



Komparace německé a české firemní kultury

Bakalářská práce

Studijní program:

B0488A050006 Mezinárodní ekonomické vztahy

Studijní obor:

Mezinárodní obchod

Autor práce:

Kateřina Pěchotová

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Marek Skála, Ph.D.

Katedra cizích jazyků





Zadání bakalářské práce

Komparace německé a české firemní kultury

Jméno a příjmení: **Kateřina Pěchotová**
Osobní číslo: E19000194
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.
- 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): 76-91 [cit. 2021-09-10]. ISSN 1805-4862. Dostupné z: <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2017/01/06.pdf>
- URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.
- BARMAYER, Christoph a Peter FRANKLIN, 2016. *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*. Londýn: Bloomsbury Publishing PLC. ISBN 978-11-3702-737-5.
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-10]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: David Dostál, externí krizový manažer

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.

12. dubna 2022

Kateřina Pěchotová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá komparací německé a české firemní kultury. Kromě základního porovnání kulturních standardů také bere v potaz globalizační vlivy a zkoumá, jak velký vliv má globalizace na národní identitu. Teoretická část práce nejdříve vymezuje pojmy kultura a globalizace, následně pak definuje německá a česká kulturní stanoviska, jak obecně, tak ve firemním prostředí. Následně obě kultury srovnává a popisuje jejich shodné rysy i rozdíly. Praktická část práce je pak orientována na posouzení a porovnání již proběhlého výzkumu meziskupinového postoje a kontaktu ve střední Evropě s teoretickými východisky. Cílem je představit německou a českou národní identitu a vymezit, jak velkou roli v této oblasti hraje globalizace.

Klíčová slova

Německo, Česká republika, kultura, firemní kultura, komparace, globalizace, výzkum, meziskupinové postoje, kontakt, národní identita, česká firemní kultura, německá firemní kultura

Anotation

The bachelor thesis deals with the comparison of German and Czech corporate culture. Besides the basic comparison of cultural standards, it also considers the impact of globalization and explores how big of an impact globalization has on national identity. Theoretical part of the thesis firstly defines terms culture and globalization and then defines German and Czech cultural viewpoints, in general and in corporate sphere. Subsequently, both cultures are being compared and the matching features and differences are defined. Practical part of the thesis is oriented on assessment and comparison of already conducted research of intergroup attitudes and contact in middle Europe with the theoretical background. The goal of the thesis is to introduce German and Czech national identity and to define how much of role globalization plays here.

Keywords

Germany, Czech Republic, culture, corporate culture, comparison, globalization, research, intergroup attitudes, contact, national identity, Czech corporate culture, German corporate culture

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Mgr. Marku Skálovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a cenné rady, které mi poskytl.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Úvod.....	12
1 Kultura a globalizace	14
1.1 Kultura	14
1.1.1 Kulturní dimenze	14
1.1.2 Kulturní standardy	17
1.1.3 Firemní kultura	17
1.1.4 Vlastnosti firemních kultur.....	18
1.1.5 Typologie firemních kultur	19
1.2 Globalizace	20
1.2.1 Výhody a nevýhody globalizace	20
1.2.2 Vliv globalizace na kulturu	21
1.2.3 Vliv globalizace na firemní kulturu.....	22
2 Německá a česká firemní kultura	23
2.1 Německá kultura.....	23
2.1.1 Německá kultura dle Hofstedeho kulturních dimenzí	23
2.1.2 Německá firemní kultura.....	24
2.1.3 Vliv globalizace na německou kulturu	26
2.2 Česká kultura	26
2.2.1 Česká kultura dle Hofstedeho kulturních dimenzí	27
2.2.2 Česká firemní kultura.....	27
2.2.3 Vliv globalizace na českou firemní kulturu	28
2.3 Shrnutí shodných rysů a rozdílů	29
2.3.1 Německá interpretace české firemní kultury.....	30
2.3.2 Česká interpretace německé firemní kultury.....	30
3 Kvalitativní analýza	31
3.1 Národní stereotypy.....	31
3.1.1 Realita českých národních stereotypů.....	31
3.1.2 Realita německých národních stereotypů	33
3.2 Vzájemné vnímání	35
3.2.1 Realita německého vnímání Čechů	35

3.2.2	Realita českého vnímání Němců	37
3.3	Komparace.....	39
3.4	Vlivy globalizace	43
3.4.1	Vliv globalizace na změny národních stereotypů.....	43
3.4.2	Vliv globalizace na vzájemné vnímání národů	44
3.4.3	Skutečná role globalizace v rámci národní kultury	45
Závěr	46
Seznam literatury	47
Seznam příloh	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Profilace typického Čecha v rámci škál NCS	32
Obrázek 2: Profilace typického Němce v rámci škál NCS	34
Obrázek 3: Národní heterostereotyp Čechů podle Němců v rámci škál NCS	36
Obrázek 4: Národní heterostereotyp Němců podle Čechů v rámci škál NCS	38
Obrázek 5: Porovnání profilace typického Čecha a Němce v rámci škál NCS	40
Obrázek 6: Porovnání heterostereotypu Čecha a Němce v rámci škál NCS	42

Úvod

Německo a Česká republika jsou sousedními zeměmi a jsou pro sebe navzájem důležitými partnery. Úzce spolu obchodně spolupracují a čeští pracovníci se často vydávají hledat pracovní místa právě k německým sousedům. Proto je vhodné prozkoumat, zda tato geografická blízkost národy sblíží a zda jsou si Němci a Češi podobní nebo dokonce stejní, či nikoliv.

Bakalářská práce pojednává o kulturních standardech Němců a Čechů a kriticky hodnotí potenciální globalizační vliv na tyto skutečnosti. **Cílem** práce je vymezit německou a českou firemní kulturu a upozornit na změny, které způsobuje globalizace.

Pro účely práce byl stanoven **výzkumný předpoklad**, že pro historickou a geografickou blízkost Čechů a Němců nejsou firemní kulturní rozdíly zásadní.

Pro potvrzení výzkumného předpokladu jsou stanoveny následující **výzkumné otázky**:

- Stírá globalizace národní firemní kulturu?
- Pokud ke stírání národních firemních rozdílů nedochází, jak zásadní přetrvávající rozdíly jsou?
- Je žádoucí, aby si firmy udržovaly svoji národní firemní identitu či obecně, aby si země udržovaly svou národní identitu?

První kapitola definuje pojmy kultura a globalizace. Pojednává o kulturních dimenzích v různých pojetí a také uvádí základní typologii firemních kultur. V rámci globalizace pak nastiňuje její výhody a nevýhody a základně vymezuje její vliv. Účelem celé kapitoly je čtenářovo základní pochopení obecných stanovisek před jejich aplikací na české a německé prostředí.

Druhá kapitola aplikuje východiska z první kapitoly na německé a české firemní kultury. Nejprve obecně pojednává o české a německé kultuře a následně definuje i kulturu firemní. Jsou zde také uvedeny faktory, na které má vliv globalizace. Následně jsou spolu kultury srovnány a jsou vymezeny shodné rysy a rozdíly.

Třetí kapitola zkoumá výpovědi německých a českých účastníků výzkumu meziskupinových postojů a kontaktu ve střední Evropě. Zaměřuje se jak na vnímání autostereotypů, tak heterostereotypů a také vzájemné vnímání. Tyto výpovědi pak porovnává s východisky z předchozích kapitol, a i zde interpretuje globalizační vliv.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky komparace německé a české firemní kultury a jsou zde zodpovězeny výzkumné otázky.

1 Kultura a globalizace

Před samotnou specifikací německé a české firemní kultury a vyjasněním, jak do této oblasti zasahuje globalizace, je nutno nejprve pochopit jednotlivé pojmy. Nejde jen o definování firemní kultury a globalizace, ale také o specifikaci kultury jako takové, vymezení kulturních dimenzí, typů firemních kultur, firemní identity, vlivu globalizace na firemní kulturu a také výhod a nevýhod globalizace.

1.1 Kultura

Pojem kultura má ne jeden význam. Například v antickém starověku, kdy tento výraz vznikl, byl spojován s obděláváním zemědělské půdy. Pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti, pak uvedl jako první Marcus Tullius Cicero, známý římský filozof, který nazval filozofii kulturou ducha. Již od začátku měla tedy kultura hned dva významy – kultivace nejen člověka, ale i přírody. Ve středověku pak kultura nabyla dalšího, náboženského, významu. Postupem času kulturu začaly charakterizovat mimo jiné také například tradice, schopnost adaptace k prostředí a další sociální hodnoty, podle kterých dnes můžeme jednotlivé kultury porovnávat.

Hofstede kulturu rozdělil do šesti úrovní (Lukášová, 2010):

- úroveň národní kultury;
- úroveň kultury spojené s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojené s náležitostí k pohlaví, úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci;
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury.

Co se dá s jistotou o kultuře říct je, že se jedná o kolektivní jev, protože vždy aspoň částečně souvisí s lidmi a specifickým prostředím, ve kterém si jedinci danou kulturu osvojili. (Hofstede, 2007)

1.1.1 Kulturní dimenze

Hodnoty, kterými se jednotlivé kultury liší a podle kterých je lze porovnávat a měřit, se obecně nazývají kulturní dimenze.

V odborné literatuře (Hofstede, 2007) bylo vymezeno 5 kulturních dimenzí:

- **Vyhýbání se nejistotě** – měří míru, v jaké se jednotlivci v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými situacemi. Velká snaha vyhnout se nejistotě je spojena s důkladným plánováním postupů a procesů, s jasně a striktně nastavenými normami a pravidly.
- **Vzdálenost mocenských pozic** – řeší míru tolerance rozdělení moci. Jedná se tedy o subjektivní vnímání vzdálenosti moci v jednotlivých kulturách.
- **Míra individualismu versus kolektivismu** – rozděluje kultury na ty, které jsou zvyklé na utváření silných sociálních skupin, kolem kterých se víceméně točí celý jejich život, a na ty, které se více soustředí na jednotlivce a jejich osobní hodnoty, vlastní odpovědnost atd.
- **Převaha maskulinních versus femininních hodnot** – je rozdělena právě podle typických vlastností, které jsou přisuzovány mužům a ženám. Muži mají být ambiciózní, až materialisticky zaměřeni, přísní, asertivní a vytrvalí. Mají se zaměřovat na výkon a boj s konkurencí. Ženy naopak mají být umírněné, solidární a mají mít zájem o kvalitu a kulturnost života. V praxi se tyto hodnoty mohou u obou pohlaví zaměňovat v závaznosti na to, jestli má v dané kultuře převahu maskulinita nebo feminita.
- **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace** – poukazuje na to, že kultury se dělí také na krátkodobě orientované, kde je kladen důraz výhradně na současnost a minulost, a na dlouhodobě orientované, které se soustředí i na budoucnost a rozvíjejí dlouhodobější aktivity.

Později byla přidána šestá dimenze: **Požitkářství versus zdrženlivost**. Požitkářská kultura volně uspokojuje základní a přirozené lidské potřeby, oproti tomu zdrženlivá kultura uspokojování potřeb potlačuje a reguluje je pomocí přísných společenských norem. (Hofstede, 2011)

Jiné pojetí kulturních dimenzí nastínil Fons Trompenaars (1993), který vymezil dokonce 7 kulturních dimenzí, a to:

- Universalismus versus partikularismus
- Kolektivismus versus individualismus
- Neutralita versus emocionalita
- Specifičnost versus difuznost
- Orientace na přisuzování versus orientace na dosahování
- Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost
- Vztah k přírodě (a okolí)

Universalismus značí založenost na pravidlech a jasně daných normách. **Partikularismus** se více soustředí na vztahy, které jsou pro partikularisty důležitější než smlouvy.

Kolektivismus versus individualismus odpovídá výkladu Hofstedeho, přičemž Trompenaars přidává pohled z oblasti podnikání, kde se tato kulturní dimenze odráží hlavně v postavení jedince ve firmě.

Neutrální kultury jsou následně specifikovány tím, že nedávají najevo své city a co si myslí. Jsou zastánci zejména racionálního, chladného chování. Z toho logicky vyplývá, že **emocionální kultury** jsou emočně otevřené a jejich projev bývá více dramatický.

Specifičnost odpovídá přímosti, věcnosti a účelovosti. **Difuznost** zase nepřímosti a „bezcílnosti“.

Dimenze orientace na přisuzování versus orientace na dosahování se týká získávání statusu ve společnosti. Orientace na přisuzování status přisuzuje v souvislosti s věkem, společenským původem, profesí, vzdělaností apod. Orientace na dosahování status odvozuje od znalostí a výsledků jedince.

I podle orientace na čas, se jednotlivé kultury liší. **Kultury orientované na minulost** kladou větší důraz na význam rodiny, firmy nebo celého národa. **Kultury, které žijí více přítomností** se soustředí hlavně na aktuální činnosti. **Kultury orientující se na budoucnost** plánují dopředu a myslí na mládí a budoucí úspěch.

Dimenze vztahu k přírodě obsahuje dvě hlavní orientace, a to interní a externí. Interní orientace se vyznačuje tím, že tyto kultury mají schopnost ovlivnit prostředí kolem sebe.

Mají potřebu mít vše pod kontrolou a chovají se vůči okolí dominantně. Externí kultury věří, že je potřeba žít s přírodou a okolím v harmonii.

1.1.2 Kulturní standardy

Na rozdíl od kulturních dimenzí, kulturní standardy lze plně identifikovat a interpretovat až při konfrontaci dvou a více konkrétních kultur a jejich charakteristiky platí pouze pro dané srovnání. Jedná se tedy přímo o výsledek porovnávání určitých kultur, a ne o univerzální škálu. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

Dle Alexandra Thomase (2010) lze kulturní standardy definovat na základě pěti indikátorů:

- Kulturní standardy jsou formou určitého vnímání, myšlenkového vzorce, úsudku a interakce, které sdílí většina populace specifické kultury a považují své chování za normální, typické a závazné.
- Jiné, „neznámé“, chování je řízeno, regulováno a posuzováno na základě daného kulturního standardu.
- Kulturní standardy mají regulační funkci, která se využívá k zvládnutí situace a jednání s lidmi.
- Individuální a skupinový způsob aplikace kulturních standardů může kolísat v rámci škály tolerance.
- Formy chování, které přesahují specifikovaný rozsah kulturních standardů, nejsou příslušným kolektivem přijímány.

1.1.3 Firemní kultura

Stejně jako samotná kultura, ani firemní kultura nemá jen jednu definici. Rozlišujeme ale hlavně dvě základní pojetí:

- Firemní kultura v užším pojetí;
- Firemní kultura v širším pojetí.

Firemní kultura v užším pojetí obsahuje především vnější projevy firmy. Jedná se například o vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů. Pro prvky firemní kultury v užším pojetí je typické, že většinou slouží jako nástroj marketingu a firemního image.

Firemní kultura v širším pojetí zahrnuje charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání osob působících v organizaci. Lze sem zařadit mezilidské vztahy,

postupy při řešení pracovních úkolů, nebo styl jednání firmy se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Všechny části širšího pojetí firemní kultury dohromady tvoří soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem. Význam tohoto souboru je vytváření rámce, který ovlivňuje jednání jednotlivých pracovníků či skupin. (Urban, 2014)

Obecně lze firemní kulturu identifikovat následujícími charakteristickými rysy:

- Firemní kultura je vytvářena člověkem,
- určuje chování,
- je výsledkem kolektivní činnosti a základní východiska znají všichni členi daného kolektivu,
- předává se a může být naučena pomocí symbolů a modelování,
- je přizpůsobitelná změnám v prostředí a požadavkům společnosti,
- členové organizace znají všechny aspekty dané firemní kultury. (Thomas a kol., 2010)

Firemní kultura ve společnosti hraje velkou roli, a to z toho důvodu, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř i navenek firmy, což má zároveň vliv i na samotnou výkonnost celé organizace. Navíc pomáhá členům organizace, jejím partnerům a zákazníkům do jisté míry předvídat rozhodování firmy i způsob chování manažerů či zaměstnanců. (Urban, 2014)

1.1.4 Vlastnosti firemních kultur

Podobně jako u kulturních dimenzí, vlastnosti firemních kultur zpravidla bývají určité bipolární rysy, podle kterých se posuzují a rozlišují. Podle Urbana (2014) jsou základní „dimenze“ firemních kultur:

- Orientace na výkon / orientace na vztahy a sociální ohleduplnost (maskulinita / femininita);
- Náročnost / sklon tolerovat nedostatky;
- Sklon vyhýbat se riziku a nejistotě / ochota podstupovat riziko;
- Pružnost / důraz na tradici, zavedené postupy a pravidla a jejich kontrolu;
- Individualismus / kolektivismus a týmová práce;
- Vysoká či nízká míra nerovnosti mezi osobami v organizaci, míra centralizace nebo naopak decentralizace v rozhodování;

- Sklon k rychlému a přímému řešení konfliktů / tendence konflikty neřešit či odkládat;
- Přednostní zájem o vnější či vnitřní prostředí organizace;
- Důvěra a informační otevřenost / sklon firmy a jejího vedení k uzavřenosti.

1.1.5 Typologie firemních kultur

Deal a Kennedy (2000) navrhli jeden z prvních modelů firemních kultur. Identifikovali tak 4 typy firemních kultur:

- **„Macho“ kultura** – složena z jedinců, kteří rádi riskují a dostávají rychlou zpětnou vazbu na jejich rozhodnutí. Je to kultura typu všechno nebo nic. Typickým příkladem je například zábavní průmysl nebo sportovní týmy.
- **Kultura tvrdé práce a zábavy** – uplatňuje se hlavně v oblasti prodeje. Zaměstnanci méně riskují, ale zpětnou vazbu dostávají téměř instantně. Tato kultura chápe, že za firmou nestojí pouze jeden člověk a uznávají týmovou práci. Častá je soutěživost mezi jednotlivými zaměstnanci, která je pohání k lepším výkonům.
- **Kultura gamblerů** – hodně riskuje, ale na zpětnou vazbu se čeká dlouho. Příkladem jsou například farmaceutické společnosti.
- **Kultura procesů** – v této firemní kultuře se málo riskuje a na zpětnou vazbu se také čeká dlouho. Jedná se hlavně o státní organizace, banky nebo pojišťovny.

Další podobnou často používanou klasifikací, kterou uvádí například Deshpande a Farley (1999), je typologie založená na sklonu k riziku. Tato typologie má opět 4 typy, a to: **soutěživý, podnikatelský, byrokratický a konsensuální**. Soutěživý typ klade důraz na náročné cíle a usiluje o dosažení konkurenčních výhod (např. v oblasti kvality).

Podnikatelský typ se zaměřuje více na inovace a je kreativnější. Byrokratická firemní kultura se pak spoléhá na pravidla a standardizaci. Podobně je na tom i konsensuální kultura, která se spoléhá na typické tradice, loajalitu a týmovou práci.

Známa je i typologie, kterou uvedl Harrison (1972). Ten rozdělil firemní kultury na **mocenskou, kulturu rolí, úkolů a osob**. Mocenská kultura směřuje rozhodovací kompetence na jednu nebo několik málo osob. Aplikuje se zejména v malých firmách nebo v samostatné části větší organizace. Kultura rolí se pak využívá u větších, hierarchických organizacích, ve kterých mají jednotlivé osoby jasně vymezené pozice vytvořené k výkonu

práce. Většinou se vyskytuje ve firmách, které provádí rutinní operace. Úkolová kultura se zaměřuje hlavně na dosažení výsledků, cílů nebo realizaci projektů. Pravomoci se svěřují na základě kompetencí či odbornosti. Tato kultura je více přizpůsobivá. Kultura osob je pak z těchto čtyřech typů nejvíce individualistická. Vztahy v organizaci, která se řídí kulturou osob, jsou partnerské a všichni se cítí být plnoprávními členy.

1.2 Globalizace

Slovo globalizace popisuje narůstající závislost světových ekonomik, kultur a populací, na sobě navzájem. Tuto závislost způsobuje přeshraniční pohyb zboží a služeb, technologií, investic, lidí a informací. Globalizování nabralo na větším významu až po studené válce na počátku 90.let a nadále formuje dnešní svět.

První vlna globalizace byla však vyvolána už vynalezením parníků, železnic a telegrafu. Tyto vynálezy spojuje jedno. Napomohli zvyšování ekonomické kooperace mezi zeměmi, na čemž se staví celý význam globalizace.

1.2.1 Výhody a nevýhody globalizace

Mezi jasné výhody globalizace patří například:

- Přístup k novým kulturám, trhům, talentům;
- Rozšíření technologií a inovací;
- Nižší ceny produktů;
- Vyšší životní standard;
- Vytváření nových pracovních míst.

Globalizace má však i svou stinnou stránku a přináší tak i nevýhody jako třeba:

- Ztráta kulturní identity;
- Vykorišťování zahraničních pracovníků;
- Imigrace;
- Tlak na „low-cost“ produkci a s tím související dětské práce v rozvojových zemích;
- Větší rozdíly v příjmech;
- Nerovnost mezi více a méně vzdělanými obyvateli.

1.2.2 Vliv globalizace na kulturu

Pojem „globální kultura“ nemá jasnou definici. Globalizace tedy kulturu spíše pouze ovlivňuje a mění. (Watson, 2020)

Kvůli globalizaci dochází k častějšímu střetávání interakce lidí z různých kultur a tím pádem vzniká i více interkulturních konfliktů. Tyto konflikty musí být odstraňovány rozšiřováním poznání odlišných kultur. (Kopecký a kol., 2013)

Také vnímání kultury se vlivem globalizace změnilo. Sociologové tak dnes kulturu vnímají jako souhrn nápadů, atributů a očekávání, který se mění společně s tím jak lidé reagují na měnící se podmínky (Watson, 2020).

Existují tři teoretická stanoviska ohledně toho, jak globalizace ovlivňuje kulturu:

- Heterogenizační scénář;
- Homogenizační scénář;
- Hybridizační scénář.

Heterogenizační scénář pracuje s případy, kdy bylo zdokumentováno, že zahraniční kulturní praktiky stále zůstávají na okraji místních a národních kultur, čímž vzniká koexistence odlišných globálních kultur a kultur místních. V tomto scénáři je jasně vymezeno, že diferenciaci zůstává stále silná, avšak uznává, že změny mohou nastat v kritériích, které jednotlivé skupiny používají pro svou identifikaci a diferenciaci vůči jiným kulturám.

Homogenizační scénář se přiklání na stranu toho, že mezinárodní směna a tok zboží, služeb, kapitálu, technologií a lidí tvoří více standardizovanou a jedinečnou světovou kulturu. V extrémní podobě homogenizace podporuje možnost, že místní kultura může být utvářena silnějšími kulturami nebo dokonce globální kulturou.

Hybridizační scénář je specifikován dokonalou rovnováhou mezi heterogenizací a homogenizací. Vnější i vnitřní toky se v něm prolínají a představují tak kulturní hybrid. Tento scénář říká, že existují bariéry pro vnější toky, které dokážou ochránit místní kulturu před vnějšími změnami, ale nejsou dostatečně silné na to, aby vnější vliv zcela zablokovaly. (Hassi a Storti, 2012)

1.2.3 Vliv globalizace na firemní kulturu

Organizace, které se rozhodly vstoupit na mezinárodní trh, musí komunikovat a soutěžit v rámci více států, a tak je logické, že aby si udržely svou konkurenceschopnost, musí mezinárodnímu prostředí přizpůsobit svou firemní kulturu. Nejvíce se to projevuje v nadnárodních společnostech. Zároveň jsou změny ve firemní kultuře způsobené tím, že změny v ekonomice, politice a kultuře jsou neodmyslitelně propojené. (Stefanovska a Tanushevski, 2016)

Globalizace také přináší zvýšenou kulturní diverzifikaci v rámci firmy nebo například nové přístupy k trénování zaměstnanců (McFarlin, 2019).

2 Německá a česká firemní kultura

Německo a Česká republika mají část společné historie. Také jsou to sousedící země, a proto v dnešní době často dochází k interakci Němců a Čechů. Oba národy zároveň přichází do styku se všudypřítomnou globalizací. Lze se zamyslet, zda tyto skutečnosti ovlivňují jejich národní (firemní) kultury. Aby tato otázka ale mohla být zodpovězena, je třeba se nejprve ohlédnout na tradiční rysy obou kultur a následně implementovat vliv globalizace a vyjasnit, zda opravdu přináší změny, případně jaký je jejich rozsah.

2.1 Německá kultura

Každá kultura má své tradiční rysy. Ta německá je známá svým důrazem na fakta, dochvilnost a jasnou strukturalizaci. Němci potřebují vždy jasný plán, mít vše s dostatečným časovým předstihem zorganizované a následně se stanovené struktury držet, přičemž každý krok musí být odůvodnitelný a korespondující s danými pravidly. Dostát časových termínů je naprostou samozřejmostí, což se v Německu projevuje například i v železniční dopravě, kde je zpoždění vlaků téměř nepřijatelné. Němci jsou dále známí svou precizností a perfekcionismem. Proto i ve světě má německá kvalita dobrou pověst. Dalším neodmyslitelným znakem je pracovitost.

Na první pohled se může zdát, že je německý národ poměrně nepřátelský. Na veřejnosti se projevují spíše chladně. Je to však způsobené tím, že pro Němce je cenné jejich soukromí. A tak i přes jejich navenek chladné chování v sobě mají silné komunitní cítění, sociální svědomí a touhu někam patřit. Díky svým hodnotám jsou také vnímáni jako velmi spolehliví. Navíc lze ocenit jejich přímou komunikaci. (Zimmermann, 2018)

2.1.1 Německá kultura dle Hofstedeho kulturních dimenzí

- **Vzdálenost mocenských pozic** – Německo patří mezi země s menší vzdáleností mocenských pozic. Je to způsobené tím, že zde převládá střední třída. V rámci toho je rozsáhlé spolurozhodování, na schůzkách je běžný přímý a participativní styl komunikace a pro vedení je vyžadována odbornost, která by měla být vždy základem jakýchkoliv argumentů. Kontroly nejsou vítané.
- **Míra individualismu versus kolektivismu** – Německá kultura je dost individualistická. V prostředí rodiny se to projevuje například v tom, že důraz je kladen hlavně na vztah rodičů s dětmi. Vztahy s ostatními příbuznými naopak nejsou

tak důležité. Typicky je pro Němce také důležitá seberealizace. Loajalita pak vychází z osobních preferencí a ze smyslu pro povinnost a odpovědnost. Německý individualismus podporuje i přímý styl komunikace.

- **Převaha maskulinních versus femininních hodnot** – Německo je považováno za maskulinní společnost. Výkon se vysoce cení a často je zastáván postoj, že lidé žijí pro práci. Od výše postavených lidí se čeká, že budou rozhodní a asertivní.
- **Vyhýbání se nejistotě** – Němci se nejistotám vyhýbají. Opět je důležitá odbornost a smysl pro detail.
- **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace** – Německá kultura je velmi pragmatická. Němci prokazují schopnost přizpůsobit tradice změněným podmínkám, mají sklon k šetření a investování, šetrnosti a vytrvalosti při dosahování výsledků.
- **Požitkářství versus zdrženlivost** – Němci jsou spíše zdrženliví. Zdrženlivé společnosti mají obecně větší sklon k cynismu a pesimismu. Zdrženlivé kultury také tolik nekladou důraz na volný čas a mají pod kontrolou uspokojování svých potřeb. Lidé s touto orientací pociťují, že jejich jednání je omezováno společenskými normami a nevnímají požitkářství příliš pozitivně. (Hofstede Insights, 2021)

2.1.2 Německá firemní kultura

Německá firemní kultura vychází z kulturních standardů. Pro shrnutí, těmi nejdůležitějšími pro Německo jsou podle Sylvie Schroll-Machl (2020):

- **Orientace na úkol** – Podle daného úkolu se odvíjí styl komunikace při obchodním jednání. Osobní vztahy jsou v pracovním životě vedlejší. Podle Němců by se vždy mělo postupovat podle jednotlivých úkolů.
- **Důraz na strukturu a pravidla** – V německých firmách je spousta pravidel a norem, kterých se všichni musí držet. Vše by mělo být správně potvrzeno sepsáním smlouvy či jiného písemného dokumentu. Díky smlouvám německé firmy utvrzují vzájemný závazek, ale ztrácí tím možnou flexibilitu.
- **Spolehlivost a vyhýbání se nejistotě** – Němečtí obchodní partneři jsou velmi spolehliví, jelikož mají silný smysl pro povinnost. Jejich vyhýbání se nejistotě souvisí právě s jejich důrazem na strukturu a pravidla. Na každou obchodní situaci mají snahu být, co nejlépe připraveni, a tak vstup do neznáma není pravidelným krokem. Také nemají rádi překvapení a náhle změny.

- **Dochvilnost** – Obchodní schůzky musí být včas naplánovány a nedochvilnost je vnímána negativně. I jednotlivé pracovní úkony by měly být plněny na čas bez zpoždění.
- **Oddělení osobního života od pracovního** – Němci od sebe tyto dvě sféry striktně oddělují a také podle toho mění své chování. V rámci obchodního jednání tak mohou navenek působit poněkud chladně a distancovaně. Pravdou však je, že svou práci berou velmi vážně.
- **Přímá komunikace** – Němci jdou při jednání rovnou k věci. „Small talk“ není považován za podstatný ani žádoucí. Některým kulturám se tento styl proto může zdát jako hrubý nebo výhružný. Jelikož jsou Němci zvyklí na svůj přímý styl komunikace, může po ně být obtížné „číst mezi řádky“ a nemusí si povšimnout neverbálních signálů, což může komplikovat jednání s kulturami, které používají zejména nepřímou komunikaci. V rámci svého přímého stylu komunikace také nemají problém poukázat na chybu a dostat se do konfliktu.

V rámci spolupráce s německou firmou lze očekávat naprostou preciznost, připravenost, maximální možný standard a respekt. To samé však očekávají i od svých obchodních partnerů. (Passport to Trade 2.0, 2019)

Češi přisuzují Němcům tyto charakteristiky:

- **Nepružnost;**
- **Vysokou tendenci vyhýbat se rizikům.**

Němci toto chování odůvodňují tím, že se tak lépe vyhýbají chybám a jsou více motivovaní.

Německá strana ve firemním prostředí typicky vystupuje sebejistě a dominantně, čímž mohou působit, jakože si užívají své moci a převahy. I tato vlastnost má však funkční charakter, přesněji souvisí s důrazem na funkční hierarchii. Jak už bylo zmíněno výše, německá firemní kultura se jasně orientuje na úkoly. A tak i hierarchie slouží určitému úkolu, kde má každý přidělené pravomoce a nese vlastní odpovědnost. Všichni v organizaci tak respektují osobní příslušnost a odpovědnost vůči určitému úseku práce. Důležitou podmínkou je, že každý je expertem ve svém úseku a měl by s naprostou jistotou vědět, co dělá.

Co se týče obecného vnímání času v oblasti firemní kultury, čas je věnován pouze opravdu důležitým věcem a významným lidem. Žádné setkání není bezúčelné. K udržení co největší efektivity nechtějí časem bezdůvodně plýtvat. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

2.1.3 Vliv globalizace na německou kulturu

Vlivem globalizace v Německu vznikla zajímavá rovnováha mezi tradičními křesťanskými hodnotami a progresivními, liberálními a inkluzivními postoji. Německý národ má jednu z nejprogresivnějších politik v oblastech genderové rovnosti, LGBTQ+ práv a imigrace. S nárůstem počtu imigrantů, kteří do země přicházejí, se tak prohlubuje i význam multikulturalismu, kterému jsou Němci za podmínky vzájemného respektu otevření.

S výše zmiňovanými progresivními postoji se lze setkat zejména ve městech, ve kterých dnes žije kolem 75 % obyvatelstva.

Díky novým technologiím také Německo může lépe chránit životní prostředí a rozvíjet obnovitelné zdroje energie, což je další důležitou německou hodnotou, která se projektuje i do chování firem a jejich společenské odpovědnosti.

Se zaměřením na firemní kulturu, i zde globalizace v některých sférách stírá známé kulturní standardy. Například mladá generace již ne vždy dává takový důraz na dochvilnost či kvalitu. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

2.2 Česká kultura

V důsledku české historie se typickými vlastnostmi Čecha stala například vytrvalost a odolnost. Zároveň věci dělají raději jednoduše a rychle. To může být sice bráno jako známka lenosti, ale současně to probouzí v jedincích větší vynalézavost a je typické, že Češi jsou zvyklí dělat více činností najednou. I přes jejich touhu po rychlých a jednoduchých řešeních v práci tráví poměrně dost času v porovnání s jinými evropskými zeměmi, a tak je pro Čechy jejich pracovní identita také dost podstatná.

Český národ je také znám svou sebekritičností. Často se stane, že o Čechovi bude hůře mluvit samotný Čech než příslušník jiného národa. (McCrae et al., 2010)

Česká kultura dále klade důraz na osobní vztahy a kontakt „tváří v tvář“. Avšak konfliktům se spíše vyhýbá, a tak nemusí vždy jednat přímo, což souvisí i s tím, že při konverzaci s Čechem je občas nutné číst mezi řádky, aby druhá strana pochopila celý kontext. (Thomas, 2000)

Obecně lze o Čechách říct, že jejich časté vlastnosti jsou také velkorysost, snaha být nad věcí a nenechat se jen tak něčím zneklidnit, což se dá interpretovat také jako sklony k flegmatismu. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

2.2.1 Česká kultura dle Hofstedeho kulturních dimenzí

- **Vzdálenost mocenských pozic** – Česká republika dříve bývala hierarchická společnost. Lidé přijímali řád, ve kterém měl každý své místo a nepotřebovali žádné další odůvodnění. Hierarchie byla vnímána jako odraz přirozené nerovnosti, byla populární centralizace a podřízení čekali, že jim bude přesně řečeno, co mají dělat. Dnes už je tomu obzvlášť ve firemních prostředí ale jinak (viz. kapitola 2.2.2).
- **Míra individualismu versus kolektivismu** – Stejně jako Německo, je i Česko individualistické. Počítá se tedy s tím, že se jedinec postará sám o sebe a o nejbližší.
- **Převaha maskulinních versus femininních hodnot** – Česká kultura je také jako německá maskulinní, tedy se zaměřením hlavně na práci a výkon.
- **Vyhýbání se nejistotě** – I když se to může zdát překvapivé, jelikož stereotypní znak české kultury je právě improvizace, Češi se spíše vyhýbají nejistotě. Mají tendenci tvrdě pracovat, ale také často přehlížet možné inovace.
- **Krátkodobá versus dlouhodobá orientace** – Zde se Česko opět shoduje s Německem, a je tedy také pragmatické neboli dlouhodobě orientované.
- **Požitekárství versus zdrženlivost** – Češi typicky nejsou požitkářští. Shodují se tedy s Němci. (Hofstede Insights, 2021)

2.2.2 Česká firemní kultura

Stejně jako německá firemní kultura, i ta česká vychází z kulturních standardů. Pro shrnutí nejtypičtějšími kulturními standardy pro Českou republiku dle Kňapa a Nového (2017) jsou:

- Kolísavé sebevědomí;
- Orientace na sociální vztahy;
- Nerozlišování mezi profesním a osobním životem;
- Odmítání struktur;
- Vyhýbání se konfliktům;
- Sklon k improvizaci.

Dá se říct, že Češi ve firemním prostředí mají velmi dobře rozvinutou schopnost improvizace a dokážou pracovat a vymyslet řešení pod tlakem. Co se týče plánování, pracovníci častěji

plní více úkolů najednou a nedrží se předem stanoveného chronologického plánu. Tyto schopnosti jsou vnímané jako jedny z nejsilnějších konkurenčních výhod (Nový a Schroll-Machl, 2015).

České firemní prostředí je vnímáno jako dynamické a počítá se v něm s neustále přicházejícími změnami, které dané prostředí ovlivňují a mění. Proto Češi zastávají názor, že nelze počítat se stálými pravidly, normami a postupy, a i formalizace budí jistou nedůvěru. Postupování podle něčeho, co už vymyslel někdo jiný, může v českých pracovnících vyvolávat pocit odcizení nebo degradace.

Silná tendence vyhýbání se konfliktům se projevuje i v manažerském prostředí, kdy čeští nadřízení pracovníci mohou mít problém delegovat práci na podřízené, či se mohou snažit při řešení problému odklonit konverzaci jiným směrem. Čím bližší vztahy Češi v rámci firmy či s obchodními partnery mají, tím jsou méně nekonfliktní a více používají přímý styl komunikace. (Kňap a Nový, 2017)

Pokud jde o jednání, jsou preferovány ústní informace a tím pádem i osobní setkání. Česká firemní kultura si nepotrpí na písemné informační, dokumentační a kontrolní systémy. I přesto, že jsou v konverzaci spíše nepřímí, preferují osobní komunikace než sáhodlouhou písemnou korespondenci. Při jednání také hraje roli emocionalita Čechů.

Kde české firmy mohou oproti německým strádat, je oblast kvality. Zde je hlavní funkčnost produktu či služby. Nezaměřují se tolik na drobné detaily a často nevedou svou nabídku až k dokonalosti. Zároveň často nejsou schopni perfekcionismus ani ocenit. Důležitý je pro ně samotný cíl a ne cesta. Samotný řešitel výkonu si tedy může zvolit cestu, jak cíl splnit, což často vytváří nové originální a kreativní nápady, jak řešit různé úkony. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

2.2.3 Vliv globalizace na českou firemní kulturu

Migrace je neodmyslitelnou součástí globalizace. V České republice jsou však stále znatelné historické a kulturní vazby na východní Evropu, a tak Česko přitahuje zejména východoevropské migranty. To způsobuje, že například v rámci Visegrádské čtyřky má Česká republika největší podíl cizích státních příslušníků na celkovém obyvatelstvu, ale zároveň je složení imigrantů nejhomogennější. Co se však týče mentality, Češi nejsou příliš nakloněni uznávání pozitivních vlivů migrace a jsou v této oblasti dosti kritičtí. Jsou méně

otevření lidem s odlišnou rasou nebo etnikou, přistěhovalcům z chudších mimoevropských zemí, či dokonce i vůči imigrantům stejné etniky. (Leontiyeva, 2015)

Podobně jako v Německu, liberální a progresivní smýšlení je typičtější pro městské oblasti.

Také platí, že (nejen) globalizace v dnešní době může potírat české kulturní standardy a nelze tedy říct, že výše popsané chování je typické pro všechny české firmy.

2.3 Shrnutí shodných rysů a rozdílů

Češi a Němci mají mezi sebou znatelné kulturní rozdíly.

Němci si zakládají na těchto aspektech:

- Zaměření na logiku a podložené argumenty;
- Dochvilnost;
- Řízení se jasnou strukturou a podle plánu;
- Každý musí být odborníkem ve svém oboru;
- Vysoká kvalita;
- Striktní oddělenost osobního života od pracovního;
- Neprojevování emocí na veřejnosti.

Českou kulturu lze specifikovat následujícími body:

- Intuice,
- Improvizace,
- Přednější funkčnost před špičkovou kvalitou;
- Mezilidské vztahy jsou více propojené;
- Sebekritika;
- Nižší sebejistota.

Oba národy jsou pracovitě, ale každý práci vnímá odlišně. Češi pracují, aby mohli žít, přičemž Němci žijí, aby mohli pracovat.

Při vzájemné komunikaci může docházet ke kulturní kolizi, jednak proto, že Němci jsou zvyklí jednat přímo, přičemž Češi nepřímě, ale také proto, že česká strana může požadovat osobní setkání, co nejdříve, a naopak německá strana bude vyčkávat do momentu, kdy jim schůzka bude připadat řádně opodstatněná.

Avšak i tyto národy mají společné rysy. Oba národy jsou spíše individualistické, pragmatické, mají dlouhodobou orientaci a obě země jsou více nakloněné maskulinní kultuře. Překvapivým společným rysem je také vyhýbání se nejistotě. I přes českou schopnost improvizace můžou být Češi zdrženliví vůči inovacím a novým věcem, stejně jako Němci vůči novým postupům či řešení problémů jiným než zavedeným způsobem.

2.3.1 Německá interpretace české firemní kultury

Němci neocení českou schopnost improvizace a považují to za vysoce neprofesionální. Také příliš nerozumí emocionalitě v profesním životě, jelikož podle nich má být práce postavená primárně na věcných aspektech. Neformální profesní vztahy vnímají jako něco, co nabourává systém práce. Němečtí obchodní partneři jsou často zmateni z proměnlivosti českého chování. Rovněž kolísavé české sebevědomí v kombinaci s často zbytečnými omluvami na ně nepůsobí sympaticky.

Co německá strana může v jednání české straně vytknout je nepřímý styl komunikace. Češi se mnohdy vyhýbají diskusi, neposkytují zpětnou vazbu a až příliš se spoléhají na tzv. „čtení mezi řádky“. Němci se pak ale mohou cítit neinformovaně a mohou postrádat zásadní body jednání. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

2.3.2 Česká interpretace německé firemní kultury

Čechům připadají jasně stanovené plány, postupy a normy jako zbytečné limity, které omezují pracovníky. Neznamena to však, že formální struktury striktně odmítají. Naopak chtějí přesné definice podstatných a zásadně neměnných požadavků, které musí respektovat tak, jak jsou. Počítají ale však s tím, že jasně nedefinované záležitosti si mohou interpretovat po svém.

Češi se málokdy v jednání dokážou omezit pouze na věcné aspekty, a tak na ně německá věcná argumentace může působit nepřívětivě.

Také dodržování časových harmonogramů stereotypně Čechům přijde nezvyklé. Češi sice respektují základní časové parametry domluvených termínů, ale jejich přesné dodržování přijde českým obchodním partnerům neflexibilní, jelikož zde postrádají prostor pro změnu priorit. (Nový a Schroll-Machl, 2015)

3 Kvalitativní analýza

Tato kapitola vychází z dat získaných z výzkumu ve středoevropském regionu, který měl na starost autorský kolektiv: Sylvie Graf, Martina Hřebíčková, Magda Petrjánošová a Alicja Leix (2015). Jedná se o výzkum meziskupinového postoje a kontaktu ve střední Evropě, přičemž v této bakalářské práci jsou využita data týkající se České republiky a Německa. Výzkum proběhl ve dvou fázích – první fáze v letech 2007-2009 a druhá fáze v letech 2010-2012, přičemž účastníky výzkumu byli nejčastěji studenti vysokých škol (Graf a kol., 2015).

Úkolem této kapitoly je představit výsledky daného výzkumu, porovnat je s teoretickými východisky a konfrontovat je s vlivy globalizace.

3.1 Národní stereotypy

Jak uvádí Graf a kol. (2015), **analýza národních stereotypů** vycházela z odpovědí celkem 726 českých respondentů z řad vysokoškolských studentů a 329 německých vysokoškolských studentů. Výzkumu se také účastnilo 186 odborníků a 100 dospělých z České republiky. Na **výzkumu regionálních stereotypů** se pak podílelo celkem 994 českých vysokoškoláků. Pro posuzování dat byl použit dotazník National Character Survey (dále jen NCS), který byl srovnáván s inventářem NEO-PI-R, který byl využit jako kritérium přesnosti stereotypů. Škály a subškály tohoto datového šetření jsou uvedeny v příloze Tab. A1. Hodnoty v rozmezí 45-55 jsou považovány za střední míru, přičemž hodnota nižší než 44 je nízká míra a hodnota vyšší než 55 je míra vysoká.

Dále byl použit inventář přídavných jmen pro pětifaktorový model osobnosti zahrnující extraverci, přívětivost, svědomitost, emocionální stabilitu a intelekt / otevřenost vůči zkušenosti.

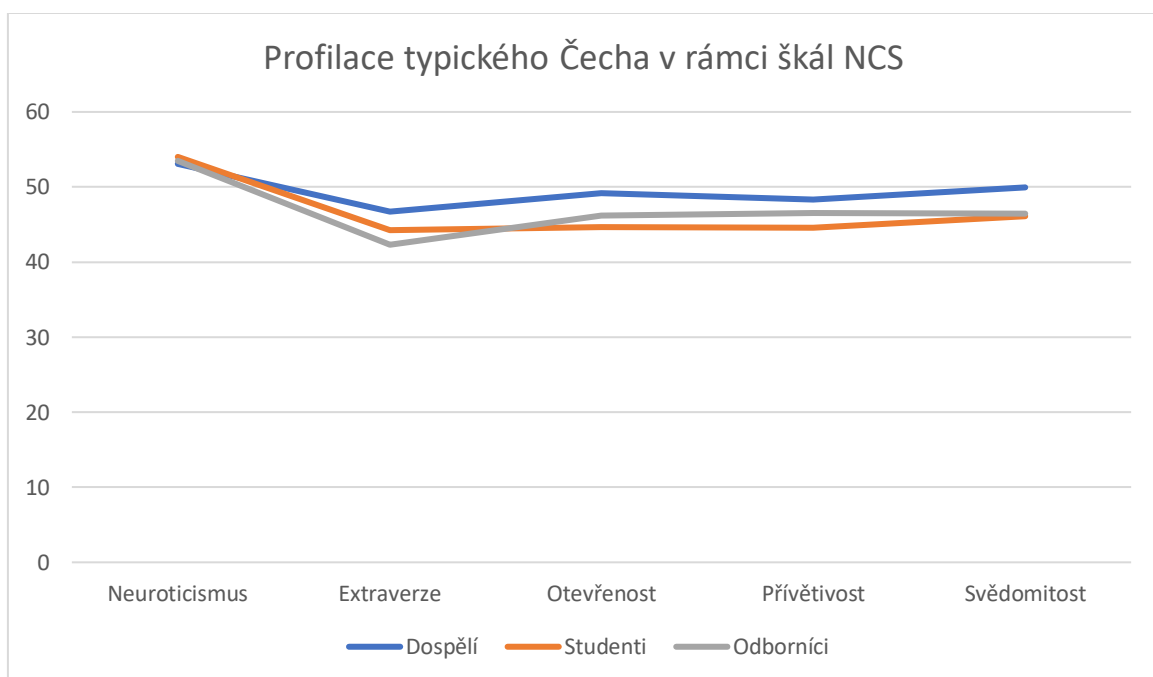
3.1.1 Realita českých národních stereotypů

Výzkum prokázal, že výpovědi napříč celou Českou republikou se moc neliší a lokalita, ve které jedinec žije, nehraje při vnímání národních stereotypů významnou roli. Větší rozdíly se objevily mezi odpověďmi vysokoškoláků a pracujících dospělých. Vysokoškoláci i pracující dospělí přisuzovali typickému Čechovi poměrně stejnou míru neuroticismu, ale vyšší míry zbylých 4 faktorů modelu – extraverce, otevřenosti vůči zkušenosti, přívětivosti a svědomitosti. Odborníci se při posuzování typického Čecha dosti shodovali nejen mezi sebou, ale také se studenty vysokých škol.

Ve srovnání je podle pracujících dospělých typický Čech popisován jako otevřenější estetickému prožívání, aktivnější, způsobilější, cílevědomější, důvěřivější, otevřenější prožívat emoce, novátorštější, vřelejší a disciplinovanější. Ve všech oblastech vlastnosti typického Čecha vnímají neutrálněji.

Odborníci typického Čecha popisovali jako více rozpačitého, poddajného, nedůvěřivého, nesusoucitného a domýšlivého, dále také celkově méně extravertního a svědomitého.

Vysokoškoláci typickému Čechovi přiřadili z těchto 3 skupin nejvyšší míru úzkostnosti, hněvivosti a impulzivnosti, avšak také nejvyšší míru fantazie. Dále pak nejmenší míru veselosti, novátorské činnosti, estetického prožívání, idejí, upřímnosti, altruismu, poddajnosti, skromnosti, jemnocitu a disciplinovanosti. Vnímají tedy u typického Čecha nízkou míru extraverte, otevřenosti vůči zkušenostem a přívětivosti, přičemž neuroticismus je podle nich těsně pod hranicí vysoké míry a svědomitost naopak těsně nad hranicí nízké míry. (Graf a kol., 2015)



Obrázek 1: Profilace typického Čecha v rámci škál NCS

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRAF, Sylvie a kol., Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě, s. 116.

Z těchto charakteristik je průkazné, že pracující dospělí prisuzovali typickému Čechovi pozitivnější a více sociálně žádoucí charakteristiky než vysokoškoláci a odborníci, kteří byli více kritičtí a poukazovali více i na negativní vlastnosti.

V kapitole 2.2 je český kulturní standard definován následujícími znaky:

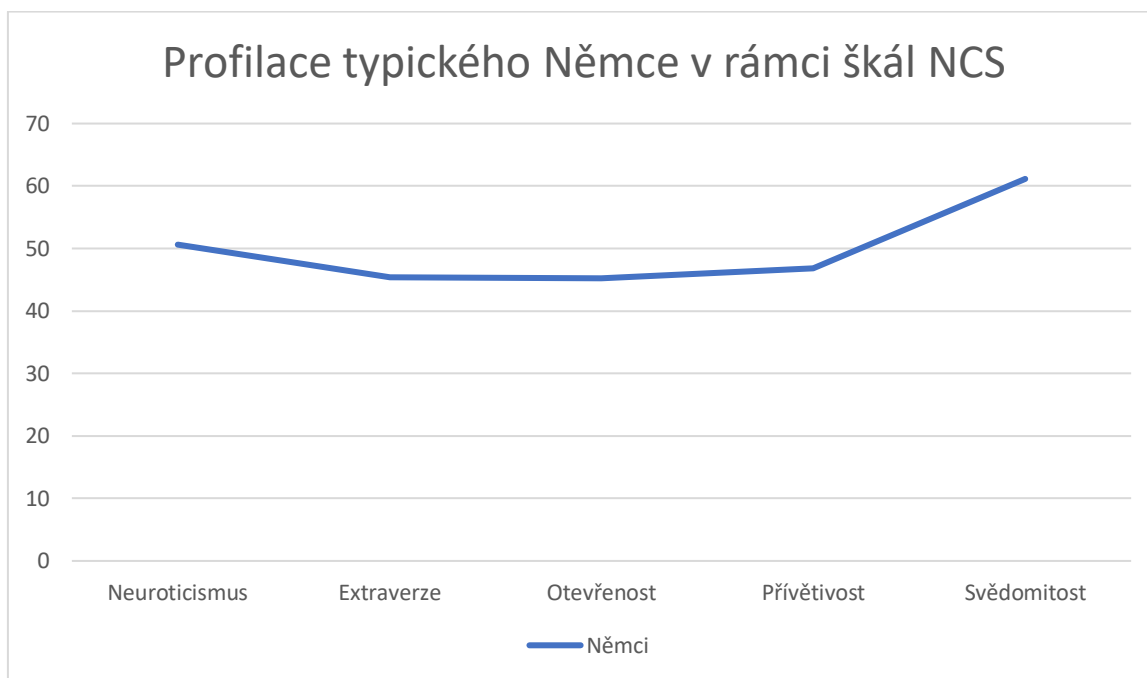
- Vytrvalost;
- Odolnost;
- Jednoduchost a rychlost v rámci řešení pracovních úkonů;
- Sklony k lenivosti;
- Vynalézavost;
- Schopnost multitaskingu a improvizace;
- Sebekritičnost;
- Orientace na sociální vztahy;
- Vyhýbání se konfliktům a nejistotě;
- Nepřímá komunikace;
- Velkorysost;
- Flegmatismus;
- Optimismus;
- Zdržlivost.

Pracující dospělí se s teoretickými východisky českého kulturního standardu ztotožňují nejvíce. Usuzují, že Čech se oproti teorii také méně vyhýbá nejistotě, a naopak více vyhledává vzrušení. I přes souhlas s tím, že typický Čech je vynalézavý, nepřirazují mu příliš velkou míru fantazie, což může souviset s tím, že česká vynalézavost je úzce spjata s usnadněním a zrychlením procesu, a ne tolik s úrovní technologií či jedinečností. Tato skutečnost se pak více odráží ve výpovědích odborníků a vysokoškoláků, kteří vnímají českou touhu po jednoduchosti a vypovídají tak o menší svědomitosti, než kterou typickému Čechovi přiřazují pracující dospělí. Zároveň se více rozcházejí v rámci pozitivních vlastností, což naopak přispívá kulturnímu standardu sebekritičnosti, která dle daného výzkumu převažuje u vysokoškoláků a odborníků. Souhlasí také se sklony k lenivosti, jelikož vypovídají o typickém Čechovi jako o méně aktivním než dle názoru pracujícího dospělého. Vysokoškoláci se také neztotožňují s optimismem, či flegmatismem. Vnímají český národ spíše více úzkostně a hněvivě.

3.1.2 Realita německých národních stereotypů

Německá profilace typického Němce vyzdvihovala vlastnosti spojené se svědomitostí, přičemž zbylé 4 faktory (přívětivost, otevřenost, extraverze a neuroticismus) se pohybovaly

ve středních mírách. Němečtí vysokoškolští studenti tedy popisují typického představitele německého národa zejména jako velmi způsobilého, aktivního, pořádkumilovného, zodpovědného, cílevědomého, disciplinovaného a že dobře umí ovládat své emoce. Shodují se ale také na tom, že typický Němec je lehce nedůvěřivý, spíše vážný, nemá příliš rozvinutou fantazii, má sklony k necitlivosti a chladnosti. (Graf a kol., 2015)



Obrázek 2: Profilace typického Němce v rámci škál NCS

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRAF, Sylvie a kol., Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě, s. 116.

V kapitole 2.1 je německý kulturní standard definován následujícími znaky:

- Dochvilnost;
- Důraz na fakta, jasnou strukturalizaci, logiku a odbornost;
- Smysl pro detail a povinnost;
- Perfekcionalismus;
- Preciznost a pracovitost;
- Ochrana svého soukromí;
- Chladné vystupování;
- Spolehlivost;
- Seberealizace;
- Rozhodnost;
- Asertivnost;

- Vyhýbání se nejistotě;
- Zdrženlivost.

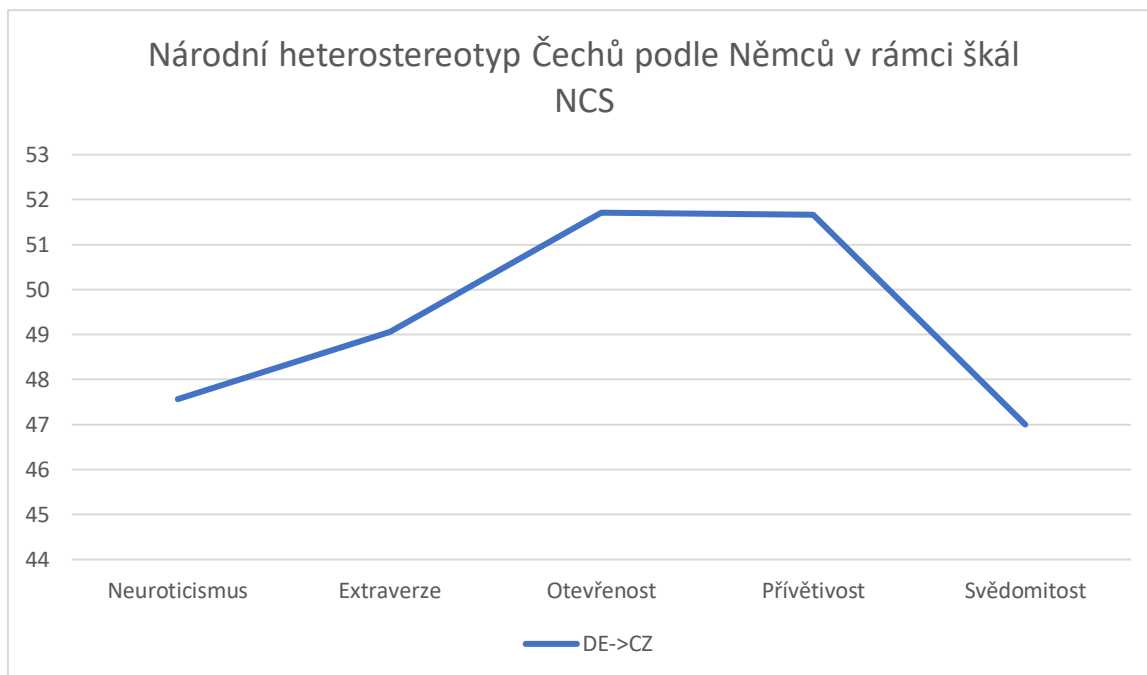
Reálné výpovědi příslušníků německého národa o typickém Němci se tedy shodují s německým kulturním standardem. Němci jsou si sami sebou jistí a uvědomují si své hodnoty, ale přiznávají také, že mohou působit chladně až necitelně a že se raději drží zaběhlých systémů a pravidel.

3.2 Vzájemné vnímání

Kvalitativní analýza vzájemného vnímání Čechů a Němců od Graf a kol. (2015) posbírala a vyhodnocovala otevřené výpovědi na otázku, kde jedinci popisovali svůj kontakt s příslušníkem druhého národa z pohledu chování obou účastníků daného setkání. Vyhodnocovaly se tak zkušenosti účastníků analýzy s druhým národem a jak tyto zážitky ovlivnily jejich vnímání s přihlédnutím na charakteristické podobnosti, rozdíly a stereotypy. Tato analýza byla zpracována z celkem 210 českých a 152 německých výpovědí.

3.2.1 Realita německého vnímání Čechů

V rámci výzkumu (Graf a kol., 2015) byli němečtí respondenti požádáni, aby též vyhodnotili český národní stereotyp neboli heterostereotyp Čechů. Poměrně vysokou míru tak v rámci hodnocení Němci Čechům prisoudili v otevřenosti a přívětivosti. Naopak v rámci kategorie svědomitosti, Češi dle německého hodnocení dopadli nejhůře.



Obrázek 3: Národní heterostereotyp Čechů podle Němců v rámci škál NCS

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRAF, Sylvie a kol., Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě, s. 117.

Co se týče osobních zkušeností, jeden z 5 Němců v rámci výzkumu uvedl, že nikdy s Čechem blíže nepřišel do kontaktu. Tito jedinci měli k Čechům většinou neutrální postoj a vypovídali o nich jako o obyčejných, případně, že nehodnotí lidi podle národnosti. Sešlo se celkem 132 pozitivních a pouze 27 negativních hodnocení.

Někteří Němci vnímají Českou republiku spíše jako východoevropský stát, jiní jsou toho názoru, že Česko spadá do středoevropského regionu. Dle toho se může odvíjet i vnímání daného názoru. Ti, kteří považují Česko spíše za východoevropský stát mají tendenci Čechy srovnávat například se Slováky či Poláky. A ti, kteří vnímají Česko a Německo jako součástí středoevropského regionu jsou zase toho názoru, že mezi těmito dvěma státy nejsou velké rozdíly, jakožto všeobecně v celém středoevropském regionu. Hodnocení dle vnímání polohy státu však nebylo časté a nebylo výrazně vymezené.

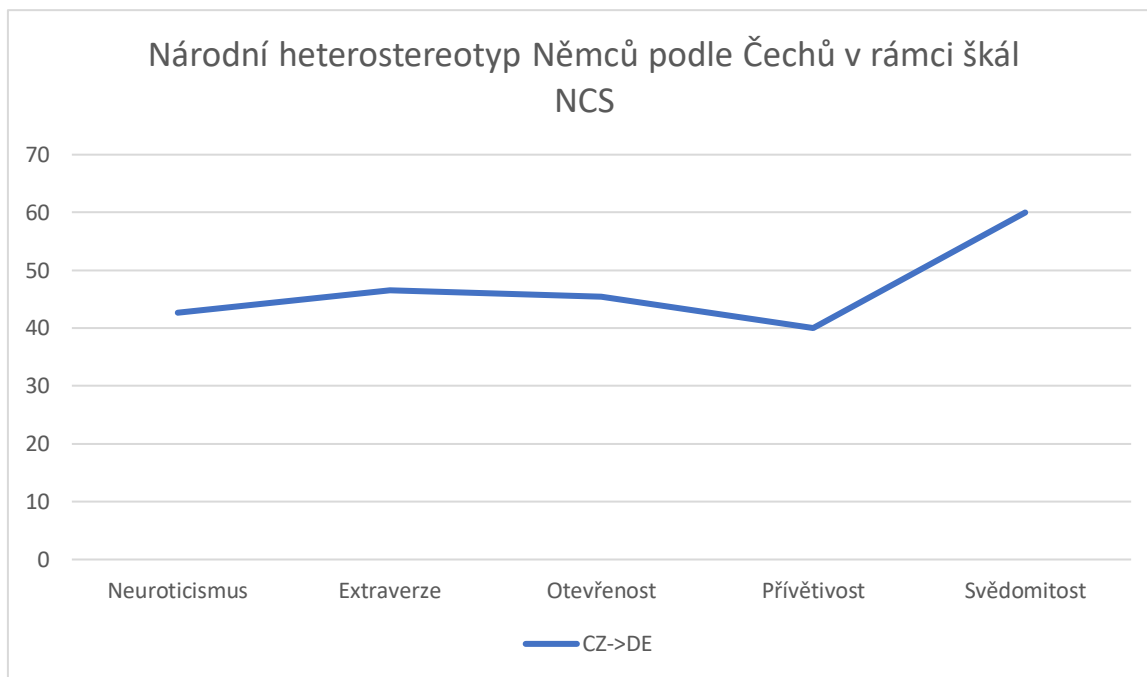
Ve shrnutí, Němci Čechy popisují jako přátelské, milé, veselé, nápomocné, otevřené, zajímavé, skromné a zdvořilé. Tyto pozitivní zkušenosti pak většinou ovlivňují celkový názor na Čechy jako na národ. Občasně bylo uváděno, že Němec měl ze začátku vůči Čechovi předsudky, které ale po osobním kontaktu přestaly být relevantní a většinou tak Čech předčil očekávání.

V rámci negativních hodnocení bylo méně časté, aby Němci hodnotili dle své negativní zkušenosti celý národ. Našel se maximálně názor, že všichni lidi v Praze jsou nezdvořilí či obecná kritika Čechů, že jsou vůči Němcům předpojatí a jeden jedinec vyzdvihl například fakt, že se v Česku často nespočet obchodů pokouší lidi (nejčastěji turisty) ošidit, což je současně i jeden ze známých stereotypů. Avšak zbylé negativní hodnocení se týkaly vyloženě daného negativního kontaktu a vztahovaly se tak pouze na daného účastněného Čecha, a ne na celý národ. Pro příklad, tyto negativní hodnocení se týkaly nejčastěji neochotného personálu.

Možným faktorem v rámci různých hodnocení může být také věk. Dle jedné výpovědi měl daný jedinec pozitivní zkušenost s mladšími Čechy, a naopak negativnější se staršími. Mladší Češi byli popisováni v této situaci jako milí a přátelští, starší jako agresivní, vulgární a nezdvořilí. Přesto však tato negativní zkušenost neměla větší váhu než ta pozitivní. (Graf a kol., 2015)

3.2.2 Realita českého vnímání Němců

Stejně jako Němci, i Češi byli ve výzkumu (Graf a kol., 2015) požádáni o zhodnocení heterostereotypu Němců. Češi tak zhodnotili, že německé kultuře náleží nízká míra v kategorii neuroticismu, ale také přívětivosti. Naopak v kategorii svědomitosti přisoudili Němcům vysokou míru.



Obrázek 4: Národní heterostereotyp Němců podle Čechů v rámci škál NCS

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRAF, Sylvie a kol., Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě, s. 118.

V případě kvalitativního hodnocení Němců Čechy sešlo 73 pozitivních a 72 negativních výpovědí. Češi tedy Němce hodnotí výrazně negativněji než Němci Čechy. Češi také často vypovídají, že mezi těmito dvěma národy vidí znatelné kulturní rozdíly a že Němci jsou zkrátka odlišní či cizí.

Zhruba jeden z 25 Čechů vypovídal, že nemá žádnou bližší zkušenost s německým národem. Přesto se však sešly výpovědi, kde Češi Němce i bez osobních zkušeností hodnotili. Jedna z výpovědí například uvádí, že jsou Němci velmi nacionalističtí. Tato výpověď může nasvědčovat tomu, že pokud Češi nemají s jinou národností osobní zkušenost, přiklání se hodnotit dle stereotypů.

Pozitivní hodnocení zahrnovaly charakteristické rysy jako je přátelskost, disciplinovanost, přívětivost, ochota, slušnost, preciznost, zdvořilost, pořádkumilovnost, čistotnost či důraz na pravidla.

Negativní hodnocení se pak týkaly například arogance, povýšenosti, chladnosti, striktnosti, nezdravého sebevědomí, konzervativnosti či vyžadování komunikace v němčině. Někteří Češi také vypovídají přímo o povýšenosti specificky vůči jim samotným.

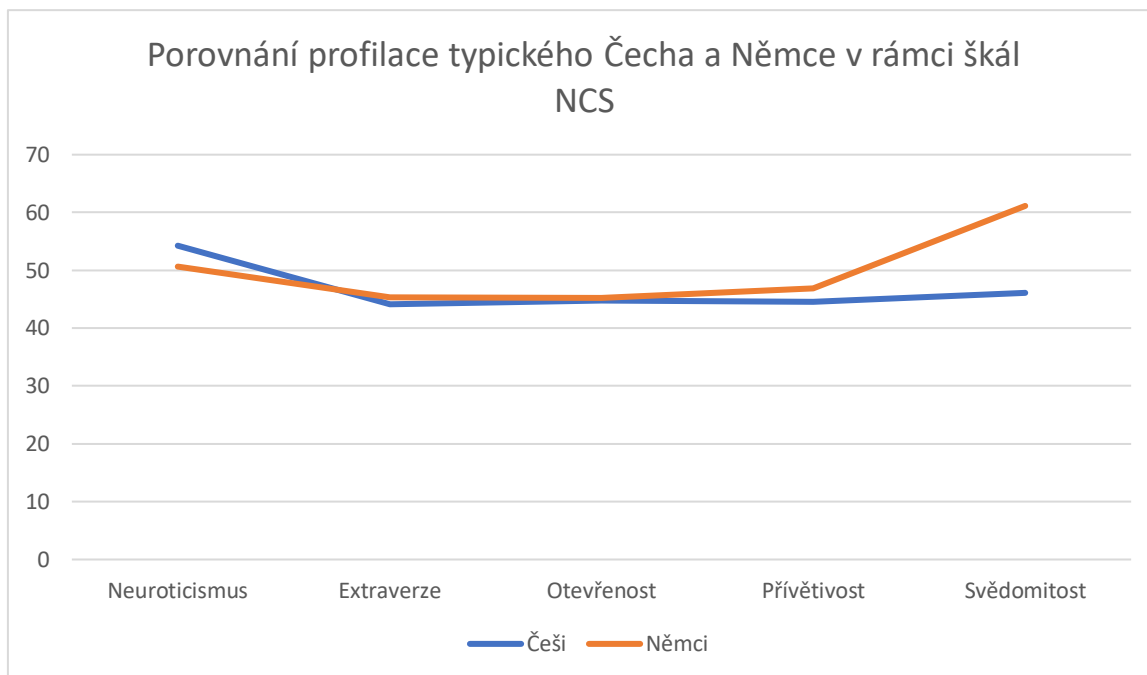
V souhrnu je znatelné, že Češi mají vůči Němcům více stereotypních předsudků, než je tomu opačně. Jedna osoba dále uvádí, že studenti jsou k Němcům více otevření a tolik je nesoudí. Dle tohoto názoru lze usoudit, že stereotypní předsudky mohou být pozůstatek společné historie, avšak i ty se postupem času s novou generací vytrácí.

3.3 Komparace

Jak bylo uvedeno v kapitolách 3.1.1 a 3.1.2, Němci se mnohem častěji ztotožňují s německým kulturním standardem než Češi, u kterých jsou výpovědi rozporuplnější. Nejvíce se s českým kulturním standardem shodují dospělí pracující, ale i ti vůči němu mají určité výhrady. V rámci výpovědí obou národů je jasně znatelné i národní sebevědomí. Němci z tohoto průzkumu vycházejí jako ti sebevědomější, ale zároveň si konstruktivně dokážou přiznat své nedostatky. Dospělí čeští pracující mají pak o národním stereotypu pozitivnější obraz, přičemž vysokoškoláci a odborníci jsou více kritičtí a ve výpovědích je více znatelná pak i česká sebekritika.

V porovnání s vlastním národem si Češi myslí, že Němci jsou zdrženlivější, trvá jim déle navázat vztah, ale například více zdraví své kolegy. Němci vypověděli, že Češi jsou uvolněnější a méně striktní než Němci. Avšak udržují si předsudky vůči druhým. Dále si myslí, že mají pevnější rodinné vazby. (Graf a kol., 2015)

Při porovnávání Čechů a Němců v rámci jejich národních stereotypů se národy nejvíce znatelně odlišují v kategorii svědomitosti, kdy Němci vypovídali o tom, že jejich národní stereotyp je svědomitost. Němci typického Němce také popsali jako méně neurotického a při zprůměrování českých výpovědí dokonce vyšlo, že typický Němec je přívětivější, otevřenější a extravertnější než typický Čech. Rozdíl v těchto třech kategoriích, avšak není natolik významný.



Obrázek 5: Porovnání profilace typického Čecha a Němce v rámci škál NCS

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRAF, Sylvie a kol., Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě, s. 116.

V rámci jednotlivých subškál je Čech znatelně popudlivější, impulzivnější, zranitelnější, vřelejší, družnější, citlivější, má bohatší fantazii a více vyhledává dobrodružství.

Němec je pak průbojnější, aktivnější, citlivější k vnímání umění a krásy, otevřenější přijímat nové myšlenky, upřímnější, způsobilejší, pořádkumilovnější, zodpovědnější, cílevědomější, disciplinovanější a rozvážnější. (Graf a kol., 2015)

V kapitole 2.3 bylo uvedeno, že český a německý kulturní standard se významně odlišuje v tom, že Němec je odměřenější, dochvilnější, preciznější a více si potrpí na strukturalizaci. Také jedná více napřímo než Čech. Čech jedná více intuitivně, více improvizuje, je emocionálnější a lépe zvládá multitasking. Dále zde bylo uvedeno, že kulturní standardy těchto dvou národů se shodují v tom, že oba jsou spíše individualistické, pragmatické, maskulinní, s dlouhodobou orientací a pro oba je charakteristické se spíše vyhýbat nejistotě.

Výzkum Graf a kol. (2015) se shoduje s východisky kulturních standardů v rozdílu emocionality, odměřenosti, upřímnosti, průbojnosti a preciznosti. Lehce se rozchází pak v rámci vyhýbání se nejistotě, kde se Češi hodnotí lépe než Němci a dále v rámci pragmatičnosti, kde se Němci hodnotí tak, že jsou otevření přijímat nové myšlenky, dokonce více než Češi.

Kapitoly 3.2.1 a 3.2.2 pak uvádí, že ve vzájemném vnímání čeští respondenti mnohem častěji hodnotili německé příslušníky negativně, a to i v případech, kdy přiznali, že s nimi nemají žádnou osobní zkušenost. Byli tak ve svém hodnocení mnohem více ovlivněni předsudky a národními stereotypy. Při německém hodnocení Čechů hrálo malou roli i rozdíl v geografickém vnímání. Tyto případy však byly zaznamenány pouze v několika málo výpovědích a nedá se tak říct, že by tato skutečnost byla významná a že by se názory na Čechy velmi rozcházely v tom, zda je Česko vnímáno jako součást středoevropského regionu nebo východní Evropy. Vzájemné vnímání se však také může lišit podle toho, s jakou věkovou skupinou má jedinec zkušenost, kdy se tato skutečnost objevila i v rámci proběhlého výzkumu.

Pro shrnutí, typický Čech byl podle Němce při pozitivním hodnocení vykreslen následovně:

- Veselý;
- Milý;
- Přátelský;
- Nápomocný;
- Otevřený;
- Zajímavý;
- Skromný;
- Zdvořilý;
- Méně striktní;
- Uvolněnější.

Negativně byl však vykreslen naopak jako nezdvořilý a neprofesionální.

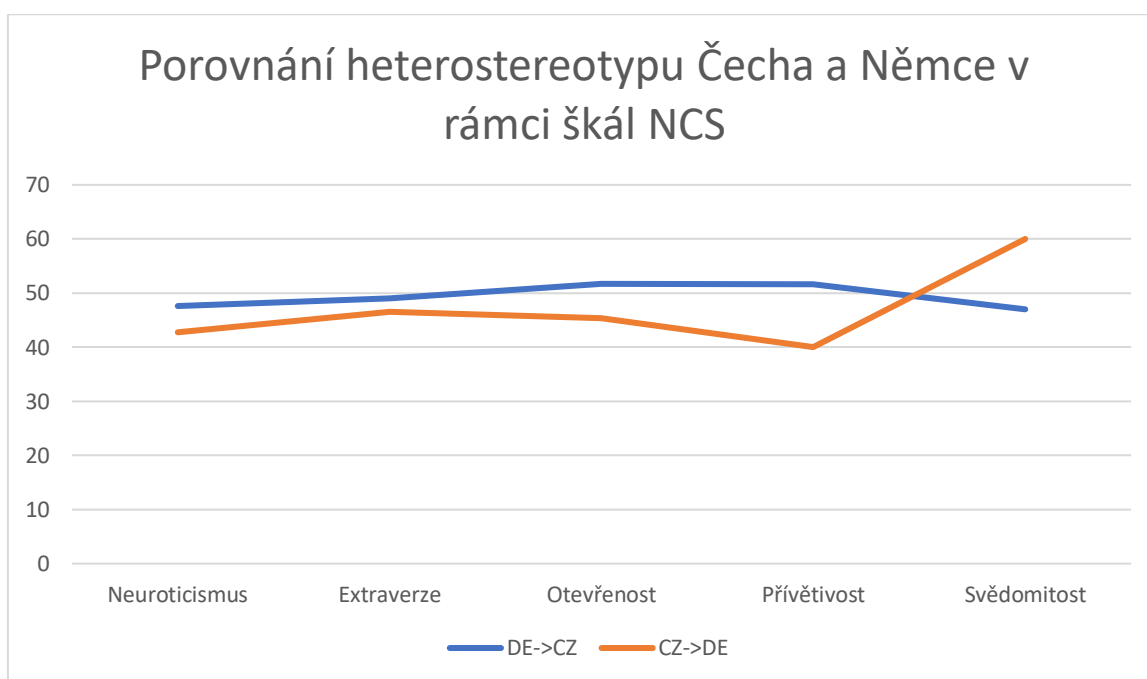
Němec pak byl pozitivně popisován jako:

- Přátelský;
- Disciplinovaný;
- Přívětivý;
- Ochotný;
- Slušný;
- Precizní;
- Zdvořilý;
- Pořádkumilovný;

- Čistotný;
- S důrazem na pravidla.

Negativní hodnocení obsahovaly aroganci, povýšenost, chladnost, striktnost, nezdravé sebevědomí, konzervativnost a zdrženlivost.

Výše uvedené vzájemné vnímání nasvědčuje tomu, že české vnímání Němců se více přibližuje německému kulturnímu standardu a často je specifičtější. Možným faktorem, proč se česká hodnocení Němců mohou zdát specifičtější, může být německá odměřenost.



Obrázek 6: Porovnání heterostereotypu Čecha a Němce v rámci škál NCS

Zdroj: Vlastní zpracování dle GRAF, Sylvie a kol., Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě, s. 117-118.

Kapitoly 2.3.1 a 2.32 uvádí, že Němci na Česích příliš nerozumí jejich emocionalitě, která se projevuje následně i v profesním životě, a také jejich kolísavému sebevědomí. Češi naopak jsou toho názoru, že se Němci omezují svým striktním důrazem na pravidla, normy, dochvilnost a věcnost.

Při porovnání výsledků výzkumu a informací uvedených v kapitolách zmíněných výše, si lze všimnout, že ve výzkumu Němci českou emocionalitu hodnotili spíše pozitivně a místo zmínky o kolísavém sebevědomí použili výraz „skromnost“. České hodnocení je pak naopak téměř totožné, avšak v rámci výzkumu byla vnímána i pozitivní část těchto vlastností jako

například disciplinovanost a preciznost. Německý důraz na pravidla pak byl spíše neutrální názor, který nebyl nikterak více citově zabarven k pozitivní či negativní straně.

3.4 Vlivy globalizace

Vliv globalizace na národní kulturu si lze rozebrat na základě výše uvedených informací ve dvou aspektech – vnímání národních stereotypů a jejich změny a vzájemné vnímání národů. Pokud se samostatně analyzují tyto dvě části, bude možné se dopracovat k závěrům, jak velký je skutečný vliv globalizace a případně jak se také projevuje.

3.4.1 Vliv globalizace na změny národních stereotypů

Vnímání vlastního národa se časem dokazatelně mění. Vliv na to může mít příchod nové generace, ale také veškeré vnější a vnitřní vlivy, které mění svět, přičemž jeden z těchto vlivů je i samotná globalizace.

Dokazatelně se vnímání národních stereotypů mění v delším časovém úseku. Například Ferjenčík (2006) zkoumal ve svém výzkumu rozdíl ve vnímání sama sebe a typických příslušníků vybraných národů s desetiletým časovým odstupem. Právě v rámci vnímání typických příslušníků národa svým zkoumáním prokázal, že se v této oblasti názory po uplynutí 10 let výrazně mění.

Dalším faktorem jsou generační rozdíly. Společně s tím, že se názory pozměňují s uplynutím určitého časového úseku, se také vyvíjí s příchodem dalších generací a vznikají tak generační rozdíly, které se projevují v různých oblastech. Globalizace pak má větší vliv právě na mladší generaci, pro kterou je tento vliv naprosto přirozený a jsou více otevření možnostem, které přináší.

Ve výzkumu Graf a kol. (2015) se projevilo, že specificky mladší generace (vysokoškoláci) je více kritická a nespokojená s vlastním národem. I tento pohled může ovlivňovat globalizace, která v dnešní době poskytuje lepší možnost porovnávat se více s okolním světem, který je přístupnější. Lze tak jednodušeji zjistit, která země například více ekonomicky prosperuje nebo kde je vyšší životní úroveň. Tento jasnější pohled za hranice pak může vést k názoru, že jiný stát prosperuje více nebo se na první pohled společnost jinde chová ukázkově a může tak vést ke kritice vlastního národa.

Globalizace propojila celý svět. O to více pak geograficky blízké země, jako je právě Česká republika a Německo, které jsou navíc obě součástí Evropské unie, která více a více

sjednucuje Evropu, jak v rámci obchodní spolupráce, tak přijímáním společných zákonů apod. Proto je jasné, že tyto státy se dříve či později začnou přibližovat i po kulturní stránce. Tuto skutečnost uvádí ve své studii i Boster a Maltsevová (2006), kteří prokázali, že příslušníci geograficky blízkých zemí jsou vnímání podobně.

I ekonomická a politická situace má pak vliv na národní stereotypy. Tvoří totiž rozdíly mezi autostereotypy a heterostereotypy. V ekonomicky slabších zemích se autostereotyp a heterostereotyp odlišují, přičemž v ekonomicky prosperujících zemích se rozdíly mezi autostereotypem a heterostereotypem více stírají. Podoba autostereotypu a heterostereotypu byla zaznamenána právě v Německu, ale také v USA nebo Rusku. (Graf a kol., 2015)

3.4.2 Vliv globalizace na vzájemné vnímání národů

Praktická neexistence hranic mezi Českem a Německem názory na druhý národ kompletně mění. Příslušníci obou národů se díky této skutečnosti dostávají do kontaktu častěji než dříve, mají možnost se lépe poznat a změnit své názory. Předsudky spojené s cizím a neznámým lze tak snadněji zbořit a postoje se více přibližují realitě. Je obecně známo, že vzájemné vnímání se zlepšuje po osobním kontaktu, takže globalizaci nelze odepřít její roli v propojování a sbližování národů.

Například, byl zaznamenán vysoký podíl cest Čechů do Německa. Češi k sousedům jezdí za prací, či například za nákupy, přičemž vedlejší skutečností je, že se s německým národem při kontaktu lépe poznávají a mohou si lépe utvořit o Němcích ucelený názor a tento meziskupinový kontakt pak může vést k redukci předsudků. (Graf a kol., 2015)

I v otázce vzájemného vnímání národů hraje velkou roli zejména mladá generace, která napomáhá vzniku nových přístupů k cizím národům a často se v této oblasti rozchází se starší generací. Mladí lidé jsou otevřenější a vypovídají o lepších zkušenostech.

Předsudky starší generace pak mohou být úzce spjaté například i s historickými událostmi Československa, jelikož i historie má vliv na současné vnímání jedinců. Obzvláště, pokud sami nemají s příslušníky německého národa jakoukoliv osobní zkušenost, a proto v nich může přetrvávat pocit potenciální hrozby.

V globalizované době se i mění rozměr diskriminace, která se se zvyšující migrací začíná více orientovat na cizí národy. I tento faktor pak může hrát roli v rámci vzájemného vnímání různých národů.

3.4.3 Skutečná role globalizace v rámci národní kultury

Je víc než jasné, že díky globalizaci se Němci a Češi mohou blíže poznat a mohou se tím eliminovat předsudky, které vůči sobě tyto národy mohou mít. Jelikož jsou obě země členy EU a aktivně spolu obchodně spolupracují, mají šanci se od sebe mnohé naučit a může docházet k adaptaci určitých charakteristických vlastností.

Avšak výpovědi reálných lidí nasvědčují tomu, že tyto národy mají mezi sebou stále určité kulturní rozdíly. Nemusí být dnes již tak znatelné, ale jsou přítomné. Česká republika a Německo vnímají svůj národní stereotyp s rozdílnými charakterovými vlastnostmi, a i když v rámci vzájemného vnímání občasně vypovídali, že mezi sebou nezaznamenávají velké rozdíly, v rámci hodnocení národa jako celku jsou nepopíratelné.

Možným faktorem, proč kulturní standard Německa a Česka zůstává odlišný, je německý vyšší životní standard. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.4.1, ekonomická i politická situace mají vliv na vnímání národních stereotypů, a tím pádem tyto skutečnosti mohou mít vliv i na kulturní standard. Německo je ekonomicky více prosperující než Česká republika a jejich kulturní standard je tak i logicky propojen s větší mírou svědomitosti a menší mírou otevřenosti či přívětivosti.

Nedá se tedy s určitostí říct, že by globalizace způsobila v případě Česka a Německa ztrátu kulturní identity. Je možné, že s rozšířením působnosti a fungování jednotnosti v rámci Evropské unie se situace bude vyvíjet jiným směrem, ale v současné době i v rámci takového celku jako je EU, mají národy svou vlastní národní identitu.

Tato národní identita se spíše pouze vyvíjí, než že by mizela. Vliv na ní může mít například i již dříve zmiňovaná migrace. Ta může mít pak jak negativní, tak pozitivní vliv. V rámci pozitivního vlivu může migrace danou národní kulturu obohatit a lidé mohou začít být otevřenější. Ovšem migrace není vždy jen pozitivní a může vyvolávat různé konflikty různorodých národnostních skupin s odlišnými kulturami.

Je také důležité zmínit, že národní kultury se v čase budou vyvíjet neustále. Právě kvůli měnícím se vlivům ve světě nelze s jistotou určit, že to, co o německé a české kultuře platí dnes, bude platit i za dalších 10 let. Zároveň kulturní standardy nemění nic na individualitě jedinců. Každý Čech nemusí být uvolněný extrovert s orientací na rychlá a jednoduchá řešení, stejně tak jako každý Němec nemusí být disciplinovaný jedinec se smyslem pro pravidla a pořádek.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá komparací české a německé firemní kultury se zapojením vlivu globalizace. Jelikož jsou obě země také například členy Evropské Unie, která dlouhodobě rozšiřuje propojenost kooperujících států, bylo nutné se zamyslet, zda si státy zachovávají svoji individuální národní identitu nebo zda jsou si čím dál tím více podobné.

V úvodu práce tak byly položeny **tři výzkumné otázky**:

- Stírá globalizace národní firemní kulturu?
- Pokud ke stírání národních firemních rozdílů nedochází, jak zásadní přetrvávající rozdíly jsou?
- Je žádoucí, aby si firmy udržovaly svoji národní firemní identitu či obecně, aby si země udržovaly svou národní identitu?

Závěrem práce bylo uvedeno, že globalizace ve výsledku národní identitu ovlivňuje a může ji měnit, ale v současné době se nedá jednoznačně potvrdit, že ji kompletně stírá. Zajímavým poznatkem zde také je odlišnost vnímání mladých lidí, kteří kulturní odlišnosti vnímají jinak než starší generace. Mladí tak mezi sebou mohou mít znatelně méně odlišností než starší jedinci. A to i vlivem globalizace, která národy soustavně více a více propojuje a lidé tak mají možnost lépe poznat cizí kultury a učit se od sebe navzájem.

Přetrvávající rozdíly mezi Čechy a Němci byly jasně vymezeny, a tak je nelze popřít. Ovšem na základě různorodých výpovědí v rámci výzkumu, i na základě informací z teoretické části, nelze říct, že by tyto rozdíly byly nikterak zásadní, aby stěžovaly vzájemné porozumění či spolupráci. Někteří lidé navíc tyto rozdíly nevnímají vůbec, a tak je nutné upozornit i na individualitu jedinců.

Je k zamyšlení, zda je žádoucí, aby si země či firmy zachovávaly své odlišnosti. V rámci firemního prostředí může být velmi užitečná jednotnost v systémech a postupech, ale různorodost firemních kultur může být stejně jako flexibilita také hodnotným přínosem. Právě i kvůli výše zmiňované individualitě jedinců není vhodné, aby firemní kultury byly naprosto totožné, a to nejen v rámci různých národů, ale i ve vnitrostátním měřítku. V dnešní době inovativních start-upů se firmy pokouší vybudovat si svou individuální, něčím jedinečnou, firemní kulturu, aby tak zaujaly potenciální zaměstnance, obchodní partnery či zákazníky. Proto si autorka myslí, že vlastní identita, národní či firemní, je do určité míry stále žádoucí.

Seznam literatury

- BOSTER, James S. a Kateryna MALTSEVA, 2006. A Crystal Seen From Each of Its Vertices: European Views of European National Characters. *Cross-Cultural Research*, 40(1): 47-64. ISSN 1069-3971.
- DEAL, Terrence a Allan KENNEDY, 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York (USA): Basic Books. ISBN 978-0738203300.
- DESHPANDE, Rohit a John FARLEY, 1999. Executive insights: Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*. 7(4): 111-127. ISSN 1069-031X.
- FERJENČÍK, Ján, 2006. Sémantické obrazy seba a typických príslušníkov vybraných národov u slovenských vysokoškolákov: porovnanie v odstupe desiatich rokov. *Československá psychologie*, 50(1): 50-63. ISSN 0009-062X.
- GRAF, Sylvie a kol., 2015. *Češi a jejich sousedé: Meziskupinové postoje a kontakt ve střední Evropě*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2489-3.
- HARRISON, Roger, 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review. 50: 119-128. ISSN 0017-8012.
- HASSI, Abderrahman a Giovanna STORTI, 2012. Globalization and Culture: The Three H Scenarios. *Globalization – Approaches to Diversity* [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://www.intechopen.com/chapters/38348>
- HOFSTEDE INSIGHTS, 2021. Country comparison. *Hofstede-insights.com* [online]. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- HOFSTEDE, Geert, 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. 2(1) [cit. 2021-12-28]. ISSN 2307-0919. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-70-X.

- KŇAP, Karel a Ivan NOVÝ, 2017. Czech Cultural Standards from the Perspective of the Top Management of German Companies. *Central European Business Review*. 6(1): 77-91 [online]. [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://cebr.vse.cz/pdfs/cbr/2017/01/06.pdf>
- KOPECKÝ, Martin a kol., 2013. *Vědění a učení v globalizovaném světě: aktéři a změny*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7308-474-5.
- LEONTIYEVA, Yana, 2015. Postoje k migrantům v zemích Visegrádské čtyřky: proměny v čase a kontextuální vlivy. In: VLACHOVÁ, Klára (ed). *Národní identity a identifikace*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, s. 143-157. ISBN 978-80-7419-188-6.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MCCRAE, Robert R. et al., 2010. The Validity and Structure of Culture-Level Personality Scores: Data From Ratings of Young Adolescents The Adolescent Personality Profiles of Cultures Project collaborators include. *Journal of Personality* [online]. 78(3) [cit. 2021-12-21]. ISSN 1467-6494. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/232239160> The Validity and Structure of Culture-Level Personality Scores Data From Ratings of Young Adolescents The Adolescent Personality Profiles of Cultures Project collaborators include
- MCFARLIN, Kate, 2019. The Effects of Globalization in the Workplace. *Chron.com* [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://smallbusiness.chron.com/effects-globalization-workplace-10738.html>
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- PASSPORT TO TRADE 2.0, 2019. Firemní etiketa. *Businessculture.org* [online]. [cit. 2021-12-31]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/western-europe/germany/business-meeting-etiquette-in-germany/>
- SCHROLL-MACHL, Sylvia, 2020. Understanding German business culture. *Expatica* [online]. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.expatica.com/de/working/employment-basics/german-business-culture-100983/>

STEFANOVSKA, Lidija a Marjan TANUSHEVSKI, 2016. The Impact of Globalization on Organizational Culture. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*. Indie: Educational Research Multimedia & Publications, 7(3): 1-6. ISSN 2249-0310.

THOMAS, Alexander, Eva-Ulrike KINAST a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2010. *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation: Volume 1: Basics and Areas of Application*. 2.vyd. Göttingen (DE): Vandenhoeck & Ruprecht. ISBN 978-3-666-40327-9.

THOMAS, Alexander, 2000. Intercultural training is a culture specific interaction process. *Journal for East European Management Studies*. Mering: Rainer Hampp Verlag, 5(4): 393-402. ISSN 0949-6181.

TROMPENAARS, Fons, 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Londýn: The Economist Books. ISBN 0-85058-428-0.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a vědní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.

WATSON, James L., 2020. Cultural globalization. *Encyclopedia Britannica* [online]. [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/science/cultural-globalization>

ZIMMERMANN, Kim A., 2018. German Culture: Facts, Customs and Traditions. *Live Science* [online]. [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.livescience.com/44007-german-culture.html>

Seznam příloh

Příloha Tab. A1: Přehled škál a subškál NEO-PI-R a NCS

Příloha Tab. A1

Tabulka 1: Přehled škál a subškál NEO-PI-R a NCS

Název škál a subškál NEO-PI-R a NCS	Charakteristika subškál NEO-PI-R	Škály NCS
NEUROTICISMUS		
Do jaké míry se umíme vyrovnávat s psychickou zátěží.		
N1: Úzkostnost	Obavy a strach z toho, jak všechno dopadne.	Uvolněný VS Úzkostný
N2: Hněvivost – hostilita	Pocit'ování hněvu a zatrpklosti.	Vyrovnaný VS Popudlivý
N3: Depresivnost	Prožívání smutku a zoufalství.	Spokojený VS Depresivní
N4: Rozpačitost	Pocit trapnosti, studu nebo rozpaků.	Sebejistý VS Nesmělý
N5: Impulzivnost	Podléhání pokušení.	Ovládající VS Impulzivní
N6: Zranitelnost	Tendence nechat se pohltit naléhavými událostmi nebo stresovými situacemi, tendence jednat panicky.	Psychicky vyrovnaný VS Zranitelný
EXTRAVERZE		
Do jaké míry jsme společenší, aktivní a energičtí.		
E1: Vřelost	Přátelskost, náklonnost a zalíbení pro druhé.	Chladný VS Vřelý
E2: Družnost	Společenskost, vyhledávání sociálních kontaktů.	Samotářský VS Družný
E3: Asertivita	Dominance a důrazné sebeprosazování.	Podřizuje se VS Průbojný
E4: Aktivnost	Energičnost, tendence žít život v rychlém tempu.	Pomalý VS Aktivní
E5: Vyhledávání vzrušení	Upřednostňování vzrušujících zážitků a výrazných smyslových podnětů.	Vyhýbá se vzrušujícím zážitkům VS Má rád dobrodružství

E6: Pozitivní emoce	Optimismus a pocit životního štěstí.	Vážný VS Veselý
OTEVŘENOST VŮČI ZKUŠENOSTI		
Do jaké míry jsme otevření novým zkušenostem.		
O1: Fantazie	Vytváření zajímavého vnitřního světa, představivost a fantazie.	Praktický VS S bohatou fantazií
O2: Estetické prožívání	Smysl pro umění a krásu, senzitivita.	Nezajímající se o umění VS Citlivý k vnímání umění a krásy
O3: Prožívání	Schopnost zhodnotit a prožívat u sebe a s druhými velké množství pozitivních i negativních emocí.	Necitlivý VS Citlivý
O4: Novátorské činnosti	Upřednostňování nového a rozmanitého před rutinním a známým.	Upřednostňující zvyk VS Upřednostňující změnu
O5: Ideje	Intelektuální zvědavost, otevřenost novým a nekonvenčním myšlenkám.	S ohraničenými zájmy VS Otevřený přijímat nové myšlenky
O6: Hodnoty	Ochota ověřovat sociální, politické a religiozní hodnoty, nedogmatické myšlení.	Lpí na tradici VS Tolerantní, ochotný přijímat nové myšlenky
PŘÍVĚTIVOST		
Do jaké míry jsme k druhým lidem přívětiví.		
P1: Důvěra	Tendence důvěřovat druhým.	Podezřivý VS Důvěřivý
P2: Upřímnost	Čestné a přímé jednání	Lstivý VS Upřímný
P3: Altruismus	Velkorysost, ohleduplnost a přání pomáhat druhým.	Sobecký VS Štědrý
P4: Poddajnost	Upřednostňování spolupráce před soutěživostí.	Soutěživý VS Spolupracující
P5: Skromnost	Pokora před druhými.	Domýšlivý VS Skromný
P6: Jemnocit	Starostlivost, soucit a sympatie s druhými.	Nesoucitný VS Soucitný

SVĚDOMITOST		Do jaké míry plníme povinnosti.
S1: Způsobilost	Připravenost a schopnost efektivně řešit úkoly.	Nezpůsobilý VS Výkonný
S2: Pořádkumilovnost	Umění dobře si všechno zorganizovat, postupovat metodicky.	Nesystematický VS Systematický
S3: Zodpovědnost	Dodržování pravidel, spolehlivost.	Nespolehlivý VS Svědomitý
S4: Cílevědomost	Tendence zadávat si náročné úkoly a plnit je.	Bez cílů VS Vytrvalý
S5: Disciplinovanost	Schopnost motivovat se k dokončení úkolu a odolávat rušivým vlivům.	Váhavý VS Vytrvalý
S6: Rozvážnost	Schopnost promýšlet si věci předem.	Neuvážlivý VS Uvážlivý

Zdroj: Graf a kol. (2015, s. 52-54)