenost větším národům/říším, světové války, ...). Češi mají často komplexy malého národa a „sebedestruktivní“ sklony, kdy sami sobě nevěří a mají o sobě velmi nízké mínění. Pro mnoho národů je velmi specifický a mnohdy nepochopitelný český humor – Češi si z principu rádi stěžují na to, co se jim děje, co prožívají, přestože třeba nezažívají nic až tak hrozného a zároveň si často dělají legraci sami ze sebe.

V následujících podkapitolách budou rozebrány konkrétní postoje Čechů a jejich přístupy k věcem dle Nového a Schroll-Machl (2016).

3.1.1 Podceňování struktur, improvizace a flexibilita

Rozdílný vztah ke strukturám je velmi zásadní odlišností české a německé kultury a svým způsobem ovlivňuje všechny ostatní. Improvizace je pro Čechy velmi významná a neuměli by si bez ní život představit, protože pro ně představuje schopnost adaptace, flexibility a

vynalézavosti, jsou na ni hrdí a považují ji za svou nejsilnější konkurenční výhodu oproti dalším národům, zvláště tomu německému. Němci toto chování naopak považují za vysoce neprofesionální. Ve vztahu k předem stanoveným plánům a z nich vyplývajícím postupům a normám jsou Češi zdrženliví, protože je na rozdíl od Němců nepovažují za pomocné, ale naopak, že omezují rozvoj dalších možností a pracovníka samého. Neznamená to však, že by Češi zcela odmítali všechny formální náležitosti, pouze to, že je respektují, ale zároveň je považují jen za určitý rámeček, ve kterém je potřeba/možné se pohybovat a dávají přednost improvizaci. Mezi nejdůležitější rysy uvedeného českého standardu, se kterými se může německá strana potkat, patří tedy:

- Nedůvěra vůči univerzálním pravidlům, formalizovaným postupům a normám,
- Vynalézavost a improvizace,
- Kvalita,
- Adaptabilita a schopnost učit se,
- Velkorysost a snaha být nad věcí.

3.1.2 Orientace na sociální vztahy

Pokud spolu komunikují nebo spolupracují dva a více lidí zahrnuje to jednak vlastní předmět jednání nebo spolupráce a jednak vzájemné sympatie, či antipatie, potenciální či reálný vztah mezi jednajícími. Zatímco Němci upřednostňují věcný obsah, pro českou kulturu je více vlastní pozornost sympatiím a vztahům. Nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné vztahy a pochopení, zahrnutí i osobních zájmů a problémů nejsou pouze nezbytné pro formální jednání, ale zároveň i sociální hodnotou. Proto všechny tyto prvky považujeme, jako Češi, za společensky nezbytné, ale i jako výhodnou investici. Dobré osobní vztahy a důvěra nám totiž mohou velmi zpříjemnit, urychlit a usnadnit jakoukoliv další vzájemnou spolupráci. Orientace na vztahy také zahrnuje tu skutečnost, že Češi v porovnání s Němci méně pracují pro firmu, výrobek, značku jako takovou, ale více se angažují pro konkrétní lidi, tedy své nadřízené, podřízené, spolupracovníky, či kolegy, které si zařadí do několika kategorií, podle toho, jak jim je daná osoba blízká, sympatická,... Toto se opět vyznačuje několika prvky vzájemné komunikace a spolupráce:

- Vyhýbání se negativním informacím,
- Vyhýbání se konfliktům a
- Mírný partikularismus.¹

3.1.3 Všechno souvisí se vším

Zatímco německá kultura od sebe přesně, důkladně a důsledně odděluje jednotlivé oblasti života či dokonce osobnosti (*specifická kultura*), pro českou kulturu je naopak typické jejich intenzivní vzájemné propojování a prolínání (*difúzní kultura*). Tedy, že všechno souvisí se vším. Češi v porovnání s Němci nedělají rozdíly mezi **prací a volným časem, emocionalitou a racionalitou, sociální (pracovní) rolí a vlastní osobností** a v neposlední řadě **formálními a neformálními strukturami, komunikačními cestami a informacemi**. Němečtí kolegové a spolupracovníci považují nepředvídatelnost, nečitelnost a neprůhlednost Čechů za jednu z významných charakteristik. Nejsou totiž schopni, ani po delší zkušenosti a spolupráci, rozlišit, co si Češi myslí, jak uvažují a co od nás mohou/mají očekávat. To souvisí právě s tím, že jako Češi nerozdělujeme jednotlivé oblasti života a proto nelze vždy s určitostí říci a odhadnout, jak se v dané situaci zachováme. Český partner považuje svůj německý protějšek za člověka mnoha tváří. Velmi totiž záleží na tom v jakém prostředí a společnosti se s Němci potkáte – pokaždé se totiž může projevat odlišně.

1. Práce a volný čas

Přestože v pracovní době se má člověk věnovat práci a ve volném čase odpočinku a vlastním koníčkům, rodině, přátelům,..., tak v naší kultuře na toto striktní rozdělení téměř nenarazíme. Češi věnují poměrně hodně energie, osobního úsilí a pracovního času vytváření, udržování a rozvíjení osobních a přátelských vztahů na pracovišti. Projevují zájem o život ostatních lidí. Průběh pracovní doby prokládají krátkým odpočinkem, kdy často právě rozvíjejí vzájemné vztahy. Zároveň ve svém teoreticky volném čase často pokračují v nedokončených úkolech z práce, diskutují o práci a případných pracovních problémech s rodinou, známými, sousedy,... Mnoho

¹ Kultura, ve které lidé výrazně diferencují míru své odpovědnosti, spolehlivosti a osobní angažovanosti na základě intenzity a kvality sociálních vztahů se svým partnerem.

pracovních záležitostí s externími partnery, ale i vlastními spolupracovníky, nebo mezi nadřízeným a podřízeným je řešeno u pracovního oběda, kávy, večere. Němci naopak striktně rozdělují práci a volný čas. Práce a soukromí se nepřekrývají a jsou od sebe zcela odděleny.

2. *Racionalita a emocionalita*

Emocionalita pracovníků je mnohdy významná pro rozhodování firmy. Pocity, dojmy, atmosféra, sympatie či antipatie jsou stejně důležitým (někdy i důležitějším) faktorem, ať už pro hodnocení, nebo rozhodování, než věcná a exaktní kritéria. Češi pracují pro sebe, nebo pro druhé lidi a proto jsou motivováni převážně osobními vztahy a emocionalitou a snaží se pro druhou osobu udělat to nejlepší, čeho jsou schopni a podrobně to popsat, osobně zhodnotit, případně doporučit. Němci naopak očekávají pouze stručnou informaci, doprovodný výklad mnohdy považují za zbytečný, někdy až za obtěžující a jde proti jejich představě profesionality.

3. *Pracovní role a osobnost*

Pojem pracovní role vyjadřuje pracovní zařazení zaměstnance a očekávaný standard jeho chování, podle jeho pracovního umístění. Češi považují pracovní role za omezující a raději dají přednost své osobnosti, kterou podle nich pracovní role potlačuje. Na druhou stranu pro Němce je naplňování jejich pracovních rolí naprosto obvyklé a měřítkem profesionality každého jedince.

4. *Formální a neformální struktury, komunikační cesty a informace*

Pro Němce, na rozdíl od Čechů, jsou neformální vztahy samy o sobě velmi nepřirozené, natož jejich uplatňování v pracovním prostředí. Považují je za nepředvídatelné, nevypočitatelné, neovlivnitelné a nepochopitelné. Neformální vztahy vedou obvykle k vytváření neformálních skupin, které mají často rozhodující roli při řešení problémů a rozhodování. Řešení je tak často navrženo mimo formální prostředí.

3.1.4 Silný komunikační kontext

Český komunikační styl se vyznačuje kladením mimořádné váhy na nepřímou, implicitní komunikaci a její vysoký situační kontext. Předpokládáme tedy, že druhá strana

komunikace si mnoho věcí domyslí jednak na základě naší neverbální komunikace, jednak z kontextu situace. Německá komunikace je naopak velmi přímá a explicitní, kdy vše, co má být řečeno, je řečeno jasně, přesně a věcně a pochopit komunikační kontext je pro Němce velmi náročné a nepřirozené.

3.1.5 Kolísavé sebevědomí a sebejistota

Na jedné straně většina Čechů trpí nižším sebevědomím, než by bylo objektivní a málokdo se přeceňuje, nebo se považuje za nadřazeného jedince vůči ostatním lidem, Češi zároveň často sami sebe shazují, což bývá doplněno humorem na ně samotné, ironií a sarkasmem. Na druhé straně ale, za určitých okolností a v určité situaci, přeceňují své schopnosti, dovednosti a vliv na druhé. Ve skutečnosti tomu však není tak, že by Češi vůbec nevěřili ve své schopnosti a dovednosti, ale pouze je nedokážou prezentovat s dostatečnou sebejistotou a tím pádem pak nepůsobí tak sebevědomě.

3.1.6 Polychronie času

Pro českou kulturu je typické zacházení s fenoménem času, který bývá označován jako polychronie času. I to jde proti sobě s německou kulturou, která je světovým prototypem časové monochromie. Časová polychronie se nejčastěji projevuje celkovým vnímáním malého tlaku na dodržování časového rozvrhu, volnějším zacházením s termíny, odkládáním problému, dokavad není zcela akutní jej řešit a multitaskingem, což mnohdy vede k tomu, že úkoly, příp. problémy jsou vyřešeny mnohem rychleji a efektivněji, než bylo původně v plánu. U příslušníků odlišných kultur to pak může vyvolat konfrontaci vůči Čechům. O Češích je také proto někdy tvrzeno, že nemožné zvládnou do zítřka a zázraky do tří dnů.

3.2 Německé kulturní standardy

Mentalita Němců vychází především z německé historie, kulturních tradic a křesťanského charakteru. Němci jsou známí po celém světě zejména pro svou dochvilnost a spolehlivost a zároveň jsou považováni za vysoce multikulturní národ. Narazit zde můžeme na osoby různého etnického původu, kultury, náboženství, věku a národností. (Deutsche Fachkraefteagentur, 2020)

3.2.1 Nepružnost, žádná flexibilita a improvizace

Jak bylo již zmíněno v předchozí podkapitole, Němci neradi improvizují a ve všem rádi hledají a dodržují určitý systém, postup a řád, to vychází především z jejich negativního vztahu k nejistotě a riziku. Snaží se danou situaci a její budoucí následky určit co nejpřesněji, nejkonkrétněji a nejpodrobněji, a proto se snaží mít vše pečlivě naplánováno dopředu. Za svým systémem norem a předpisů vidí hlubší obsah, je to pro ně symbolem kvality práce a pracovního pokroku. Česká strana se nejčastěji setkává s těmito prvky německého kulturního standardu:

- Záliba v organizaci,
- Zaměření na detail a
- Důraz na funkční hierarchii.

3.2.2 Trvalá sebejistota

Na rozdíl od Čechů, Němci jsou velmi sebejistí, někdy působí až arogantně. Je to dáno především německou snahou projevit se jako profesionálové, kteří dobře vědí, co dělají. Tomu je pak podřízen nejen jejich komunikační styl, ale i celkové vystupování. Ve výzkumu Nového a Schroll-Machl (2003) bylo zjištěno, že zejména ve vztahu k Česku se Němci snaží vystupovat korektně, angažovaně a příjemně a tím vytvořit pozitivní obraz Němce a Německa.

3.2.3 Monochronie času

Němci jsou přesvědčeni, že každý problém, úkol nebo práce mají mít věcnou strukturu, dostatečný plán, zajištění a přesný časový rámec. Zároveň věří, že není možné věnovat se několika činnostem naráz, ale je třeba zaměřit se jen na jednu z nich, která je nejaktuálnější a nejdůležitější. Teprve poté se můžeme zabývat tou další.

Všechny hlavní rozdíly zmíněné v této kapitole shrnuje následující tabulka.

Tabulka 2: Shrnutí rozdílů v českých a německých kulturních standardech

Češi	Němci
Podceňování struktur, improvizace	Přeceňování struktur, plánování
Orientace na sociální vztahy	Věcná orientace
Vyhýbání se konfliktům	-
Difúze	Oddělování jednotlivých oblastí života
Silný komunikační kontext	Slabý komunikační kontext
Možnost vlastní interpretace, toho, co bylo řečené	-
Kolísavé sebevědomí	Trvalá sebejistota
Polychronie času	Monochronie času

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Nový a Schroll-Machl, 2016)

3.3 Vzájemná spolupráce

Pokud chceme obecně docílit úspěšné vzájemné spolupráce, musíme se seznámit s typickým chováním a projevem druhé strany a zároveň se často dozvíme nové informace o sobě samotných a obě strany se mohou od sebe navzájem učit. To vede k určitému přizpůsobení chování a standardů a kompromisům ze strany obou účastníků interkulturní spolupráce. V následujících odstavcích budou představeny dílčí závěry pro zaručení úspěchu česko-německé kooperace, kterými jsou: vzájemné určení spolupráce, uvědomění, jaká jsou její potenciální rizika a dostatečná informovanost obou zúčastněných stran. Dále je podstatné stanovit si časový harmonogram, jak bude probíhat kontrola a na závěr také prezentace dosažených výsledků.

3.3.1 Počáteční určení spolupráce

Na úplném počátku společné práce jde o to, aby si obě strany určily společné cíle, plány a podmínky spolupráce a vzájemně se na nich shodly. Protože Češi rádi improvizují, německá strana by se měla hlídat ve striktním plánování do posledního detailu. Česká strana by naopak měla respektovat určení základního plánu a držet se dohodnutých postupů

a časového harmonogramu. Obě strany tedy musí vůči sobě učinit vstřícné kroky. To se týká i vzájemné komunikace, kdy Češi mnoho věcí považují za samozřejmé a automatické a proto je ani nezmiňují, nevysloví je nahlas. Němci naopak potřebují všechny nápady a myšlenky jasně řečené a formulované.

3.3.2 Rizika

Každá spolupráce s sebou nese určitá rizika, která je potřeba předvídat a předcházet jim, aby nedošlo k problémům a škodám. I zde však dochází ke značné rozdílnosti mezi českou a německou stranou. Podle Němců by se měly všechny případné problémy a chyby předem eliminovat, jinak zavládne panika, kdežto Češi jsou toho názoru, že zabývat se má pouze velkými a pravděpodobnými riziky, příp. těmi, které již nastaly a s problémy počítají prakticky neustále. Přestože se obě strany v přístupu k rizikům liší, ani jedna z nich nemá rizika ráda a proto zavádí risk management. Němci jsou schopni rizika odhadnout a určit jejich naléhavost a pravděpodobnost a Češi umí efektivně řešit nastalé problémy za pochodu.

3.3.3 Informace

Informace všech typů jsou bezesporu pro vzájemnou spolupráci zásadní. Vzhledem k rozdílům českého a německého komunikačního stylu může nastat hned několik problémů. Němci musí počítat s tím, že řada informací probíhá v neformálních strukturách a prostředí a často bývá jenom naznačena nebo symbolizována a chtějí-li něco vědět, musí se zeptat. Češi by si naopak měli dávat pozor v oblastech dodržování oficiálních komunikačních cest a struktur, informovanosti Němců o průběhu a stavu prací a prověřování a odsouhlasení dohod na oficiální půdě.

3.3.4 Časový harmonogram

Časový plán a harmonogram jsou vždy důležité, ale pro Němce je to zcela zásadní téma. Češi se svými sklony k improvizaci si harmonogram často upravují podle vlastní potřeby tak, aby stihli, co je potřeba. Pro Němce je toto chování ale nepřijatelné, jsou z něj často nespí a každou menší odchylku od stanoveného harmonogramu považují za velký problém.

Úspěšná spolupráce pak využívá optimální kombinace obou přístupů, drží se časového plánu, ale zároveň dává prostor situačnímu řešení a improvizaci.

3.3.5 Kontrola

I v rámci kontroly mají Češi a Němci zcela odlišný přístup. Němci na jedné straně vnímají povinnost vůči pravidlům a závazkům (kontrolují dodržování kvality a termínů) a Češi na straně druhé cítí závazek vůči konkrétním osobám, ke kterým pak své povinnosti vztahují. V tomto případě musí ustoupit česká strana té německé, opačně to není možné.

3.3.6 Prezentace výsledků

Pro německé partnery je náležitá prezentace výsledků spolupráce velmi důležitá a obvykle je velmi důkladně propracovaná. Češi raději dají přednost jednoduché a stručné formě prezentace. Ve vzájemné spolupráci je proto důležité hledět i na to, komu mají být výsledky prezentovány a na základě toho prezentaci přizpůsobit. (Nový a Schroll-Machl, 2016)

Celkově se z tohoto výzkumu dá vyvodit, že mezi německou a českou firemní kulturou sice existují značné rozdíly, které musíme brát v potaz, ale obě strany spolupráce je berou v potaz, respektují je a snaží se najít společné východisko, tak aby byly víceméně uspokojeny potřeby a požadavky obou stran.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala komparací německé a české firemní kultury. Tyto dvě země, protože spolu sousedí, velmi úzce spolupracují, a proto je důležité uvědomit si, že mezi nimi existují patrné rozdíly, které je třeba při vzájemné spolupráci zohlednit. Cílem této práce bylo definovat pojem firemní kultury, kulturních standardů a dimenzí, určit kritické odlišnosti české a německé firemní kultury a v návaznosti na to navrhnout obecná doporučení pro minimalizaci vzájemného nedorozumění.

V rámci teoretické části práce bylo vymezeno, co znamenají pojmy kultury samotné, firemní kultury a jejích prvků. Dále zde byly popsány pojmy interkulturní komunikace a rozdíly pomocí celkového vnímání cizince a sociální komunikace. Zmíněny zde byly také teorie kulturních dimenzí a standardů a možná řešení a přístupy ke zvládnutí daných rozdílů.

Poslední kapitola byla praktickou částí práce, která byla zaměřena na vlastní analýzu specifík České republiky a Německa podle kulturních standardů obou zemí, které jsou následně komparovány a je zde nabídnuto doporučení pro zajištění funkční vzájemné spolupráce na základě výzkumu profesora Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl zmíněného ve vícero jejich společně vydaných publikacích. Rozdílnost zmíněných českých a německých kulturních standardů vede k odlišnému vnímání a interpretaci prvků chování a komunikace a tím je nemalým dílem ovlivněna i vzájemná spolupráce obou kultur a případně její úspěšnost.

Závěrem lze tedy prohlásit, že původní tvrzení, že mezi německou a českou kulturou můžeme pozorovat tak fundamentální odlišnosti, které by výrazně ovlivňovaly jejich spolupráci, bylo vyvráceno. Tento závěr bylo možné vyvodit z vlastní analýzy na základě výzkumu Nového a Schroll-Machl, ze kterého vyplývá, že mezi německou a českou firemní kulturou sice existují značné rozdíly, jejichž přítomnost sice obě strany spolupráce cítí, ale berou je v potaz, respektují je a snaží se najít společné východisko, takovým způsobem, aby byly víceméně uspokojeny potřeby a požadavky obou stran a proto nejsou zásadní překážkou pro jejich vzájemnou spolupráci.

Seznam použité literatury

- BROŽ, David. 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? *HR News* [online]. [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>
- BRYCHTOVÁ, Lucie. 2021. Teorie kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho. *DESIGN KISK* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/teorie-kulturn%C3%ADch-dimenz%C3%AD-podle-geerta-hofstedeho-e33e694beb81>
- Deutsche Fachkraefteagentur. 2020. Die deutsche Kultur und Mentalität. *Deutsche Fachkraefteagentur* [online]. [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://www.deutsche-fachkraefteagentur.com/fur-bewerber/leben-und-arbeiten-in-deutschland/die-deutsche-kultur-und-mentalitaet/>
- HLUŠIČKA, Petr. 2016. Chyby ve vnímání druhých. *Firemní sociolog* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/377-chyby-ve-vnimani-druhych>
- HOSÁKOVÁ, Barbora. 2017. Interkulturní komunikace. *MedKult* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <http://medkult.upmedia.cz/Keywords/interkulturni-komunikace/>
- JIRÁK, Jan. 2018. Komunikace sociální. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Komunikace_soci%C3%A1ln%C3%AD
- KARTMEN. 2021. Komunikace, druhy komunikace a komunikační bariéry. *Kartmen* [online]. [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://kartmen.cz/vse/komunikace-druhy-komunikace-a-komunikacni-bariery>
- KINAST, Eva-Ulrike, Sylvia SCHROLL-MACHL a Alexander THOMAS. 2010. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Basics and Areas of Application* [online]. 2. vyd. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht [cit. 2022-02-21]. ISBN 978-3-525-40327-3. Dostupné z: [doi:10.13109/9783666403279](https://doi.org/10.13109/9783666403279)
- KŇAP, Karel a Ivan NOVÝ. 2017. Czech Cultural Standards from the Perspective of the Top Management of German Companies. *Central European Business Review* [online]. 6(1), 77–91. ISSN 18054854, 18054862. Dostupné z: https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-201701-0006_Czech-Cultural-Standards-from-the-Perspective-of-the-Top-Management-of-German-Companies.php
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUTHANS, Fred, Jonathan P. DOH and Richard M. HODGETTS. 2012. *International management: culture, strategy, and behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-811257-7.
- MADIO. 2019. Jak na efektivní komunikaci a jednání, aby přinesla jen užitek. *MADIO* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.madio.cz/blog-manazer/jak-efektivne->

jednat/

MATEJŮ, Martin a Václav SOUKUP. 2020 *kultura* [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. 2016. *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.

PETROVIC, Paul. 2020. (1) České a (západo) německé #kulturní #standards ve srovnání. *LinkedIn* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/%C4%8Desk%C3%A9-z%C3%A1pado-n%C4%9Bmeck%C3%A9-kulturn%C3%AD-standards-ve-srovn%C3%A1n%C3%AD-paul-petrovic/?originalSubdomain=cz>

PETŘÍKOVÁ, Růžena. 2008. Kulturní dimenze a standardy, interkulturní kompetence, synergie a její význam v řízení firemní kultury. *QM Profí* [online]. [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/kulturni-dimenze-a-standardy-interkulturni-kompetence-synergie-a-jeji-vyznam-v-rizeni-firemni-kultury-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GIEsLPtrg2VE/

POSPÍŠILOVÁ, Alena. 2018. Prvky firemní kultury. *Podnikas.cz* [online]. [cit. 2021-11-26]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/prvky-firemni-kultury/>

PUNNETT, Betty Jane. 2018. *International perspectives on organizational behavior*. 4th ed. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-49716-0.

ROKEACH, Milton. 1973. *The nature of human values*. 7th ed. New York: Free Press. ISBN 978-0-02-926750-9.

SCHUNEMAN, Fred. 2019. The Origins of Organizational Culture. *Invista Performance Solutions* [online]. [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://www.invistaperforms.org/the-origins-of-organizational-culture/>

TARVER, Evan. 2021. Corporate Culture. *Investopedia* [online]. [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>

VEJVODOVÁ, Eva. 2018. Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat? *SevenIN* [online]. [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-271-2841-9.