**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**

**Diplomová práce**

# Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

**Bc. Roman KŮTEK**

**© 2014 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kůtek Roman

Veřejná správa a regionální rozvoj Jičín

Název práce

**Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě**

Anglický název

**Interculture differences in international company**

---

**Cíle práce**

Hlavním cílem práce bude zmapovat interkulturní rozdíly ve firmě Škoda Auto, mající vliv na celkovou komunikaci a spolupráci v oblasti servisních služeb. Konkrétně budou analyzovány rozdíly polské, české a slovenské kultury.

**Metodika**

Teoretická část diplomové práce vznikne kompilací textu odborné literatury.
Empirická část bude vycházet z dotazníkového šetření v konkrétní firmě. Budou stanoveny nulové hypotézy a ověřeny vhodnou statistickou metodou. Empirická část bude obsahovat komentáře výstupů doplněné o tabulky a grafy.

**Harmonogram zpracování**

Tvorba teoretické části: leden 2013 – červen 2013
Volba a sestavení výzkumného nástroje: duben 2013 – květen 2013
Sběr dat: červen 2013 – září 2013
Analýza dat, tvorba empirické části: září 2013 – listopad 2013
Komentáře k empirické části, diskuse, závěry DP: prosinec 2013 – únor 2013
Odevzdání DP: březen 2014

---

**Rozsah textové části**

60- 80 str.

**Klíčová slova**

kultura, interkulturní komunikace, multikulturní prostředí, interkulturní trénink, globalizace

**Doporučené zdroje informací**


ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1. vyd. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN: 80-86131-70-5.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 161 s. ISBN: 978-80-7261-158-4.

PRŮCHA, Jan. Interkulturní psychologie: Sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů. 1. vyd. Portál: Praha, 2004. 220 s. ISBN : 807-17-888-56.

ŠRONĚK, I. Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha : Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

THOMAS, A., KINAST, E. U., SCHROLL-MACHL, S. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation : Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. 1. vyd. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. 463 s. ISBN 3-525-46172-0.


**Vedoucí práce**

Michálek Pavel, Mgr. Ing., Ph.D.

**Termín odevzdání**

březen 2014

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
Provozně ekonomická fakulta

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**
Vedoucí katedry

**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.**
Děkan fakulty

V Praze dne 19.12.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2014 _____

**Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Mgr. Ing. Pavlu Michálkovi, Ph.D. za trpělivé a vstřícné vedení mé práce a za jeho podnětné rady, které mi poskytl při konzultacích v průběhu zpracování této diplomové práce.

# Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě

---

Intercultural differences in international company


## Souhrn

Diplomová práce „Interkulturní rozdíly v mezinárodní firmě“ se zabývá analýzou rozdílů mezi zaměstnanci importérů firmy Škoda Auto. Úvodní část diplomové práce definuje teoretickou oblast interkulturních rozdílů, obsahuje literární řešení citace názorů jednotlivých autorů souvisejících s touto problematikou. Nejvíce prostoru z vědců, kteří zkoumají kulturní rozdíly mezi národnostmi, je zde věnováno Geertu Hofstedeovi, protože na základě jeho dotazníku je postaven sběr dat v praktické části diplomové práce. Další kapitola teoretické části představuje společnost Škoda Auto, seznamuje s její historií, výrobními závody a strukturou zaměstnanců.

Úvod empirické části obsahuje informace o aplikovaném dotazníku. Tyto informace zahrnují zkoumané kulturní dimenze, historii, obsah a možné chyby při uplatňování. Následuje zpracování a vyhodnocení dotazníku statistickými metodami, jehož výsledky vedou ke zjištění interkulturních rozdílů mezi spolupracujícími zaměstnanci importérů servisních služeb firmy Škoda Auto.

Závěrečná kapitola definuje interkulturní rozdíly mezi jednotlivými kulturami a obsahuje doporučení vedoucí ke zlepšení vzájemné spolupráce.



**Klíčová slova:** interkulturní komunikace, multikulturní prostředí, interkulturní kompetence, kultura, komunikace, kulturní dimenze, dotazník, hodnoty, kulturní rozdíly

## Summary

Diploma thesis, *Intercultural Differencies in an International Company*, deals with analysis of differencies among importers of ŠKODA AUTO. The first part of Thesis defines a theoretical field in intercultural differencies, further more contains a literary solution submitted in cited sources of authors related to this topic. The most space in this Thesis section is provided to Geert Hofsted who is considered to be one of the greatest scholar-scientist dealing with cultural differences´examining. Based on his questionnaire is made a data collecion procedure which is possible to be found in Thesis Practical Part. Next Thesis Chapter in theoretical part introduces ŠKODA AUTO, shows its history and introduces production plants and employyees structure as well.

The preface of empirical part contains information related to the applied questionnaire, inclucing examined cultural dimension, history, content and possible mistakes during the application. Then follow the prosession and evaluation using statistical methods. Results lead to the findings of inter-cultural differences among cooperating employees of importers in service services of ŠKODA AUTO.

Final chapter defines inter-cultural differences among speficic cultures and contains recommendation leading to improvement in mutual communication.

**Keywords**: intercultural communication, multicultural environment, intercultural competence, communication, cultural dimension, questionnaire, values, cultural differences

# Obsah

1 Úvod ..... 10
2 Cíl práce a metodika ..... 12
3 Teoretická východiska ..... 15
3.1 Komunikace ..... 15
3.2 Vývoj komunikace ..... 15
3.3 Sociální komunikace ..... 17
3.4 Zásady efektivní komunikace ..... 18
3.5 Interní komunikace ..... 18
3.6 Interkulturní komunikace ..... 19
3.6.1 Interkulturní vnímání ..... 20
3.6.2 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů ..... 21
3.6.3 Interkulturní kompetence ..... 23
3.6.4 Personalistický přístup ..... 25
3.6.5 Situační přístup ..... 27
3.6.6 Interakční přístup ..... 28
3.6.7 Rozvoj interkulturní kompetence ..... 28
3.6.8 Komunikace mezi kulturami jako aplikovaná disciplína ..... 30
4 Kultura ..... 31
4.1 Pojem kultura a její součásti ..... 31
4.1.1 Úrovně kultury ..... 32
4.1.2 Národní kultura ..... 33
4.1.3 Rozdíly mezi kulturami a jejich příčiny ..... 34
4.2 Podniková kultura ..... 35
4.2.1 Definice podnikové kultury ..... 35
4.2.2 Podnikové kultury různých zemí ..... 35
4.3 Multikulturní prostředí ..... 36
4.4 Kulturní dimenze a kulturní standardy ..... 37
4.4.1 Geert Hofstede a jeho výzkum ..... 37
4.4.2 Hofstedovy výsledky pro Českou, Polskou a Slovenskou republiku ..... 40
4.4.3 Kritika Hofsteda ..... 41
4.4.4 Kulturní dimenze podle Geerta Hofsteda ..... 42

4.4.5 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse ..... 44
4.4.6 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase ..... 48
5 Společnost Škoda Auto ..... 50
5.1 Historie společnosti ..... 50
5.2 Výrobní závody Škoda Auto ..... 52
6 Empirická část ..... 54
6.1 Cíl výzkumu ..... 54
6.2 Popis výzkumného souboru ..... 54
6.3 Metody zpracování a analýzy dat ..... 55
6.3.1 Hofstede VSM 94 ..... 55
6.3.2 Historie VSM 94 ..... 56
6.3.3 Nesprávné uplatnění VSM 04 ..... 57
6.3.4 Zkoumané dimenze a jejich výpočet ..... 59
6.4 Zpracování a vyhodnocení dotazníku VSM 94 ..... 61
6.5 Výsledky a diskuze ..... 83
7 Závěr ..... 86
8 Seznam tabulek a grafů ..... 89
9 Použitá literatura ..... 93
10 Přílohy ..... 96

# 1 Úvod

Význam znalosti odlišných kultur je v současném multikulturním světě obchodu stále podceňovaným tématem. Globalizace je proces, který v posledních letech stále více ovlivňuje různé oblasti celosvětového obchodu. Lidé různých organizačních a národních kultur se z tohoto důvodu spolu setkávají častěji než dříve nejen při plnění svých pracovních povinností.

Znalost angličtiny nebo rodného jazyka našeho obchodního partnera není jediným předpokladem, abychom se v tomto prostředí mohli úspěšně domluvit a dosáhnout tím společně očekávaného výsledku. Jazyková vybavenost nám dává možnost porozumět cizím slovům. Tato schopnost je základním kamenem v multikulturním prostředí, na kterém můžeme začít stavět své interkulturní kompetence, mezi něž patří znalost kulturních standardů své vlastní země a také znalost kulturních standardů země svého obchodního partnera.

Kulturní standardy obsahují rituály, zvyklosti, normy a hodnoty, jsou tím, co nenápadně, ale o to podstatněji ovlivňuje celý komunikační proces a tím i výsledek společných jednání a další spolupráci. Neznalost těchto standardů způsobuje nepochopení a nedorozumění, což vede k odlišnému vidění dané situace a nepřesné interpretaci jednotlivých událostí. Dochází tím tak ke konfliktům a sporům v interkulturní komunikaci, které výrazně ovlivňují výsledek společné práce.

Každý z nás je součástí určité kultury, jež má své vlastní standardy vycházející z jejího pohledu, místa a historie vytvořené optimálně.

Znalost problematiky interkulturní psychologie a managementu, dále znalost kultury našich partnerů, její respektování a činění vstřícných kroků, to jen malý výčet toho, co nás může posunout o velký krok k vzájemnému porozumění a úspěšné spolupráci na poli mezinárodního obchodu.

Hlavním cílem této diplomové práce je prozkoumat, zhodnotit a popsat existující interkulturní rozdíly v rámci servisních služeb společnosti Škoda Auto a jejich dopad na vzájemnou spolupráci.

Dílčí cíle:

- Analýza současného stavu.
- Definování kulturních rozdílů v pěti dimenzích.
- Nalezení řešení konfliktů vznikajících z důvodu kulturních rozdílů.

Úvodní část diplomové práce definuje teoretickou oblast interkulturních rozdílů, obsahuje literární řešení citace názorů jednotlivých autorů související s řešenou problematikou. Vymezuje základní pojmy jako interkulturní komunikace, diverzita, kulturní dimenze a standardy atd. Nejvíce prostoru z vědců zkoumající kulturní rozdíly je zde věnováno Geertu Hofstedeovi, protože na základě jeho dotazníku je postaven sběr dat v praktické části diplomové práce.

Další kapitola představuje společnost Škoda Auto, seznamuje s historií společnosti, jejími výrobními závody a strukturou zaměstnanců.

Následuje kapitola, jejímž obsahem je sběr dat pomocí dotazníku VSM 94 ke zjištění interkulturních rozdílů mezi spolupracujícími odděleními servisních služeb firmy Škoda Auto.

Závěrečná kapitola definuje interkulturní rozdíly mezi jednotlivými kulturami a obsahuje doporučení vedoucí ke zlepšení vzájemné spolupráce.

# 2 Cíl práce a metodika

## Cíl práce

Cílem diplomové práce je identifikovat a popsat zjištěné kulturní rozdíly mezi zaměstnanci importérů firmy Škoda Auto, včetně zhodnocení vlivů, které mají tyto kulturní rozdíly na vzájemnou spolupráci.

Hlavním tématem, kterým se zabývá tato práce, je otázka kulturních rozdílů mezi Čechy, Slováky a Poláky. Jestliže rozdíly mezi pracovníky jednotlivých národností existují, jsou tyto rozdíly tak markantní, aby ovlivňovaly vzájemnou spolupráci a komunikaci?

Na základě zvoleného dotazníku, zkoumajícího kulturní dimenze národností a s ohledem na příbuznost jednotlivých národností ve smyslu slovanského původu, byly zvoleny následující hypotézy:

Ho : Neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí mocenských pozic mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

Ho : Neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí individuálních hodnot mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

Ho : Neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí ve vztahu k dlouhodobé orientaci mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

Ho : Neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí ve vztahu k maskulinním hodnotám mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

Ho : Neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí v přístupu k nejistotě mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

## Metodika práce

Předkládaná diplomová práce byla zpracována v souladu s běžnými metodickými standardy práce podobného typu. Po vymezení problému a stanovení cíle práce bylo s ohledem na řešené téma použito metody dotazování, resp. písemného dotazování prostřednictvím dotazníku VSM 94 distribuovaného respondentům v tištěné podobě. Realizace výzkumných činností probíhala dle metodického postupu v následujících etapách:

**Teoretický základ**

Teoretická část byla tvořena kompilací textu za pomoci využití myšlenek a závěrů odborné literatury a internetových zdrojů zabývajících se problematikou interkulturních rozdílů. Následoval popis společnosti, ve které probíhalo dotazníkové šetření.

**Vymezení zkoumaného souboru**

Jako cílové skupiny byli vybráni zaměstnanci importérů zastupujících značku Škoda Auto v České, Slovenské a Polské republice. Zaměstnanci pracují na stejných pozicích v oblasti servisních služeb. Servisní služby zastávají úlohu řešitele technických problémů na vozech Škoda. Komunikace při řešení těchto technických problémů spočívá v žádosti o technickou radu, která je vždy směřována od importéra určité země směrem k mateřské společnosti, tj. k technickému servisnímu středisku Škoda Auto Česká republika.

**Volba dotazníku**

Pro analýzu interkulturních rozdílů byla vybrána mezinárodní metoda dotazování Value Survey Module 94, dále jen VSM 94, která plně vyhovuje tomuto typu výzkumu. Součástí dotazníku jsou i vzorce potřebné k výpočtu zastávaných hodnot jednotlivých kulturních dimenzí.

**Zpracování dat, interpretace výsledků**

Vypočtená data byla zpracována pomocí následujících statistických metod:

- analýza rozptylu Anova. Pomocí této analýzy bylo možné zjistit, zda se zastávané kulturní hodnoty národností mezi sebou významně neliší.

- Bonferroniho test pro porovnání průměrných hodnot u dvou nezávislých výběrů, použitý v případě, že se zastávané kulturní hodnoty národností mezi sebou významně liší.
- Box and Whisker graf použitý pro vizualizaci rozložených hodnot v jednotlivých skupinách.
- T-test pro zjištění, jaké hodnoty skupiny zastávají v daných dimenzích

Výsledky byly interpretovány na základě dat zpracovaných statistickými metodami. Pomocí těchto metod bylo zjištěno, zda se zkoumané národnostní skupiny od sebe v rámci kulturních dimenzí vzájemně významně statisticky liší, v jakém rozsahu se pohybovaly odpovědi jednotlivých respondentů v rámci skupiny a orientace jednotlivých skupin v rámci zkoumané dimenze.

# 3 Teoretická východiska

## 3.1 Komunikace

*Pojem komunikace pochází z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet něco s někým, vyměňovat si informace.* [1]Proces, který nám umožňuje sdílet potřebné informace s cílem omezit nebo co nejvíce zmírnit nejistotu mezi komunikujícími stranami, se nazývá komunikace. Komunikace obsahuje data, informace a znalosti. Základní fakta se skládají z dat, která za pomoci informace dáváme do souvislostí, které tím dostávají konkrétní význam. Pokud jsme schopni pracovat s informacemi a víme, jak tyto informace využít, pak získáme znalosti. Takto získané znalosti nám dávají schopnost zvládnout oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se, tedy komunikovat. Základní dorozumívací prostředky, mezi něž patří mluvené slovo, posunky a gesta, byly ovlivněny vývojem každé kultury.Komunikaci bez jakýchkoliv nedorozumění jak v běžném, tak i v profesním životě nám nezaručí znalost stejné řeči a obecně známých gest. K nedorozumění dochází na základě toho, že ten druhý měl na mysli zcela něco jiného a my jsme cosi špatně pochopili. Jediná cesta, jak dosáhnout dorozumění, je vyjasnit si za pomoci ověřování domněnek podstatu předávané informace, obsahu sdělení, neboť myšlenky druhých číst neumíme. [2]

## 3.2 Vývoj komunikace

Lidstvo a komunikace se od svého začátku neustále prolíná a vyvíjí. Během tohoto vývoje prošla komunikace několika vývojovými stupni (přístupy) na pracovní úrovni. Jedním z prvních byl mechanický přístup (1880 – 1920, Taylorismus). Tento přístup nevedl pracovníky k zájmu o svou práci a k motivaci na jejím zlepšování, neboť nedával možnost

[1] NOVÝ, I. SCHROLL-MACHL,S., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*
[2] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*

na základě standardizovaných pracovních procesů k tomu, aby se pracovník mohl seberealizovat (podávat zlepšovací návrhy a podněty k inovacím).[3]

U přístupu nazvaného „škola mezilidských vztahů“ (1920 – 1940, Elton Mayo) si již management začíná uvědomovat, že spolupráce se svými zaměstnanci je prospěšná pro chod firmy (plány, strategie, inovace). Tato spolupráce se zaměstnanci zaměřená na proces rozvoje firmy zlepšuje konkurenceschopnost firmy. Vedení pochopilo, že respekt ke svým pracovníkům, přenesení pravomocí a zodpovědností vyvolává u pracovníků pocit důležitosti a sounáležitosti s firmou, což vedlo k nárůstu produktivity práce.

Humanistický přístup (1940 – 1960, McGregor) nám ukazuje dvě teorie možné komunikace se zaměstnanci. První teorie A zakládá na faktu, že jsou lidé líní a vyhýbají se svým pracovním povinnostem. Jediná možnost, jak je donutit pracovat, je použití metody cukru a biče. Teorie tohoto typu je ukázkou špatné komunikace, neboť existuje mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pouze vazba přikazovatele a vykonavatele. Druhá teorie B se již vyznačuje správně nastavenou oboustrannou komunikací mezi firmou a zaměstnancem, neboť se zakládá na principu lidské aktivity, samostatnosti, odpovědnosti a rozhodování. Tento způsob komunikace vede zaměstnance k zájmu o dění ve firmě, motivuje ho k lepším pracovním výkonům a dodává mu pocit sounáležitosti s firmou.[4]

Rozvoj techniky a technologií dal podnět k rozvoji nových pracovních činností a oborů a tím i nastolení „systémového přístupu“ (1960 – 1980). Tento přístup byl odezvou na teorii chaosu, podle které vzájemně ovlivňující a postupně se odehrávající události vedou k událostem dalším. Schopnost firmy zavádět co nejdříve přicházející nové techniky a technologie a neztrácet tak konkurenceschopnost na trhu závisí hlavně na kvalitě komunikace. Jen na základě dobré komunikace lze získat z teorie chaosu poznatky, které zajistí firmě schopnost přizpůsobovat se dění na trhu a udržet si svoji konkurenceschopnost.[5]

Poslední přístup, který se používá od začátku osmdesátých let dodnes, je „narativní přístup“. I přes úzké komunikační propojení se procesy stávají stále více nepravidelnými z důvodu stále složitějšího a více propojeného světa. Z tohoto důvodu se dále rozvíjí

[3] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*.
[4] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[5] ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*

systémový přístup, který klade větší důraz na rozvoj komunikačních schopností a dovedností. [6]

## 3.3 Sociální komunikace

Vzájemné sledování a dialog je společenský proces, který se musíme neustále učit. Tomuto procesu, jehož náplní je dle standartní definice přenos sdělení od zdroje k příjemci, říkáme komunikace. [7]

Rozlišujeme dva základní typy komunikace: Prvním typem je verbální komunikace, která zahrnuje řeč a písmo. Druhým typem je neverbální komunikace, jejímž obsahem jsou mimika, gesta apod. Mezi hlavní oblasti neverbální komunikace patří :

- mimika – výraz tváře,
- proxemika – vzdálenost mezi komunikujícími,
- haptika – doteková komunikace,
- posturologie – postoje lidí během vzájemné komunikace,
- kinezika – pohyb těla,
- gestika – řeč rukou,
- pohledy,
- tón řeči.

Vzájemné dorozumívání, přenos informací a komunikace tvoří hlavní předpoklady i důsledky mezilidských vztahů. To platí nejen při pracovní komunikaci, ale ve všech oblastech interpersonálních vztahů. [8]

Klasický model komunikace:

- Kdo? - komunikátor,
- Co? - sdělení,
- Jak? - kanál,
- Komu? – auditorium,

[6] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení*
[7] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*.
[8] KLAPAC, J. *Psychologie v praxi.*

- S jakým efektem? – efektivita.

Přenos informací je zkreslený, není optimální, protože se odesilatel a příjemce navzájem ovlivňují. Minimální vazba, která se mezi jednotlivými účastníky vytváří, umožňuje proces komunikace a zároveň tento proces ovlivňuje a v mnoha případech i deformuje. [9]

## 3.4 Zásady efektivní komunikace

Účelná výměna informací při vzájemném respektování je základním znakem efektivní komunikace. Zpětná vazba o správnosti předané informace, schopnost správně kódovat a dekódovat komunikované informace, to jsou hlavní podmínky pro schopnost komunikujících stran spolu efektivně komunikovat. Efektivně komunikovat znamená získat a předat správné informace správným lidem ve správném čase ve správném množství se správnou frekvencí pro správnou motivaci. Kvalita efektivní komunikace se odvíjí na kvalitě zpětné vazby. Zpětná vazba by neměla být chápána jako osobní útok, neboť je jedním z hlavních pilířů efektivní komunikace. Jedná se o nástroj, který pomáhá pracovníkům ve zlepšování jejich práce. Rychlost zpětné vazby podstatně ovlivňuje její kvalitu. [10]

Důležitost zpětné vazby je obzvláště v multikulturním prostředí důležitou součástí efektivní komunikace. Na jejím základě jsme schopni zamezit nejistotě, která vyplývá z odlišností komunikačních stylů zúčastněných struktur.[11]

## 3.5 Interní komunikace

Nedílnou součástí firemní komunikace každé firmy je interní komunikace. Předávat a sdílet informace potřebné a důležité pro zaměstnance a vedení firmy, to jsou hlavní cíle

[9] I.NOVÝ A KOLEKTIV. *Interkulturální management*
[10] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[11] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*

interní komunikace. Jen na základě potřebných informací může firma správně a efektivně fungovat.[12]

Interní komunikace zajišťuje:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí,
- vyjasňování skutečností, stavů, situací,
- implementaci zpětné vazby.

Interní komunikace splňuje cíle v oblasti:

- informačních potřeb zaměstnanců,
- informační propojenosti firmy,
- vzájemné empatie a spolupráce na základě pochopení,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování,
- zajištění stability a loajality,
- zpětné vazby.

Interní komunikace má velký význam i pro nové zaměstnance. Jen rychlý přísun potřebných informací zajistí novému zaměstnanci efektivní zapojení do pracovního procesu na novém pracovišti. Procesy a manuály musí mít firma nastaveny takovým způsobem, aby poskytovaly novému zaměstnanci potřebnou podporu.

## 3.6 Interkulturní komunikace

Nejdůležitější forma sociální interakce, která má při dorozumívání odlišných kultur nejdůležitější význam, se nazývá komunikace. Výsledek komunikace v multikulturním prostředí zásadním způsobem ovlivňují kulturní rozdíly, které mají vliv na proces a výsledek komunikačního dění. Způsob komunikace v prostředí, v němž je zapojeno do sociální interakce více příslušníků jednotlivých kultur, se nazývá interkulturní komunikace. [13]

[12] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*
[13] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*

Interkulturní komunikace je v zahraničí poměrně známý obor, na rozdíl od tuzemska, kde se tento pojem teprve začíná stávat aktuálním. Obor interkulturní komunikace v oblasti sociální interakce vznikl v šedesátých letech dvacátého století v USA a Kanadě na základě stoupající imigrace lidí z různých zákoutí světa do těchto zemí. Hlavním účelem vzniku tohoto oboru byla formování multikulturní společnosti. Předměty, které se staly zakládajícími pro obor interkulturní komunikace, jsou psychologie, pedagogika a sociologie.[14]

*The Silent Language* (1959) je kniha, ve které se americký antropolog Edward T. Hall poprvé zmínil o pojmu *„Intercultural communication"*. Na starém kontinentu se tento obor začal rozvíjet v osmdesátých letech minulého století. Severské země a země západní Evropy byly průkopníky této vědní disciplíny v Evropě. Hlavním tématem interkulturní komunikace v Kanadě a USA je imigrace a multikulturalismus z důvodu zvýšeného počtu přistěhovalců z různých zemí světa. Interkulturní komunikace se v Evropě na rozdíl od zámořské verze zabývá problematikou komunikace odlišných kultur v prostředí mezinárodního obchodu (management, lidské zdroje, reklama, marketink) a v pedagogice.[15]

Způsob vnímání a chápání světa, verbální a neverbální projevy během komunikace, propojení mezi jazykem a kulturou příslušníků jednotlivých kultur je základní výčet toho, čím se zabývá interkulturní komunikace. Evropa včetně států bývalého východního bloku, a nevyjímaje České republiky, se stala vlivem globalizace multikulturním centrem, v němž je téma interkulturní komunikace více než aktuálním tématem. [16]

### 3.6.1 Interkulturní vnímání

Přijímání informací z okolního prostředí na základě svých smyslů a jejich následné zpracování nám umožňuje tyto informace interpretovat, tento proces se v psychologickém pojetí nazývá vnímání neboli percepce. Jedním ze specifických druhů sociální percepce je percepce interkulturní, která zahrnuje vnímání a poznávání lidí jiných národů. [17] Reakce

[14] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*
[15] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení*
[16] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[17] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*.

a jednání v interkulturní situaci má každý z nás jiné. Při setkání s cizincem můžeme dle chování jedince rozlišit čtyři základní typy lidí. Pokud člověk považuje cizince za neochotného a neschopného proto, že se nechová či nejedná podle jeho zvyklostí, nerespektuje rozdíly zapříčiněné odlišnými kulturními zvyky, pak se jedná o ignorující typ člověka. Univerzální typ člověka považuje přátelský přístup, toleranci a vnímavost za dostačující schopnosti potřebné k řešení všech problémů včetně těch, které vznikají z kulturních odlišností. Těmto odlišnostem přikládá velmi malou váhu, nebo pro něj téměř neexistují. Dalším typem člověka v interkulturních situacích, který můžeme rozlišit, je typ výkonový. Charakteristickými znaky tohoto typu je schopnost prosadit se na základě svých schopností a potenciálu bez ohledu na znalost kulturních odlišností. Nepřipouští si možnost, že by kulturní vlivy ovlivňovaly myšlení a jednání, stanovení cíle a cesta za ním je pro něj rozhodující. Naopak typ potenciálový bere kulturní rozdíly jako přínos v případě, že dojde k jejich vzájemnému sladění. Myšlení s potenciální hodnotou je pro něj takové, které je ovlivněno více kulturami. Schopnost akceptovat a přijmout alespoň část kultury našeho partnera za přijatelnou je předpokladem interkulturního vnímání. Na základě schopnosti tohoto vnímání budeme schopni partnera odlišné národnosti lépe vnímat a správně mu porozumět. [18]

### 3.6.2 Řešení a zvládání interkulturních rozdílů

Kulturní standardy jednotlivých národů mohou být rozdílné takovým způsobem, že při vzájemném střetu vyvolávají nedorozumění vedoucí k bariéře ve vzájemné spolupráci. Tyto bariéry však nepramení z odlišnosti národů jako takových, ale ze vzájemné neznalosti, odlišné interpretace vedoucí k následnému nepochopení protistrany. [19]Abychom předešli těmto nedorozuměním a překonali tím bariéry ve vzájemné komunikaci, musíme dodržovat následující kroky:

[18] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[19] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*

**Znalost cizí kultury**

V dnešní moderní civilizované době můžeme nabýt dojmu, že již není nutné zabývat se rozdíly mezi kulturami, neboť naše doba tyto rozdíly pomalu eliminuje. I přes tento dojem je však nutné si určité rozdíly mezi kulturami připustit. Abychom mohli tyto rozdíly blíže specifikovat, je nutné je pojmenovat, definovat a pochopit, což se týká jak rozdílů kultury vlastní, tak i rozdílů kultury cizí. Nejvhodnějším nástrojem pro zjištění rozdílů je metoda párového, relativního srovnávání. Pouze na základě znalostí kulturních standardů a dimenzí ostatních kultur můžeme docílit dobré a kvalitní spolupráce. [20]

**Respekt k cizí kultuře**

Odlišnosti cizí kultury bychom měli v prvé řadě respektovat a ne je podrobovat hodnotícím soudům. Není možné posuzovat jednotlivé kultury dle měřítka lepší a horší, dokonalejší nebo vyspělejší. Kultury navzdory svým různorodostem a odlišnostem vůči ostatním kulturám představují pro příslušníky jednotlivých kultur ideální podmínky pro zvládání životních situací ve společnosti, v které dlouhodobě žijí. Portugalská kultura je optimem v Portugalsku, shodně jako česká kultura v tuzemsku. Toto je neměnné pravidlo týkající se všech států na celém světě. Pokud bychom se chovali a jednali podle českých kulturních standardů například v Německu, dosáhli bychom pouze dílčích úspěchů, neboť by naše kulturní standardy v prostředí německé kultury nebyly příliš funkční.[21]

Respekt a vyhýbání se konečným soudům nad vlastnostmi ostatních kultur nemusí být překážkou v rozhodnutí žít v jiné zemi. Volba přátel a spolupracovníků z vlastní kultury není odlišná před volbou, s kterými příslušníky odlišné kultury budeme navazovat přátelské vztahy. V případě určitých úkolů a činností jsou naopak vhodnější určité charakteristiky kultury druhé země. Tato skutečnost je potenciálem při sestavování multikulturních týmů firem pracujících nejen v mezinárodním prostředí. [22]

**Vstřícný krok ve vztahu k cizí kultuře**

Vstřícný a aktivní přístup je v sociální interakci považován stejně pozitivně jako na úrovni interkulturní komunikace. Samozřejmě je o mnoho jednodušší udělat vstřícný krok

[20] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[21] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*
[22] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*

v sociální interakci s jedincem stejné národnosti a stejných kulturních standardů, pokud ovšem budeme znát kulturu a kulturní standardy zemí našich partnerů, nebude tento krok obtížné učinit ani při interkulturní komunikace s nimi. [23]

Chování a jednání každého příslušníka určité kultury je ovlivněno kulturními standardy země, ve které žije, v žádném případě by se neměl vzdávat své kulturní identity, nebo požadovat od příslušníka jiné kultury, aby se vzdal své. Popíráním vlastní identity za účelem zavděčit se působíme před příslušníky ostatních kultur přinejmenším komicky až trapně. Touto cestou rozhodně nedosáhneme úspěšného nastolení vzájemné spolupráce, naopak si můžeme zkomplikovat situaci. [24]

### 3.6.3 Interkulturní kompetence

Kompetence představuje schopnost, způsobilost, zkušenost, vlastnosti, hodnoty a postoje, tvořící soubor určitých předpokladů potřebných k vykonávání určité činnosti. Soubor předpokladů , který nazýváme kompetencí, se vždy vztahuje k určité činnosti, z toho důvodu je markantní v projevu chování. Vykonaná práce, chování a přístup zaměstnance je to, co by mělo být hlavním cílem našeho zájmu, osobnostní rysy a vlastnosti by neměly být brány v potaz. To podtrhuje skutečnost, že by nás neměly zajímat zaměstnancovy rysy, zda je introvert či extrovert, důležité je, jak pracovník obstojí ve své roli, kterou na určitém místě zastává. Kompetence dávají zaměstnancům způsobilosti plnit své role a s nimi spojené činnosti , tím naplňují představy firmy o jejich chování a plnění pracovních povinností.

Analýza činností zaměstnance nám umožní definovat jeho jednotlivé kompetence.

Být v ústraní před rozrůstající se globalizací takovým způsobem, abychom se vyhnuli střetu s cizími kulturami, je v současné době v podstatě nemožné. Schopnost být ve styku s příslušníky odlišných kultur je definována jako interkulturní kompetence. [25]

Tento druh kompetence nevyužijeme pouze v určitých pracovních odvětvích, ale také v každodenním životě. Uplatnění této způsobilosti nalezneme v dnešní době nejen

[23] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*
[24] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá.*
[25] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*.

u zaměstnanců mezinárodních firem, jejichž pracovníci podnikají krátkodobé či dlouhodobé výjezdy do zahraničí, nebo u vojáků plnící zahraniční mise, ale i u lidí, kteří se rozhodli strávit nějaký čas soukromě v zahraničí a nebo naopak budou hostiteli lidí z odlišných kultur v naší zemi.

Jako ukázkový příklad interkulturní osoby můžeme použít výsledek srovnávacího výzkumu, jehož cílem byli obchodníci, technici a vojáci operující v rozvojových zemích.[26] Výsledkem je jedinec způsobilý citlivě reagovat na pocity a myšlenky druhých, jedná s respektem a nedělá konečné soudy nad ostatními, je otevřený vůči jiným, zajímá se o jejich mínění. Je sebevědomý, v případě potřeby přebírá iniciativu, v případě ne zcela jasných situací zachovává klidnou hlavu, jedná s rozvahou, ve svém oboru je plně profesně zdatný. [27]

Na základě tohoto profilu můžeme usoudit, že v interkulturní kompetenci je nejdůležitější schopnost interkulturního jednání. Jednání tohoto typu bylo již mnohokrát sledováno a existuje o něm nespočet ne vždy pravdivých informací. Kdybychom se měli pokusit vytyčit jeho základní kritéria, mohli bychom to udělat tak, jak je ve své publikaci uvádí Nový a Schroll-Machl:

- Efektivní plnění úkolů a spokojenost s prací.
- Osobní spokojenost s přizpůsobením.
- Schopnost efektivní komunikace.
- Kvalita jazykových znalostí.
- Kvalita interkulturní interakce.
- Schopnost zvládat stres.
- Identifikace se zahraniční společností a kmenovým podnikem.

Jedná se ovšem pouze o jednu z mnoha možností uvádějící kombinaci souboru potřebných způsobilostí. V současné době je interkulturní kompetence hojně sledovaným tématem, stala se předmětem mnohých výzkumů, na jejichž základě bylo vyřčeno vícero způsobů, jak se co nejefektivněji chovat a jednat při setkání s odlišnou kulturou.[28]

Určité vzorce sociálního chování jsou zakódovány v každém z nás. V případě žádných či omezených interkulturních kompetencí jednáme zpravidla na základě svého nejlepšího

[26] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*
[27] HRONÍK F. *Hodnocení pracovníků*
[28] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá.*

vědomí a svědomí, či na základě svých pocitů. V obou případech mohou být výsledky našeho jednání velmi rozličné, v tomto případě záleží na individuální osobnosti člověka.[29]
Nikdo z nás není dokonalý, není jednoduché dorozumět se mezi sebou, natož pak s lidmi z odlišných kultur, proto je nezbytně nutné, abychom se učili vzájemnému porozumění. Naučit se úspěšně a adekvátně jednat a chovat se v prostředí kulturního střetu je jedním z hlavních cílů interkulturního výzkumu. Interkulturní kompetentnost každého z nás se především zakládá na schopnosti vnímat odlišnosti cizí kultury, rozumět jí a vhodně k ní přistupovat.
Naše vlastní kultura a naše vlastní kořeny jsou tím, čeho bychom se v žádném případě neměli vzdávat. Pokud by se tak stalo a my ztratili vlastní národní identitu, stala by se pro nás vlastní kultura jiná a naše původní by se pro nás stala cizí. K dalším potřebným kompetencím, které doplňují ty předcházející, patří citlivost a efektivnost. Pokud se chceme považovat za interkulturně kompetentní osobu, musíme všechny tyto aspekty skloubit v jeden fungující celek.[30]
Výzkum zkoumající interkulturní kompetence se zaměřoval na tři hlavní směry.
První směr se zaměřil na určité osobnostní faktory člověka, které budou schopny podporovat interkulturní kompetence, tento směr se nazývá personalistický přístup. Druhý směr zkoumal faktory typické pro určité situace, které mají pozitivní nebo naopak negativní vliv na interkulturní chování jednotlivce, jedná se o tzv. situační přístup. Poslední směr se zabýval propojením těchto faktorů a jejich vzájemným vlivem, tento směr se nazývá interakční přístup. [31]

### 3.6.4 Personalistický přístup

Není možné na základě určitých osobnostních faktorů přesně určit interkulturní kompetence, můžeme je však použít k jejím částečným nalezením. Každá země více či méně ovlivňuje způsob jednání svých příslušníků na základě své kulturní historie. [32]

[29] Průcha, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*
[30] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[31] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*
[32] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*

Patrný rozdíl je například mezi Japonci a Američany. Japonci jsou známí svým smyslem pro řád a úctu, kterou si předávají z generace na generaci, udělat z nich extroverty je v podstatě nemožné. Naopak Američané jsou vychováváni k sebevědomému, rozhodně ne introvertnímu jednání. Takovýchto srovnání bychom našli ve světě nespočet. Určité faktory interkulturního jednání je ovšem možné rozlišit.

| **Osobnostní faktory interkulturní kompetence** | |
|---|---|
| - schopnost navazovat snadno kontakty<br>- optimismus<br>- otevřenost a absence etnocentrismu<br>- tolerance<br>- schopnost převzít perspektivu<br>- empatie<br>- frustrační tolerance<br>- nejednoznačnosti | - flexibilita rolí<br>- trpělivost<br>- ochota analyzovat svoje sociální vjemy<br>- pozitivní sebepojetí<br>- sociální kompetence k řešení problémů<br>- zaměřenost na cíl<br>- ochota se změnit<br>- schopnost učit se |

Tabulka č.1: Osobnostní faktory interkulturní kompetence

*Zdroj: NOVÝ – SCHROLL-MACHL, Spolupráce přes hranice kultur*

### 3.6.5 Situační přístup

Základem situačního přístupu je výzkum faktorů, které nás ovlivňují v určitých situacích. Mezi tyto situační faktory patří především klima, čas, lidé, vztahy. Vztah mezi situací a našimi vlastnostmi je velmi podstatný, neboť v jedné situaci můžeme být s našimi vlastnostmi velice úspěšní a naopak v jiné situaci můžeme selhat, každá situace je různá a vyžaduje si od nás různé vlastnosti. Ke každé situaci je nutno přistupovat individuálně, nikoliv obecně. [33]

Jenom takovým způsobem budeme schopni rozpoznat jednotlivé faktory, které mají na nás vliv. Na základě identifikace těchto faktorů máme možnost se jim přizpůsobit.

| **Situační faktory** |
|---|
| Klimatické podmínky |
| Počet osob přítomných v dané situaci |
| Osobní, popřípadě neosobní interakce |
| Status partnera interakce |
| Chování partnera interakce |
| Důvěrnost versus anonymita |
| Strukturovaná versus nestrukturovaná situace |
| Rámcové časové podmínky |
| Přemrštěné versus nedostatečné požadavky |
| Přítomnost možnosti návratu |
| Nepřítomnost versus přítomnost vzoru |
| Mocenské poměry |
| Důsledky pro sebe sama, popřípadě pro jiné |
| Vztah k nadřízeným a kolegům |
| Stupeň známosti |

Tabulka č.2: Situační faktory
*Zdroj: BRISLIN R.. W., Cross-Cultural encounters: Face to face interaction, 1981*

[33] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*

Záleží také na složení celkového souboru situačních faktorů v určité situaci, které nás mohou ovlivnit jiným způsobem než při působení každého faktoru odděleně.[34]

### 3.6.6 Interakční přístup

Tento přístup v sobě zahrnuje jak faktory personalistického, tak i situačního přístupu, vzhledem k interkulturní kompetenci je tedy nejvýstižnější.[35]

Schopnost kulturně jednat odpovídajícím způsobem můžeme za předpokladu naší schopnosti vnímat okolí, vyhodnocovat chování a jednání v souvislosti kulturně odlišného orientačního systému. [36] Schopnost být interkulturně kompetentní je záležitost celoživotního osobního rozvoje každého jednotlivce, není možné tuto kompetenci získat jedním školením tak, abychom ji získali jednorázově a používali v různých situacích kulturního střetu stále stejným způsobem.

### 3.6.7 Rozvoj interkulturní kompetence

Na základě předchozí kapitoly víme, že interkulturní kompetence každého jedince je nutno neustále rozšiřovat a prohlubovat. Interkulturní kompetence je možno rozvíjet několika způsoby, jedním z těchto způsobů jsou školení, semináře, na kterých se seznamujeme s odlišností jiných kultur a základními znalostmi o této kultuře na základě předávání informací od lidí, kteří mají s touto kulturou víceleté zkušenosti. Své poznatky nám předávají takovým způsobem, abychom těmto interkulturním rozdílům co nejvíce porozuměli. [37]

[34] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*
[35] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*
[36] THOMAS, A. – KINAST, E. – SCHROLL-MACHL, S., *Handbuch Interkulturelle Kommunika und Kooperation*
[37] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*

Tento způsob získávaní interkulturních kompetencí ovšem postrádá zpětnou vazbu, neboť je nastaven pouze na přijímání informací, nikoliv vyzkoušení si nabytých informací v praxi.

Pro využití nabytých informací v praxi je vhodné využít programů, které probíhají na různých místech světa. Mezi tyto programy patří Erasmus, Sokrates, Work and Travel atd. Nejlépe se interkulturní kompetence získávají při soužití s danou kulturou, v tomto případě je důležité nepřebírat za svou identitu a kulturní standardy druhé země, ale zachovat si vlastní. [38]

Tento fakt podtrhují i faktory, které v nás posilují pocit sounáležitosti s druhou kulturou, na druhé straně jsou však také faktory, které v nás tento pocit utlumují. Tyto faktory je nutno rozlišit, abychom mohli správně rozvíjet naše interkulturní kompetence.

Faktory, které v nás utlumují pocit přijatelnosti druhé kultury, jsou zátěž, slabost, chaos rolí a existence odlišností. Vstřebat a pochopit nové skutečnosti není nikdy lehké, obzvláště když je nutné tyto věci pochopit hlouběji a neustále si je z tohoto důvodu opakovat. V případě nezdaru z takové námahy může přijít pocit bezmocnosti. Člověk si pak není jistý svým postavením před příslušníky odlišné kultury a ani on sám svou pozici nedokáže přesně určit.

Tato situace vede k nelibosti vidět správně odlišnou kulturu, tím dochází ke zmatenému vnímání hodnot a odlišností.[39]

Opačnými faktory, které posilují soudržnost s naší kulturou, jsou teskná touha a ztráta pozice. Odloučení od přátel, své rodiny, nemožnost trávit volný čas obvyklým způsobem jsou negativními aspekty pobytu v zahraničí. Dalším aspektem může být ztráta námi dlouhodobě budovaného postavení, kterého v zahraničí nemáme možnost dosáhnout.

Na rozvoj a prohlubování našich interkulturních kompetencí má vliv jakýkoliv pobyt v zahraničí, pokud v něm přijdeme do styku se zahraniční kulturou, dále délka pobytu a aktivity podnikané v cizí zemi. V případě, kdy člověk dlouhodobě žije v cizí zemi, může dojít k situaci, že není schopen rozlišit, která z kultur je pro něj cizí a která vlastní. V takovém případě je nutné, aby si znovu osvojil své vlastní kulturní kompetence. Tato situace bohužel nebývá v dnešní době výjimečná.[40]

[38] ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*
[39] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[40] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*

### 3.6.8 Komunikace mezi kulturami jako aplikovaná disciplína

Lidé se při přizpůsobování nezvyklému prostředí setkávají s problémy, které označujeme jako kulturní šok neboli reakci na cizí prostředí. Člověk prožívající takovýto šok se velmi obtížně přizpůsobuje novému prostředí a osvojuje si nové návyky. Rozdílnost mezi kulturami, pracovní či nepracovní událost, jsou základními faktory ovlivňujícími reakci na cizí prostředí. [41]Schopnost jednotlivce fungovat v multikulturním prostředí záleží na jeho interkulturních kompetencích skládajících se z jeho rysů či charakteristik. Otázkou je, zda je možné pojmenovat potřebné rysy či charakteristiku dostatečně konkrétně takovým způsobem, aby bylo možné na jejich základě vybrat vhodného zaměstnance pro zahraniční výjezd.

Jednání či situace na mezinárodní úrovni, jehož se účastní osoby odlišných kultur, které mají obchodní či jiný význam, bývají zdrojem vtipných příběhů. Tento zdroj pak dokládá důležitost a význam kulturních faktorů v komunikaci a je označován jako anekdotická evidence. [42]

[41] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*.
[42] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*

# 4 Kultura

## 4.1 Pojem kultura a její součásti

Skupina obyvatel je tvořena osobami, jež sdílejí a užívají společné zvyky, tradice, hodnoty, způsob jednání a komunikace, souvislost mezi těmito společnými znaky nazýváme kulturou. Kultura zahrnuje to, čím se zabývají členové určité společnosti, jejich názory, tím, co vlastní a co dělají. Kultura není tvořena jednotlivými prvky, ale celou řadou společných prvků. Tyto prvky se dědí z generace na generaci, což je základní charakteristikou kultury. Na základě této dědičnosti se formuje chování členů společnosti a jejich představy o světě. [43] Následkem tohoto formování si v průběhu svého života osvojujeme určitý způsob myšlení, vystupování a cítění. Co vše je součástí kultury a jakými prvky se projevuje, to je otázka, kterou se zabývají vědci studující kulturu. Většina vědců zabývajících se touto problematikou označuje jako součásti kultury jazyk, výsledky lidské pracovní činnosti, tradice, zvyky, pravidla společenského chování, umění, obyčeje, atd. [44]

Hmotné věci a jazyk můžeme nazývat symboly, jako rituály označujeme pravidla společenského chování spolu s tradicemi. Tato definice odpovídá projevům kultury dle názorů pánů Hofstede a Hofstede (2006), jak mají znázorněno ve svém „cibulovém diagramu“. Hodnoty, rituály, hrdinové a symboly vyjadřují čtyři úrovně tohoto diagramu. Střed tvoří hodnoty, které představují jádro kultury, směrem od jádra jsou zobrazeny symboly jakožto proměnlivé. Proměnlivými jsou časem se měnící symboly, mezi něž patří např. gesta, předměty, módní trend, význam společenského postavení. Další součástí cibulového diagramu jsou hrdinové, kteří jsou známí všem členům dané kultury. Tyto hrdiny představují buď skutečné osoby, nebo fiktivní postavy. Rituály neboli ceremonie jak společenské, nebo náboženské sdílí každá kultura. I přes zdánlivě bezpředmětný význam mají tyto rituály i v současné době velký význam při posilování skupinové soudržnosti a kulturní identity. Střed cibulového diagramu tvoří hodnoty, které největší mírou posilují soudržnost daného společenství a pomáhají tvorbě společné identity.[45]

[43] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*
[44] NANDA, S. & WARMS, R. L., *Culture counts: A concise introduction to cultural anthropology*.
[45] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*

Podobný názor jako Hofstede a Hofstede na úrovně projevů kultury má Prudký (2009), který hovoří o základních rovinách kultury. Teorie obou stran se v určitých prvcích shodují, na jiné mají však odlišný názor. Prudkého teorie popisuje rovinu „výtvorů lidské práce (artefaktů), rovinu sociokulturních regulativů (hodnot, norem, vzorců, pravidel), rovinu idejí (kognitivních a symbolických systémů) a rovinu institucí organizujících lidské chování. [46]

### 4.1.1 Úrovně kultury

Kottaka (1991) vzhledem k tématu této práce vhodně klasifikuje úrovně kultury. Kulturu rozlišuje na úroveň národní kultury, mezinárodní kultury a subkultury. Národní kultura představuje sdílené zkušenosti, myšlení a chování členů jednoho národa. Mezinárodní kultura se nezabývá pouze jedním národem, jak vystihuje název této úrovně. Subkultura je zaměřena na kulturní prvky, které jsou sdíleny určitými skupinami lidí v rámci jednoho národa. Mezi tyto skupiny řadí náboženské skupiny, příslušníky etnických skupin či různé společenské třídy. Podobný názor na tuto problematiku mají i Hofstede a Hofstede, kteří mapují úrovně kultury a zařazují je do struktur. Tyto struktury utvářejí mentální program jedince. [47]

Z těchto úrovní kultury můžeme vyčíst, že se kultura nevztahuje pouze na příslušníky určitého státu, ale překračuje hranice území jednotlivých států. Jedním z příkladů je mužská a ženská kultura, kdy některé shodné charakteristiky sdílejí mezi sebou muži či ženy bez ohledu na stát, ve kterém žijí. Tyto typy kultur budou vykazovat i odlišné znaky, typické pro určité území. Rozdílnost bude například mezi kulturou mužů žijících v Jižní Americe ve srovnání s mužskou kulturou v severských zemích. [48]

---

[46] PRUDKÝ, L. *Inventura hodnot*
[47] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*
[48] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*

### 4.1.2 Národní kultura

Svojí vlastní kulturou se vyznačuje každá společnost, sociální skupina či organizace. Toto tvrzení není ovšem v praxi tak jednoduché, jak se zdá, neboť se kultury těchto společností, skupin či organizací navzájem prolínají. Lidé nejsou příslušníky pouze jedné izolované společnosti, jsou členy několika sociálních celků, čímž dochází k vzájemnému ovlivňování těchto kultur. Není ohraničena jednotlivým sociálním systémem, její hranice zasahují do ostatních systémů, které se vzájemně prolínají a působí na sebe. Tato interakce působící v širokém historickém rámci, produkovala kulturní jevy, na jejichž základě se vyčlenily tři základní okruhy kultury. [49]

První okruh se nazývá náboženský, neboť se zabývá kulturou křesťanskou, muslimskou a budhistickou. Všechny tyto kultury se vyznačují širším záběrem než kultury národní. Velké kultury zahrnuté v náboženském kruhu jsou mnohdy nesprávně označovány za náboženské. Ke spojení kultury a náboženství došlo v době, kdy mělo náboženství význam v určitých společenstvích, ve kterých se v tu dobu stanovovaly základy kultury, její ideje a hodnoty. Kultura z tohoto důvodu obsahuje i prvky, jejichž původ nalézáme v době, kdy se začaly tyto základní prvky kostituovat.[50] Tyto podstatné složky vývoje obsahuje kultura dodnes, i přesto, že se jejich původní význam vytratil, nebo byly zapomenuty důvody, které ustálily tento prvek v kulturním systému. V dnešní době nelze i přes široké znalosti jednotlivých kultur přesně stanovit, proč a z jakého důvodu není pro východoasijské kultury nejvyšší hodnotou jedinec a jeho svoboda jako u kultur evropských, nýbrž je zde nadřazen celek nad jednotlivcem. Vzory dané kultury se tedy formovaly v náboženství, které představovalo historickou oblast vývoje. V dnešních moderních společnostech není již význam náboženství tolik patrný, jeho označující charakter však zůstává. Rozdíly v sociální a s nimi spojené kulturní sféře vedly k rozložení všestranného charakteru tohoto kulturního okruhu. Na základě tohoto rozkladu dochází především v evropském regionu k tvorbě národních kultur.[51]

[49] JAKLOVÁ, A. *K základním pojmům interkulturní komunikace*
[50] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*
[51] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*

Dalším základním okruhem kultury je národní okruh. Vývoj určité kultury národa vznikl na základě specifického vývoje historicky vzniklého společenství. Tento okruh se stává od 19. století hlavním. Zastává národní zájmy, které jsou prezentovány jako společné zájmy jednotlivých subjektů v společenství. Rod či rodina, v němž se pohybovaly jednotlivé subjekty, již neposkytují potřebný a dostačující prostor svým členům. Z tohoto důvodu je vyzdvihován národ jakožto poskytovatel potřebného, dostatečně širokého a reálného prostoru.

Význam národa a národní kultury dále rostl i z důvodu nejvýznamnějšího společného znaku svých členů, a tím je jazyk. Tento společný znak se stal nástrojem pro sdělování a uchovávání významů, dále byl proto rozvíjen a kultivován.

Okruh jednotlivých sociálních subjektů se skládá z rodiny, hospodářských organizací, profesních skupin, mládeže atd. Každý z těchto subjektů má odlišnou nezaměnitelnou kulturu, která jim umožňuje se od sebe navzájem diferencovat. Jejich původ pramení ze stejné národní kultury a tvoří jednu z jejich variant. Jedinci se pohybují napříč těmito sociálními systémy, tím se pohybují mezi kulturami, které vzhledem ke společnému základu nepřekročí hranice jedné národní kultury. Z tohoto důvodu nemají lidé problém s přechody mezi těmito kulturami a navíc mohou uplatnit zkušenosti získané z jiné úrovně sociálního systému. [52]

### 4.1.3 Rozdíly mezi kulturami a jejich příčiny

Hofstede a Hofstede přičítají největší podíl způsobující rozdíly mezi kulturami odlišným přírodním podmínkám, ve kterých se příslušníci jednotlivých kultur vyvíjeli. Schopnost uživit se a přežít v určitých životních podmínkách měla hlavní vliv na odlišná kulturní řešení. Na základě těchto řešení vznikala specifika společenského řádu, pravidel chování a kultury jednotlivých národů.

Další zdroje, které způsobující rozdíly mezi kulturami, jsou dle Hofsteda a Hofsteda klimatické změny, válečné konflikty, migrace či technické inovace. Válku a důsledky

[52] I.NOVÝ A KOLEKTIV, *Interkulturální management*

klimatických změn řadíme v antropologické terminologii pod exogenní změny, endogenními změnami označujeme vynálezy. [53]

## 4.2 Podniková kultura

### 4.2.1 Definice podnikové kultury

Přesvědčení, postoje, domněnky, normy a hodnoty formují způsob chování, jednání a vykonávání práce lidí v zaměstnání. Tato definice klade důraz na abstraktní výrazy, mající svůj význam v organizaci jako celku. Soustava těchto výrazů představuje podnikovou kulturu neboli kulturu organizace. [54]

Personální management, jeho cíle, zásady, formy a metody jsou ovlivněny podnikovou kulturou. Tato kultura má dále vliv na chování, jednání a vedení lidí. Aby mohly být uskutečněny personální a sociální procesy v organizaci, musí být v souladu se základními principy kultury organizace. [55]

Podniková kultura vznikla na základě minulých činností, je odrazem myšlení a chování lidí, které ovlivňují následně i činnosti budoucí. Projevuje se v lidském vědomí a podvědomí a nelze ji exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat, protože je kvalitativní veličinou. Sdílí ji všichni členové organizace, nelze její změnu přikázat nebo se o její změně dohodnout, není tedy dohadovaná. Stala se strukturovanou součástí národních, regionálních a oborových kultur. [56]

### 4.2.2 Podnikové kultury různých zemí

Národní a regionální kultury dle mezinárodních srovnávacích výzkumů nejvíce ovlivňují podnikové řídící metody a jejich následné užití v praxi. Více než německé a americké

[53] SOUKUP, M. *Základy kulturní antropologie*
[54] ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*
[55] BERNARDOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*
[56] TRUNEČEK J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*

podnikové kultury, které patří mezi často představované, jsou národní kulturní tradicí nejvíce ovlivněny podnikové kultury japonských firem. Vliv této národní kultury má rozhodující vliv na japonský úspěch. [57]

Sledováním konkrétních prvků chování člověka, na které klade příslušná kultura nevětší důraz, nám dává možnost porovnat kultury mezi sebou. Obecné tendence v chování příslušníků jednotlivých kultur, které nazýváme dimenze kultury, jsou tedy hlavním předmětem porovnávání. Inkels a Levison charakterizovali následující dimenze, mezi něž patří: vztah k autoritě, vztah jednotlivce a společnosti, koncepce maskulinity a feminity, způsoby řešení konfliktů. Pomocí těchto dimenzí, které vznikly a byly přesně charakterizovány na základě empirického výzkumu, lze popsat jakoukoliv národní kulturu. Tyto dimenze, ve kterých jsou formulovány nejvýznamnější ideje a hodnoty určité kultury, nevyjímaje dalších charakteristik úzce spjatých s těmito základními dimenzemi, představují obecné faktory určující chování jedinců. Formulování dimenzí vzniklo na základě několika stěžejních odlišných situacích, se kterými se lidé od svého počátku střetávali a na jejichž základě se formovala obecná lidská zkušenost, tedy kultura. [58]

## 4.3 Multikulturní prostředí

Rostoucí konkurence a rychle se měnící podmínky na trhu nutí firmy pružně a efektivně reagovat nejen na nečekané problémy a obtíže, ale i na nové příležitosti. V tomto prostředí je konkurenceschopná pouze firma zaměstnávající pružné a tvořivé lidi, kteří jsou schopni plnit úkoly požadované zaměstnavatelem. Naplnit personální cíle schopnými pracovníky pouze z tuzemských zdrojů je obzvláště pro nadnárodní firmy nelehký úkol. Vyhledávají proto schopné zaměstnance i v jiných zemích, čímž se zapojují do procesu globalizace, který v posledních letech získal na dynamice a díky němu přines do českých firem novou realitu. Nikoho již dnes nepřekvapí mezinárodní týmy pracující v jedné firmě, dochází tak ke střetu různých organizačních a národních kultur.[59] Být součástí tohoto kulturního střetu již není v současné době výsadou několika výjimečných manažerů v nadnárodních

[57] KRNISKÁ R. *Řízení lidských zdrojů*
[58] TRUNEČEK J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*
[59] NOVÝ I., A KOL. *Interkulturální management*

firmách. Najít firmu, která obchoduje pouze na tuzemském trhu s partnery pouze české kultury je stále obtížnější, proto má stále více zaměstnanců pracujících nejen v mezinárodních firmách častější zkušenosti s multikulturním prostředím. Toto prostředí organizačních a kulturních střetů se pro nás stává realitou všedního dne. Pohybovat se v tomto prostředí je pro nás cesta plná intuicí, omylů, pokusů a náhod, vyplývající z neznalosti interkulturní komunikace.[60]

## 4.4 Kulturní dimenze a kulturní standardy

Vzájemné působení odlišných kultur zvýrazňuje rozdílnost kulturních standardů jakožto součástí osobnosti, sdílející určité kulturní vzorce své země. Kulturní standardy zahrnující způsob myšlení, pracovního jednání a sociálního chování členů jednotlivých kultur lze zjistit pouze při konfrontací dvou a více kultur. Krajní body rozpětí, v jakém se pohybují extrémní vlastnosti jednotlivých kultur popsaných v kulturních standardech, označují kulturní dimenze. Společenské vědy, které se zabývají problematikou kulturních aspektů řízení, se dlouho zabývaly a stále se zabývají problematikou kritérií, na základě kterých bude možné transparentně a zřetelně definovat kulturní dimenze a standardy kultur jednotlivých zemí. Mezi tyto společenské vědy patří sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie. V odborné literatuře můžeme nalézt tři základní přístupy, které na různých úrovních popisují kulturní dimenze.[61]

### 4.4.1 Geert Hofstede a jeho výzkum

Geert Hofstede je emeritním profesorem organizační antropologie a mezinárodního managementu na Maastricht University, členem IRIC (Institute for Research in Intercultural Cooperation) a členem Center for Economic Research, Tilburg University.

[60] ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*
[61] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*

Studium započal na Delft Technical University, kde vystudoval obor strojní inženýrství. Ve studiu pokračoval na University of Groningen, kde získal doktorát v oboru sociální psychologie.

Během svého života vystřídal několik zaměstnání, pracoval jako dělník, námořník, průmyslový inženýr, manager, ředitel lidských zdrojů, pedagog a výzkumný pracovník v mnoha společnostech po Evropě. Hlavní výzkum, který učinil, se týká oblasti národní a podnikové kultury. [62]

Tento výzkum zaměřený na interkulturní management je výchozím pro další výzkumy a řadí se mezi nejvíce zmiňovaný v oblasti managementu.

Inspiraci pro svou práci našel u výzkumu vědců Axela Inkelese a Daniela Levinsona.

Výsledky svého výzkumu týkající se národní kultury zveřejnili v roce 1954. Výstupem tohoto výzkumu bylo charakterizování tří hodnotových skupin, jakými jsou: vztah k autoritě, sebepojetí jedince a řešení konfliktů. [63]

Výzkum, kterým se Hofstede zabýval, probíhal ve společnosti IBM, na základě dotazování zaměstnanců v oblasti osobních hodnot souvisejících s jejich pracovní činností. Výzkumu, který obsahoval 100 standardizovaných otázek, se zúčastnilo více jak 116 tisíc respondentů, pracujících na 38 pracovních pozicích ze 72 národních poboček hovořících 20 jazyky. Sběr dat se uskutečnil ve dvou časových úsecích v letech 1968 a 1972.

Podniková kultura organizace IBM je velmi silná, proto se může zdát, že tato firma není vhodná pro výzkum odlišností kultur jednotlivých zemí.

Hofstede si je vědom tohoto vlivu podnikové kultury a nepočítá se zaměstnanci IBM jako s reprezentativním vzorkem pro výzkum obyvatelstva, dále však uvádí, že pro výzkum odlišností jednotlivých kultur je tento výzkum plně dostačující. Výzkum má tedy své limity, ovšem pro šetření tohoto druhu plně vyhovuje. [64] Silná podniková kultura, která se jevila jako negativum, může v konečné podobě působit pozitivně, neboť jediné rozdíly mezi zaměstnanci jsou na základě vlivu této kultury právě rozdíly národních kultur. Ve výsledku je porovnání rozdílů mezi národními kulturami jednotlivých poboček IBM velice věrohodné.[65]

---

[62] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*

[63] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*

[64] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

[65] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*

Nakonec se do výzkumu zapojilo pouze 40 poboček, jejichž počet dotázaných zaměstnanců překročil 50, ostatní, jež nesplnili tuto podmínku, byli z výzkumu vyloučeni. Posléze byly do výzkumu zapojeny země afrického kontinentu a arabské země, tím byl výzkum rozšířen o deset zemí a tři regiony obsahující celkem 14 zemí. Počet jednotek výzkumu tak stoupl na 53.

Na základě statistických vyhodnocení byly stanoveny čtyři dimenze kultury: vzdálenost od moci, individualismus vs. kolektivismus, maskulinní vs. femininní znaky a obavy z nejistoty.

Michael Harris Bond přidal později k těmto dimenzím na základě svého výzkumu pátou dimenzi nazvanou časová orientace. [66]

Výzkum Gerta Hofsteda popisuje hodnoty kulturních dimenzí 50 zemí a 3 regionů na základě odpovědí zaměstnanců IBM pracujících na shodných pozicích a odpovídajících na stejné otázky. Na všechny otázky bylo možné odpovědět očíslovanou odpovědí od 1 do 5.

Čísla odpovědí se následně zprůměrovala a tento výsledek byl následně přiřazen k určité zemi (např. otázka č. 1 v zemi A 3,28 a v zemi B 2,46). Dále byla vyhodnocována procenta odpovědí, a to následujícím způsobem: např. u otázky č. 5 vybralo odpověď s hodnotou 3 v zemi A 32 % a v zemi B 54%. Indexy všech pěti dimenzí kultury mohou nabývat hodnot od 0 do 100. Mezi výjimky, které mohou přesáhnout index 100, patří země přidané do výzkumu později.

Možné je pouze srovnání dvou a více zemí mezi sebou, neboť hodnoty indexů jsou hodnotami relativními, z tohoto důvodu nedoporučuje Hofstede tento výzkum pro jednotlivou zemi.[67]

[66] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*

[67] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*

### 4.4.2 Hofstedovy výsledky pro Českou, Polskou a Slovenskou republiku

Hodnoty indexů zemí východní bloku, mezi něž patří zkoumané země této práce, byly zpracovány až v roce 1998. Autorem tohoto výzkumu, který vyšel pod článkem "Cross cultural differences in Central Europe", jsou pánové Kolman, Noorderhaven, Hofstede a Dienes. Respondenty výzkumu bylo cca sto studentů vysokých škol z každé země, zabývajících se studiem ekonomie a zahraničního obchodu. Výsledkem tohoto výzkumu bylo kulturní postavení zemí mezi sebou. Ze získaných výsledků obsažených v tabulce je zřejmá malá odlišnost zemí v indexu vzdálenosti od moci. V indexu kolektivismu a individualismu se Česká republika a Polsko řadí spíše k individualistickým zemím, zatím co Slovensko je svým výsledkem spíše kolektivistické. Slovensko se dále výrazně odlišuje od České republiky a Polska v indexu obav z nejistoty. Shodu všechny tři země vykazují v indexu maskulinity. Česká republika se od ostatních odlišuje v indexu dlouhodobé orientace, v tomto směru se řadí k zemím s krátkodobější orientací.[68]

Výsledky zemí Evropy dle Hofteda

| | ČR | Slovensko | Polsko |
|---|---|---|---|
| PDI | 78 | 86 | 62 |
| IDV | 68 | 40 | 55 |
| MAS | 81 | 127 | 87 |
| UAI | 81 | 57 | 85 |
| LTO | 28 | 52 | 45 |

Zdroj: Kolman, L., Noorderhaven, N. G., Hofstede, G., Dienes, E. (2003). Cross-Cultural Differences in Central Europe. Journal of Managerial Psychology 18 (1/2): str. 76 – 88.

Kulturní dimenze se překvapivě liší u většiny výsledků České a Slovenské republiky. Odlišnost byla zaznamenána u čtyř z pěti zkoumaných dimenzí. Index PDI vzdálenosti moci mají příslušníci slovenské národnosti nejvyšší u srovnávaných zemí. Dalším indexem, v jakém Slováci mají nejvyšší hodnotu, je index maskulinity, řadí se tím mezi maskulinní společnosti. V indexu dlouhodobé orientace dosahuje nejnižších hodnot Česká republika, je tudíž krátkodobě orientovaná, Slovensko a Polsko se v této dimenzi více blíží ostatním evropským zemím. Co se týče individualismu a kolektivismu indexu IDV,

[68] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

je Česká a Polská republika více individualistickou společností na rozdíl od slovenské, jejíž výsledky ji řadí spíše do kolektivistické společnosti.[69]

### 4.4.3 Kritika Hofsteda

Hofstedův výzkum byl několikrát kritizován, ale mnohdy i neoprávněně. Hlavními body, které se staly terčem kritiky jeho práce, byla skutečnost, že svůj výzkum prováděl pouze v jedné firmě (IBM), která má velmi silnou podnikovou kulturu, zaměstnanci této společnosti tedy nemohou být srovnáváni se zaměstnanci jiných firem a jiných odvětvích. [70] Hofstede argumentuje právě výhodou tohoto prostředí stejné podnikové kultury, neboť jeho výzkumu se nezúčastnili příslušníci ovlivnění různými podnikovými kulturami. Hlavní výzkumná činnost probíhala v letech 1968 - 1976, vyhodnocen byl na konci sedmdesátých let, v současné době je již považován za zastaralý. Mnoho vědců dále zmiňuje převažující vliv podnikové kultury u zaměstnanců nad hodnotami kultury národní. [71] Přední americký vědec zabývající se interkulturním managementem Shalom H. Schwartz poukazuje na neúplnost všech kulturních proměnných v Hofstedově klasifikaci kultury. [72]

Kritikou počátečního výzkumu bylo pouze částečné geografické pokrytí, tento fakt byl později napraven rozšířením výzkumu o další země, data nejsou bohužel plně dostačující, neboť ztrácejí časovou kompatibilitu. Dále je Hofstede kritizován za vliv svého kulturního původu, který se odráží do klasifikace kultury a nepřímo do ní vřazuje západní hodnoty. Pokud by výzkum prováděl např. asijský autor, výsledek by zřejmě dopadl jinak. Dalším bodem kritiky je cíl výzkumu, který je zaměřen na přístupy a nikoliv chování, čímž se snižuje jeho praktická použitelnost. Taktéž výklad statistických dat obsahuje chyby („Ecological Fallacy“). Metodologické problémy se vyskytují v určitých oblastech výzkumu. Určitá omezení jsou dána i jednoduchostí dotazníku. Problémy a nesrovnalosti v metodologicko analytické oblasti jsou obvyklým místem sváru v sociálních vědách mezi výzkumníky.

---

[69] PRŮCHA, J., *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů.*
[70] ŠTRACH, P., *Mezinárodní management*
[71] SHENKAR, O. A LUO, Y., *International Business. Wiley: Hoboken, New Jersey*
[72] NOVÝ I., A KOL., *Interkulturální management*

### 4.4.4 Kulturní dimenze podle Geerta Hofsteda

Kulturní dimenze dle Gerta Hofsteda vyjadřují nejobecnější úrovně kulturních rozdílů mezi zeměmi. Jeho výzkum se zaměřil na ty země, ve kterých je oblast práce a managementu ovlivněna odlišným pojetím základních parametrů člověka. Výzkum, který provedl v této oblasti, je považován za velmi hodnotný, a z tohoto důvodu se jeho poznatky vyskytují v příručkách zaměřených na management užívaných společnostmi po celém světě.

**Míra snahy vyhnout se riziku a nejistotě**

Jedná se o dimenzi, jaká vyjadřuje situace, ve kterých se zaměstnanci jednotlivých firem a organizací necítí jistě, mají obavy z nejistoty, nejednoznačnosti a nevypočítatelnosti, jedná se situaci, v níž se cítí ohroženi. Ve snaze předejít těmto situacím, které nám dávají pocit rizika a ohrožení, klademe velké úsilí na plánování jednotlivých kroků procesu řízení, zpracovávání jednotlivých časových harmonogramů a studií, přesných norem, pravidel, pokynů, cílů a úkolů vedoucích k minimalizaci nebo úplnému vyloučení možnosti jakéhokoliv selhání. Kultura představující extrém v této dimenzi je kultura německá, opačným protipólem extrému v této dimenzi jsou země latinskoamerické kultury.[73]

**Vzdálenost mocenských pozic**

Mocenská distance v hierarchii řízení představuje míru tolerance nerovného rozdělení moci. Vzdálenost je vnímána a tolerována subjektivně, nikoliv skutečně a objektivně. Mezi nejvíce hierarchizované společnosti v Evropě patří společnost francouzská, i česká je poměrně výrazně hierarchizovaná, naopak kultura německá je hierarchizovaná mnohem méně. [74]

**Míra individualismu, resp. kolektivismu**

Tato dimenze představuje dva kulturologické protiklady, které jsou často mylně uváděny jako ideologické. Pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně integrování do silných a soudržných sociálních skupin, je typický kolektivismus.[75] Členství v takové

[73] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*
[74] NOVÝ I., A KOL. *Interkulturální management*
[75] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*

společnosti jim v průběhu života zajišťuje sociální ochranu jako protihodnotu značné loajality. Celoživotní sociální ochrana je odměna za plnou loajalitu, kterou členové ctí ke společnosti, ve které žijí. Jednotlivec je podřízen skupině, která je hlavním cílem společnosti, jednotlivé sociální skupiny, jimiž je členem, jej ovlivňují a kladou na něj sociální tlak. Protikladem kolektivismu je individualismus, který se vyznačuje akcentem zaměřeným na jednotlivce, jeho nezávislost, osobní svobodu a odpovědnost. Síla jednotlivce zde převahuje nad sociálními skupinami, které jej neovlivňují. Jednotlivec je ovlivněn nepřímo a bezprostředně. Silné sociální skupiny typické pro kolektivistické společnosti zde plní až druhou roli. Asijské a evropské, konkrétně románské kultury jsou hlavními představiteli kolektivistické kultury. Individualistickými kulturami jsou z kultur severoamerických USA a z evropských německá. Naše kultura se nachází uprostřed mezi oběma krajními póly.[76]

**Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot**

Maskulinní společnost se zaměřuje na mužskou odolnost, sebeprosazení, přísnost orientovanou na výkon, jehož hlavním cílem bude úspěch spojený se ziskem materiálních hodnot. Ženy jsou naopak v takové společnosti v těchto věcech umírněné, jejich rolí je péče a zlepšení kvality života, kulturnost a solidarita. Femininní společnost se vyznačuje vyrovnanými rolemi mezi muži a ženami. Hlavními znaky této společnosti jsou tolerance, umírněnost, péče o životní prostředí a život obecně, sociální vtahy, které mají přednost před výkonem spojeným s materiálními hodnotami. Nezáleží, zda je nositelem obou hodnot muž a nebo žena, rozhodující je v tomto případě postavení těchto hodnot v hierarchii společnosti a intenzita jejich prosazování. Hlavními představiteli femininní společnosti jsou skandinávské země, oproti tomu jsou USA a Německo hlavními představiteli maskulinní společnosti. [77]

**Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace**

Dlouhodobé plánování, střednědobé či dlouhodobé cíle spojené s dlouhodobými investicemi, vytrvalostí, dlouhodobým myšlením a šetrností jsou hlavním znakem dlouhodobě orientované společnosti zaměřené na činnosti, které přinášejí svůj efekt

[76] HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*
[77] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*

v střednědobém či dlouhodobém horizontu. Provést okamžité změny sociálních struktur je avšak v této společnosti velmi obtížné.

Krátkodobě orientovaná společnost je zaměřena na zcela opačné priority, které se vyznačují důrazem kladeným na současnost a minulost a s nimi v tomto časovém úseku spojenými aktivitami. Jak již z názvu této orientace vyplývá, je zaměřena hlavně na plnění vlastních sociálních povinností a činností v sociální oblasti mající momentální či krátkodobý efekt. Země asijského kontinentu jsou hlavními představiteli dlouhodobě orientovaných zemí, oproti nim se země starého kontinentu vyznačují krátkodobou orientací.[78]

### 4.4.5 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Na rozdíl od Geerta Hofsteda, který popisuje kulturní dimenze velmi obecně, se holandský filosof Fons Trompenaars zabýval ve svém výzkumu hlouběji analýzou kulturních diferencí a přesněji označil dimenze, které mají vliv na uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur. *„Kultura je sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Tyto problémy, které lidstvo musí řešit a zvládat, jsou trojího druhu (F.Trompenaars, 1993)“*. Na základě této definice stanovil tři druhy vztahů popisující vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě, na základě kterých je možno popsat sedm základních dimenzí kultury, z nichž některé se shodují s dimenzemi G. Hofsteda. Rozsah těchto dimenzí umožňuje vyjádřit podrobněji rozdělení kulturních diferencí, se kterými se běžně setkáváme již při krátkodobém pracovním či soukromém setkání s příslušníky odlišných kultur. Na základě přesnější specifikace kulturních dimenzí je méně obtížné odvodit, jakým způsobem reagovat na chování cizince, získáváme tím i určitá doporučení vedoucí ke snadnějšímu pochopení v komunikaci. [79]

[78] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

[79] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*

**Vztah k druhým lidem**

**Univerzalismus versus partikularismus**

Pravidla jsou v universálním přístupu nadřazena nad aspektem osobnosti. Výjimky tu v podstatě neexistují, neboť existuje pouze jedna skutečnost, z které vychází pouze jedna pravda, ta pravda, jež odpovídá vlastní kultuře. Je nezbytně nutné dbát na to, aby se jednalo se všemi, jichž se to týká, naprosto stejně.[80]

Přístup nazývaný partikularismus připouští více skutečností, tedy i více úhlů pohledu a tím i různé pravdy. Dává přednost individuálnímu osobnímu aspektu namísto normativním, neměnným, univerzálně platným a neosobním přístupům.[81]

**Kolektivismus versus individualismus**

Názor autora na pojetí kolektivismu a individualismu je shodný s názorem G. Hofsteda. Za individualismem vidí autor osobní rozvoj jedince, jeho seberealizaci, získané pravomoci, individuální motivaci a momentální úspěch. Vlastní iniciativa je přínosem přispívajícím k rychlosti a celkové operativnosti vnějších dohod. Je tu zde ovšem určité riziko, kdy realizace těchto záměrů jedincem může být v rozporu s představami vlastní firmy.

Dynamika a úspěch skupiny je tím, co upřednostňuje kolektivismus před individuálním prosazováním jedince. Firmy, které působí s tímto pojetím kultury, jsou navenek pomalejší a méně pružné, ke své prezentaci využívají velké skupiny představitelů, kteří zastávají postoj celé firmy. Svůj postoj odsouhlasený skupinou vyjednavačů ve finále nemění, není tedy nutné obávat se následných změn postojů a tím i možných komplikací. Tato skutečnost je ovšem vykoupena často zdlouhavými jednáními.[82]

**Neutrální versus emocionální**

Chladná rozvaha jdoucí ruku v ruce s věcnou realitou jsou typické znaky jednání příslušníků neutrální kultury. Jejich chování během pracovních jednání může příslušníkům emocionální

[80] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

[81] NOVÝ I., A KOL. *Interkulturální management*

[82] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

kultury připadat z jejich úhlu pohledu jako chladná kalkulace a zdrženlivé jednání spojené s osobní nevyzrálostí nebo lidskou lhostejností. Podobně, jak nahlížejí příslušníci emocionální skupiny na „chladné vyjednávání a kalkul“ svých partnerů, mohou i příslušníci neutrální skupiny nahlížet na hlasité projevování nadšení, smutku a pláče, přehnanou argumentaci podpořenou silnou gestikulací jako na neprofesionální jednání příslušníků emocionální skupiny. Tyto projevy jsou typické pro jedince těchto velmi odlišných rozdílných kultur a v žádném případě nesmí být zaměňovány s určitými povahovými vlastnostmi.[83]

**Difúzní versus specifický**

Přístup k pracovnímu a soukromému životu je tím hlavním zdrojem rozdílů mezi kulturami. Specifická kultura jednoznačně od sebe odděluje pracovní a soukromé záležitosti, naopak difúzní kultura tyto dvě záležitosti poměrně často nerozlišuje. Obě kultury se na základě oddělování nebo prolínání těchto dvou záležitostí vyznačují různě velkými soukromými a veřejnými zónami, například difúzní se vyznačuje velkou soukromou zónou. [84]

Specifická kultura se vyznačuje velkou veřejnou zónou, kterou mohou příslušníci difúzní kultury považovat za soukromou. Pozváním do zdánlivě soukromé zóny může mít z pohledu příslušníků difúzní kultury zavádějící dojem, který předpokládá osobní a zavazující vztah. Na základě nabytí tohoto dojmu přichází po vstřícném přijetí a sdělování si soukromých věcí ovšem zklamání, kdy se k nim začnou chovat jako k cizím.[85] Na příslušníky specifické kultury dělají příslušníci difúzní kultury dojem nepřístupnosti, doprovázený zdlouhavou cestou k přátelskému a neformálnímu přístupu, který je zapříčiněný odděleností soukromých a pracovních záležitostí. Mezi příslušníky specifické kultury řadíme např. Američany, kteří v očích příslušníků difúzní kultury, jimiž jsou Evropané, mají nálepku povrchnosti za vytváření jen velmi účelových vztahů. Z opačného pohledu jsou Evropané považováni za upjaté a zkostnatělé lidi se složitou strukturou sociálních vztahů.[86]

[83] NOVÝ I., A KOL. *Interkulturální management*
[84] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*
[85] ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*
[86] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*

**Úspěch versus přisuzování**

Podle svého postavení zaujímají jedinci své místo v určité sociální vrstvě, což je znakem každé společnosti. Zařazení do určité sociální vrstvy má v každé kultuře jiný základ. Úspěch a vykonávaná činnost jsou v severoamerické kultuře základem k posuzování statusu jedince. Tento status získává bez ohledu na původ jeho zdrojů, osobní či jiné hlubší souvislosti. Nám bližší je přisouzený status, který představuje osobnost jedince na základě jeho stáří, dosaženého vzdělání, společenského původu, postavení v zaměstnání a příslušnosti k určité sociální skupině. V případě střetu těchto dvou kulturních dimenzí může dojít k mylnému úsudku o svém partnerovi vzhledem k jeho postavení v organizaci, vedoucí k nepříjemným nedorozuměním.[87]

**Vztah k času**

**Následný versus souběžný**

Následné a souběžné pojetí času rozlišuje příslušníky jednotlivých kultur ve způsobu, jak dodržují předem dohodnuté termíny. Vztah následný vnímá čas jako sled výlučně po sobě jdoucích událostí. Lidé, kteří jsou vychováváni v tomto vztahu, si plánují schůzky takovým způsobem, aby mohli vždy striktně dodržet termíny domluvených schůzek. Naopak lidé vyrůstající v souběžném pojetí času si s dodržováním včasného příchodu na domluvenou schůzku hlavu nelámou. Při plánování termínů se čas schůzky a ostatních činností obvykle překrývá.[88] Při následné konfrontaci příslušníků obou kultur dochází často k zásadním nedorozuměním, kdy jeden z příslušníků přijde v očích druhého nepochopitelně přesně v domluvený termín a ten se v tuto dobu pohybuje na zcela odlišném místě v domnění, že přijde později jako ten druhý. Dochází tím k ohrožení další komunikace a tím i spolupráce mezi partnery.[89]

**Vztah k přírodě**

**Vnitřní orientace versus vnější orientace**

Ohleduplnost člověka k přírodě je zastoupena dvěma orientacemi. Napříč ztrátám na životním prostředí si chce podmanit celé své okolí. Toto je typické pro příslušníka

[87] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*
[88] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*
[89] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*

vnitřní orientace. Lidé s vnější orientací smýšlí opačně, snaží se splynout s okolím a zajímají se o přirozený soulad. Místo aby za cenu velkých ztrát na životním prostředí razili cestu k vlastnímu úspěchu, snaží se najít co nejvhodnější řešení k přizpůsobení se okolí takovým způsobem, aby co nejméně narušili vzájemnou rovnováhu. Mezi tyto kultury řadíme vnějškově orientované skládající se z kultur více filozofujících, kolektivistických, difúzních a partikularistických. Kultury, které nedbají na životní prostředí, takzvaně vnitřně orientované, tvoří většinou kultury individualistické, univerzalistické, specifické, pragmatické.[90]

### 4.4.6 Kulturní standardy podle Alexandra Thomase

Z výše uvedených kulturních dimenzí Fonse Trompenaarse a Gerta Hofsteda jsme dostali odpověď na otázku, kde se nacházejí krajní body jednotlivých kultur charakterizované extrémními vlastnostmi nacházející se na určité škále. Kulturní standardy mají oproti dimenzím jiné pojetí a vypovídající hodnotu.[91]

Sdílení a závazné respektování konkrétních sociálních norem příslušníky dané kultury představuje kulturní standardy každé země. Základem těchto norem je široká oblast myšlení a jednání, které následně ovlivňují komunikace mezi lidmi, jejich očekávání a hodnocení. Vymezují společné znaky jednotlivých kultur, to, co jejich příslušníci považují za normální, obyčejné, přípustné, typické, současně ukazují rozsah tolerance od ostatních standardů, jak v kultuře vlastní, tak i cizí. Rozdílné znaky ve vystupování, jednání a myšlení lze rozpoznat až při střetu s cizinci. Označit a vysvětlit rozdíly je možné pouze při vzájemném střetu dvou a více konkrétních kultur, tyto rozdíly lze určit jen pro kultury, které jsou ve vzájemném střetu. Kulturní standardy lze použít jako metodický nástroj, podle kterého jsme schopni odhalit a specifikovat způsoby myšlení, jednání, sociálního a pracovního jednání příslušníků jednotlivých odlišných kultur.[92]

---

[90] NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL,S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*

[91] PRŮCHA, J., *Interkulturní psychologie: sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*

[92] HOFSTEDE, G., *Kultury a organizace, Software lidské mysli, Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.*

Alexandr Thomas stanovil vlastní teoretická a metodická východiska, která jsou základní pro určení kulturních standardů dané země. Kultura řídí jednání jedince, toto jednání se skládá z následně po sobě jdoucích sociálních aktů. Tento řetězec aktů tvoří kulturu jednání každého člověka. Aby střet mezi dvěma příslušníky odlišných kultur nevyústil v konflikt, musí oba partneři přihlížet na aspekty vlastní kultury a standardů, na kulturu a standardy svého partnera, jaký názor má partner na naši kulturu a jakým způsobem se partner chová při jednání.

Dodržováním a znalostí výše uvedených aspektů předejdeme možným problémům, které jsou spojeny s nesprávným vymezením společné situace. [93]

[93] NOVÝ, I. a SCHROLL, S. – Machl. a kol., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*

# 5 Společnost Škoda Auto

## 5.1 Historie společnosti

Václav Laurin a Václav Klement založili v roce 1895 podnik vyrábějící jízdní kola pod značkou L&K bicykl Slavia. Výroba těchto kol trvala až do roku 1905. Výroba se během těchto let rozšířila o produkci motocyklů, které se začaly vyrábět v roce 1899. Voiturette A byl prvním vozem vyrobeným pod značkou L&K v roce 1905, tím byla odstartována výroba vozů v Mladé Boleslavi.

Během dalších let se podnik mění z důvodu velkého úspěchu na akciovou společnost. Nástupem 1. světové války se mění produkce společnosti na výrobu vojenských součástek. Po ukončení 1. světové války se společnost opět zabývá výrobou automobilů, k nimž z důvodu rozvoje přibývá i výroba nákladních vozů a leteckých motorů. V roce 1925 se společnost spojuje se strojírenským podnikem Škoda, čímž dochází k zániku značky L&K a vzniká nová společná značka Škoda. Nárůst výroby se odrazil i v ploše závodu, která se od roku 1895, kdy čítala 120 m2, zvýšila do roku 1920 více jak 500krát. [94]

Během hospodářské krize, která se nevyhnula ani automobilce, byla firma nucena změnit svůj název na akciovou společnost pro automobilový průmysl. Po překonání hospodářské krize začala firma opět vyrábět na plný plyn a od roku 1936 se usadila na žebříčku vítězů, co se týče prodeje vozů v Československu. Druhá světová válka přinesla další zvrat do vývoje společnosti, během ní byla výroba vozů opět přerušena a v závodě se vyráběly válečné zbraně a terénní vozidla značky Hermann - Göring – Werke. Závod však nebyl během války vážněji poničen, a proto po jejím skončení mohla být opět obnovena výroba osobních a nákladních vozidel a navíc i autobusů. Výroba nákladních vozů byla v dalších letech v rámci reorganizace průmyslu převedena do Mnichova Hradiště, kde vznikl nový závod vyrábějící pod značkou LIAZ. Došlo i k přesunu výroby autobusů, které se pod značkou Karosa začaly vyrábět ve Vysokém Mýtě. Rok po druhé světové válce dochází ke znárodnění a tím i změně názvu společnosti na AZNP (automobilové závody národní podnik), tento státní podnik dostává monopol na výrobu osobních automobilů v Československu. Do poloviny šedesátých let byly vozy vyráběny s motorem vpředu,

[94] https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/zdroj Intranet Škoda Auto

od modelu MB 1000 se změnila technická koncepce vozu a Škoda vyrábí vozy osazené motory vzadu. [95]

Země východní Evropy nejsou schopny držet krok s technologiemi států západní Evropy, z tohoto důvodu vozy vyrobené ve východním bloku ztrácejí konkurenceschopnost pro západní trhy a prodávají se v drtivé většině pouze na východních trzích. Automobilky komunistických zemí spolupracují pouze mezi sebou, např. AZNP spolupracuje s východoněmeckou firmou AWE/SZ (AWE – Automobilwerke Eisenach, SZ – Sachsenring Zwickau). Plodem této spolupráce zabývající se řešením karoserie je vůz Wartburg. Ke konci 80. let firma spolupracuje se světoznámým designerem Nuccio Bertonem na modelovém typu Favorit, který opět mění zástavbu motorů do přední části vozu.

Po pádu železné opony rozhodl stát z důvodu velké technické zaostalosti podniku ke vstupu technicky vyspělého a tržně silného zahraničního partnera. Do výběrového řízení se přihlásilo 22 firem, mezi které patřily například firmy Opel, Renault, Audi, Generals Motors. Do posledního kola vyjednávání se dostaly firmy Renault a Volkswagen. Nejlépe nakonec vyhovovala kladeným podmínkám firma VW, která přislíbila zajištění a další rozvoj výroby vozů pod stávající značkou Škoda, na rozdíl od firmy Renault, která plánovala využít závod pro výrobu vozů pod svojí značkou. Na základě vstupu tohoto zahraničního partnera došlo k přejmenování firmy z AZNP na Škoda. Německé vedení firmy dokázalo v poměrně krátkém časovém období zavést do podniku nové technologie, které zajistily konkurenceschopnost vozů v celém světě. Důkazem jsou různá ocenění získaná v automobilových anketách. Vyhlášený magazín Top Gear v roce 2009 ocenil vůz Škoda Superb titulem Luxury car of the Year (luxusní auto roku) a Škodu Yeti titulem Family Car of the Year (rodinné auto roku). Jedno z posledních ocenění získala Škoda Octavia III, která zvítězila v anketě České Auto 2013.

Dalšími aktivitami společnosti je účast na automobilových soutěžích rally, v oblasti vzdělávání provozuje SOU (střední odborné učiliště) a ŠAVŠ (Škoda Auto vysoká škola).[96]

[95] https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/zdroj Intranet Škoda Auto
[96] https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/zdroj Intranet Škoda Auto

## 5.2 Výrobní závody Škoda Auto

Škoda Auto disponuje několika výrobními závody v různých zemích. V tuzemsku probíhá výroba v závodě Mladá Boleslav, zde se vyrábí vozy Octavia, Fabia, Rapid, v závodě Kvasiny, kde z výrobní linky sjíždí vozy Superb, Yeti a Roomster. Posledním tuzemským závodem je Vrchlabí, kde se v současné době vyrábí automatické převodovky DSG DQ 200.

Mezi zahraniční závody vyrábějící vozy Škoda patří Eurocar Solomonovo Ukrajina, zde byla výroba vozů zahájena v roce 2001 modelem Octavia A4 v režimu SKD. S následujícími roky se výroba rozšířila o další modelové řady, v současné době se v závodě vyrábí vozy Superb, Octavia, Yeti, Roomster a Fabia. Dalšími závody, které produkují vozy Škoda ve světě, jsou SAIPL Aurangabad a VWIPL Pune sídlící v Indii. Indie nepatří mezi ekonomicky bohaté země, vozy Škoda zde platí za prestižní značku, kterou vlastní bohatší třídy. Výroba vozů zde začala v roce 2001 modelem Octavia Tour. V současné době závody v Indii vyrábí v režimu CKD modely Laura (Octavia), Superb, Yeti, Fabia a Rapid. Poslední dva ze zmiňovaných modelů mají v Indii největší prodejní potenciál. Rusko, konkrétně VW Kaluga, patří mezi další zahraniční závody produkující vozy Škoda. Ke spuštění SKD produkce došlo 28.11.2007. V současné době je v Kaluze vyráběn model Fabia A05. Od února 2014 je plánována výroba modelu Rapid. Vozy Roomster, Superb B6 a Yeti jsou dováženy jako FBU. Koncem roku 2011 byla zahájena montáž vozu Yeti v režimu SKD v závodě GAZ v Nižnim Novgorodu. V prosinci 2012 byla zahájena výroba modelu Yeti v režimu CKD. Od 1.6.2013 byla zahájena výroba modelu Octavia A7 v režimu CKD. Cílová kapacita obou závodů Volkswagen Group Rus je 350.000 vozů/rok.

Posledním státem, kde se vyrábí vozy Škoda, je Čína. V této zemi se ročně prodá přes 12,5 milionu vozů všech značek, což Čínu řadí mezi oblasti s největším automobilovým trhem na světě. Od roku 2007, kdy se začal vyrábět první model Octavia Mingrui, vzrostl prodej vozů značky Škoda o více než 700%. Za tímto výsledkem nárůstu prodeje stojí neustálé rozšiřování nabízených modelů. Aktuálně je nabídka tvořena vozy Fabia Jingrui, Octavia Mingrui (vč. RS) a Superb Haorui, které se v licenci vyrábějí v továrně Shanghai Volkswagen. Trend růstu chce ŠKODA v Číně udržet i nadále, a to jak v oblasti prodejů, tak i v šíři produktové nabídky či hustoty prodejní a servisní sítě. Vozy značky ŠKODA

získaly od čínské odborné veřejnosti řadu důležitých ocenění, přízni novinářů se těší především modely Superb Haorui a Octavia Mingrui. [97]

[97] https://eportal.skoda.vwg/wps/myportal/zdroj Intranet Škoda Auto

# 6 Empirická část

## 6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat hodnoty kulturních dimenzí zaměstnanců servisních služeb firmy Škoda Auto v České, Slovenské a Polské republice. Dílčím cílem je porovnání interkulturních rozdílů mezi zaměstnanci jednotlivých zemí. Na základě vyhodnocení interkulturních rozdílů těchto zemí budou navrhnuty způsoby řešení přispívající k vyšší efektivnosti vzájemné spolupráce zaměstnanců zainteresovaných zemí.

## 6.2 Popis výzkumného souboru

V rámci výzkumu byli osloveni pracovníci servisních služeb pracujících na stejných pozicích v České, Slovenské a Polské republice. Na technických konferencích pořádaných mateřskou firmou Škoda Auto pro importéry východní Evropy byli osloveni zástupci Slovenské a Polské republiky, kterým byly dotazníky po vzájemné dohodě distribuovány interní poštou. Podmínkou při sběru dotazníků v jednotlivých zemích bylo oslovení minimálně 80 respondentů k vyplnění dotazníku. Po uplynutí jednoho měsíce, což byl předem dohodnutý časový horizont pro sběr dotazníků, byly prostřednictvím pošty dotazníky zaslány zpět. V průběhu této doby probíhalo oslovení respondentů v České republice.

Respondenti všech zemí spolupracovali při oslovení k vyplnění dotazníku nadstandartním způsobem. Právě z tohoto důvodu byla úspěšnost návratnosti vyplněných dotazníků při zpětném sběru více jak 90 %. Od slovenského importéra přišlo 75 vyplněných dotazníků, od polského importéra 74 dotazníků a v mateřské firmě vyplnilo dotazník 78 respondentů. Množství dotazníků, které byly vybrány od zaměstnanců jednotlivých kultur, jsou plně postačují k analýze jednotlivých kulturních dimenzí dané země.

## 6.3 Metody zpracování a analýzy dat

Před konečným výběrem tématu diplomové práce bylo nutné zvážit vícero skutečností. Jedním z hlavních bodů, který tento výběr zásadně ovlivnily, byl způsob zpracování praktické části diplomové práce. Na základě studia několika stěžejních zdrojů zabývajících se tímto tématem byla pro analýzu interkulturních rozdílů vybrána mezinárodní metoda dotazování Value Survey Module 94, dále jen VSM 94, který sestavil Geert Hofstede.

### 6.3.1 Hofstede VSM 94

Tento dotazník skládající se z 26 otázek umožňuje srovnání kulturních hodnot mezi osobami ze dvou a více zemí nebo regionů. Prvních 20 otázek je zaměřeno na kulturní dimenze, zbylých šest otázek se používá pro statistické účely. Každá z otázek je hodnocena pomocí číselné škály od čísla 1, která tomuto číslu přiřazuje nejvyšší důležitost, do čísla 5, které vyjadřuje důležitost nejnižší. Výsledky pro jednotlivé otázky jsou počítány z průměrných hodnot pro každou otázku a lze je počítat pomocí speciálních programů nebo ručně. Na základě kladených otázek zjišťuje pět dimenzí, které jsou označeny jako indexy:

- vzdálenosti mocenských pozic (PDI - Power distance index),
- individualismu (Individualism Index = IDV),
- maskulinity (Masculinity Index = MAS),
- vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index = UAI),
- dlouhodobé orientace (Long-Term Orientation Index = LTO).

Předcházející verze dotazníku, označována jako VSM 82, definovala čtyři dimenze. Výzkum obsahoval porovnání kulturních dimenzí čtyřiceti zemí. Verzi VSM 94 Hofstede použil pro srovnání studentů z 23 zemí.

Výsledky minulých výzkumů dokazují, že na odpovědi dotazníkových otázek má vliv národnost respondenta. Nemyslí se tím ovšem fakt, že by každý z respondentů jedné národnosti odpovídal shodně na každý typ položené otázky. Pokud se hodnoty za jednotlivé odpovědi určité národnosti zprůměrují, dá se předpokládat systematický rozdíl mezi průměrnými hodnotami odpovědí jiné národnosti. Abychom mohli použít statistické metody pro porovnání výsledků jednotlivých dimenzí, je nutný minimální počet

za každou národnost třicet respondentů. Pokud počet respondentů nedosahuje počtu 25 za každou národnost, ztrácí dotazník vypovídající schopnost a v tom případě by neměl být použit. U tak malého vzorku dotázaných by mohlo dojít k znatelnému ovlivnění výsledku z důvodu možného výskytu ojedinělých odpovědí vybočujících z průměru.

Mimo vlivu národnosti respondenta má na hodnotu odpovědi vliv i další charakteristiky dotázaného, mezi něž patří např. věk, dosažené vzdělání, zaměstnání atd. Z tohoto důvodu by měli respondenti zkoumaných národností spadat do stejných výše zmíněných charakteristik, nebo tyto odlišnosti promítnout do výsledků.

Otázky vypovídající o jednotlivých dimenzí byly záměrně formulovány tak, aby odpovědi co nejvíce charakterizovaly zastávané hodnoty respondentů vůči jednotlivým dimenzím. Dotazník obsahuje dvacet otázek vztahujících se k pěti dimenzím, znamená to, že se ke každé dimenzi vztahují čtyři otázky. Pokud průměrné výsledky jedné ze čtyř otázek vztahujících se k určité dimenzi dosahují nadprůměrných hodnot, měla by i další otázka vztahující se k této dimenzi dosahovat nadprůměrných hodnot. [98]

### 6.3.2 Historie VSM 94

První typ dotazníku byl použit panem Hofstedem v roce 1980, cílem jeho výzkumu byli zaměstnanci společnosti IBM. Tuto práci popsal ve své knize "International Differences in Work-Related Values". Tato kniha obsahuje také prototyp dotazníku Values Survey Module, který byl následně použit pro interkulturní výzkumy. Tento dotazník označovaný VSM 80 obsahoval 27 otázek zabývajících se výzkumem a šest doplňujících otázek zaměřených na demografii zkoumaného souboru. Sestavení tohoto dotazníku vycházelo ze zkušeností získaných výzkumem ve společnosti IBM. Pomocí tohoto dotazníku nebyl uskutečněn výzkum ve společnosti IBM v roce 1980, ale byl inovován o několik důležitých otázek, které autor postrádal v původním dotazníku a které by mohly mít značný vliv na celkový výzkum interkulturních rozdílů. Kniha z roku 1984, která je zkrácenou verzí původního vydání z roku 1980, již neobsahuje původní dotazník použitý pro výzkum ve společnosti IBM, je v ní publikován pouze dotazník VSM 80.

Dotazník VSM 80 tedy vychází z původního dotazníku použitého v IBM, tato provázanost je však pro tento dotazník slabinou. Původní dotazník použitý v IBM nebyl výhradě sestaven pro zjišťování interkulturních rozdílů jednotlivých států. Hofstede si byl slabinou tohoto dotazníku vědom, proto nahradil některé původní otázky jinými. Aby si ověřil platnost svých domněnek a dotazník byl plně použitelný pro srovnávání národních kultur, musel aplikovat dotazník k výzkumu interkulturních rozdílů velkého množství národů. Z tohoto důvodu se v roce 1981 rozhodl spolupracovat s institucí IRIC na vydání nově rozšířené verze VSM 81. Po vyhodnocení prvních analýz výsledků byl v roce 1982 dotazník znovu inovován na verzi VSM 82. Tato verze se používala v následujících dvanácti letech.

Obsahem posledního typu dotazníku bylo 53 otázek, z nichž šest bylo zaměřeno na demografii a zbylé se zabývaly výzkumem kulturních dimenzí. Z těchto otázek bylo pouze třináct zahrnuto do výpočtu čtyř kulturních dimenzí. Ostatní otázky byly do dotazníku zařazeny ze statistických důvodů vzájemného srovnání. Dotazník byl koncipován pro zaměstnance, k výzkumu podnikatelů, studentů a nezaměstnaných nebyl vhodný.

Do roku 1993 byly dotazníkem zkoumány čtyři dimenze kultury. V roce 1994 přibyla pátá dimenze zabývající se otázkou dlouhodobé versus krátkodobé orientace. Tento dotazník je publikován pod názvem VSM 94. [98]

### 6.3.3 Nesprávné uplatnění VSM 04

Úroveň národní korelace je základem k dimenzím měřeným v dotazníku VSM 94, vypočtených pomocí průměrných hodnot jednotlivých otázek vztahujících se k jedné národnosti. Vždy je nutno započítat do vzorců určených k jednotlivým dimenzím průměrnou hodnotu jednotlivých odpovědí za celý zkoumaný soubor. Pokud bychom použili do vzorců výsledné hodnoty odpovědí jednotlivých respondentů, došli bychom ke zcela odlišnému výsledku, který by charakterizoval výsledky kulturních dimenzí jednotlivce, na rozdíl od požadovaných kulturních rozdílů mezi národnostmi.

Tento rozdíl je možné popsat i v rámci oblastí, do kterých spadá studium národních kultur a studium jednotlivce. Kulturní antropologie se zabývá výzkumem celého souboru, mezi

tyto soubory patří národní kultura. Psychologie je oblastí, do které spadá výzkum jednotlivce.

Chyba, která se často vyskytuje při uplatňování dotazníku, je fakt, kdy se jednotlivec snaží ohodnotit sám sebe jako individuální osobnost, nebo se snaží srovnávat dvě individuality mezi sebou. Pro vyhodnocování kulturních rozdílů mezi jednotlivci není tento typ dotazníku sestaven. Je určen ke zkoumání národností jako celku. Pro jednotlivce z tohoto výzkumu vyplývá, jak se liší jeho domovská kultura od jiných. Jednotlivec v dotazníku uvádí své pocity a hodnoty vztahující se ke společnosti, ve které žije. Tyto pocity jednotlivce ovšem nemusí korespondovat s hodnotami národní kultury.

VSM 94 tedy není psychologickým testem pro hodnocení kulturních rozdílů na individuální úrovni. Převaha hodnotit jednotlivce nad hodnocením celku je více typická pro příslušníky individuálních společností, jejichž názor vychází z předpokladu, že koncept jednotlivce je silnější než koncept společnosti. Dotazník VSM 94 je sestaven pouze pro posuzování rozdílů mezi kulturami národů, nikoliv jejich jednotlivých příslušníků.

Mezi další občas se vyskytující chyby patří použití dotazníku k odhalení rozdílů mezi jednotlivými organizacemi. Při použití tohoto dotazníku pro hodnocení organizací v rámci jedné země mezi sebou může dojít k menší odlišnosti těchto organizací než v případě, že by byly posuzovány organizace z odlišných států. Tato skutečnost může být dána shodnou organizační kulturou jednotlivých organizací.

Byl již zmiňován rozdíl mezi antropologií zabývající se studiem národních kultur a psychologií, která je zaměřena na studium jednotlivce. Pokud bychom se zabývali studiem organizační kultury, zařadili bychom ji do oblasti sociologie. Z výše uvedených důvodů nelze dotazník použít k porovnání jednotlivých povolání.

K porovnání rozdílů mezi muži a ženami a po sobě jdoucími generacemi lze za určitých okolností dotazník VSM 94 použít. Dotazník má dále vypovídající schopnosti v případě posuzování rozdílů mezi zeměpisnými regiony jedné země, v tomto případě je ovšem nutné správně určit hranice zkoumaných regionů, aby nedošlo k chybnému označení respondentů přiřazených do výzkumu odlišného regionu, než ve kterém žijí. [98]

Dále dochází k mylnému použití dotazníku v případě porovnávání současného vyhodnocení hodnot kulturních dimenzí respondentů jedné země s kulturními dimenzemi zemí, jejichž hodnoty byly definovány v průzkumech z let 1980, 2001 a 2005. Důležitým předpokladem pro kvalitní sběr dat jsou společné charakteristiky oslovených respondentů,

kteří se liší pouze svými národnostmi. Dalším důležitým předpokladem je společná časová osa, během níž byla data od respondentů sesbírána. Výzkumy provedené Hofstedem probíhaly v pobočkách firmy IBM během sedmdesátých let. I v případě výzkumu ve stejných pobočkách firmy IBM v současné době by nebylo možné tyto hodnoty srovnávat s hodnotami Hofstedova výzkumu, neboť se jedná o značný časový rozdíl mezi provedenými výzkumy. Faktor času, ve kterém byla analýze provedena, hraje v tomto výzkumu důležitou roli.

### 6.3.4 Zkoumané dimenze a jejich výpočet

#### Index vzdáleností mocenských pozic (PDI)

Tento index naznačuje, do jaké míry členové organizace disponující menší mocí, předpokládají a uznávají nerovnoměrné rozložení moci. Rozdílnost větší či menší je formulována zdola, nikoliv shora. To ukazuje na podporu úrovně nerovnosti jak ze strany následovníků, tak i vedoucích. Pro každou společnost jsou moc a nerovnost mimořádně důležité okolnosti, mezinárodní zkušenosti nám pomohou uvědomit si rozdíly v nerovnosti jednotlivých společností. Tyto nerovnosti jsou mezi společnostmi rozdílné. Výpočet indexu vzdálenosti mocenských pozic je dán vzorcem: PDI = - 35 m (03) + 35 m (06) + 25 m (14) – 20 m (17) – 20, přičemž například m(06) je vypočtená průměrná hodnota šesté otázky. Tento výpočet hodnoty m je stejný pro všechny indexy. Nízká vypočtená hodnota indexu znamená nízkou přijatelnost sociální nerovnosti méně mocnými členy v dané společnosti. Čím vyšší je hodnota indexu, tím větší je přijatelnost sociální nerovnosti méně mocnými členy dané společnosti.

#### Index individualismu (IDV)

Individualismus a kolektivismus ovlivňuje začleňování jednotlivců do kolektivu. Společnost se znaky individualismu se vyznačuje jedinci, kteří mají volnější vztahy mezi sebou, starají se pouze o sebe nebo o nejbližší příbuzné. Naopak příslušníci kolektivistické společnosti dbají na úzké vztahy dané začleňováním jednotlivců do silných soudržných

skupin již od svého narození. Tyto silné soudržné skupiny skládající se z rozsáhlých rodin poskytují jedinci ochranu, jejíž protihodnotou je jeho bezpodmínečná věrnost ke skupině. Tyto vztahy lze pojmenovat kolektivismem, který nemá politický význam, jeho zaměření je výlučně s ohledem na rodinu, nikoliv na stát. Výpočet idexu individualimu je dám vzorcem: IDV = -50m(01) + 30m(02) + 20m(04) - 25m(08) + 130, čím menší je hodnota indexu, tím silnější je kolektivismus v organizaci. Vyšší číslo znamená, že ve společnosti převažuje individualismus.

## Index maskulinity (MAS)

Rozdělení rolí mužů a žen ve společnosti neboli mužskost a ženskost jsou vypovídající pro hodnoty, které zastávají muži a ženy. Ženskost neboli feminita se dle studie ve společnosti IBM vyznačuje menšími odlišnostmi v zastávání určitých hodnot než u mužů. Mužskost, označovaná jako maskulinita, se vyznačuje hodnotami více důraznějšími a soutěživějšími, než jsou hodnoty zastávané ženami. Ženské hodnoty zastávají naopak umírněný a starostlivý přístup. Pokud jsou hodnoty mužů a žen ve společnosti zastoupeny rovnoměrně, jedná se dle Hofsteda o "feminní" společnost. Pokud se společnost vyznačuje více mužskými hodnotami, je označována jako maskulinní. Pro výpočet indexu maskulinity se používá vzorec: MAS = +60m(05) - 20m(07) + 20m(15) - 70m(20) + 100. Nižší hodnota indexu znamená větší sklon společnosti k feminismu, čím větší je výsledná hodnota, tím větší tendence má společnost k maskulinitě.

## Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Do jaké míry se společnost snaží vyhnout nejistotě, vyjadřuje míra její tolerance k nejasnosti a nejistotě. Velikost tolerance ,s jakou přistupuje k nestrukturovaným situacím, které jsou pro ni nové, překvapující, odlišující se od normálních, jak se v těchto situacích cítí, vyjadřuje míra, do jaké je ovlivněna vzděláním a výchovou. Společnosti se výskyt nestrukturovaných situací snaží eliminovat pomocí pravidel, jasných zákonů a opatření. Na náboženské a filozofické úrovni přikazují víru v absolutní pravdu, "pravda existuje pouze jedna, a je to ta naše". Vnitřní motivace a emocionálnost jsou

charakteristické pro lidi, kteří se snaží nejistotě vyhnout. Naopak lidé, kteří akceptují nejistotu ve větší míře, jsou typičtí tolerancí k názorům, které se liší od toho, co je běžně zvykem. Snaží se mít co nejméně pravidel a z filozofického a religiózního hlediska jsou relativisté, kteří neočekávají ve svém prostředí víc emocí.Výpočet tohoto indexu je dán vzorcem : UAI = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120. Čím vyšší je hodnota indexu, tím větší je snaha společnosti vyhnout se nejistotě.

### Index dlouhodobé orientace (LTO)

Dlouhodobá orientace vyjadřuje spořivost a vytrvalost, hodnoty vyjadřující krátkodobou orientace jsou úcta k tradicím, plnění sociálních závazků a ochrana něčí tváře. Tato dimenze se zaměřuje na hodnotu bez ohledu na pravdu. Jedná se o úctu k tradicím, zachování si "jednotné tváře" a plnění sociální povinnosti. Výpočet tohoto indexu je dán vzorcem LTO = - 20m(10) + 20m(12) + 40. Nízká výsledná hodnota indexu značí krátkodobou orientaci společnosti, naopak dlouhodobá orientace je vyjádřena vysokým číslem.[98]

## 6.4 Zpracování a vyhodnocení dotazníku VSM 94

Tato část práce obsahuje hypotézy a jejich testování. Každá z hypotéz se vztahuje k určité kulturní dimenzi Hofstedova dotazníku VSM 94. Ke každé dimenzi jsou přiřazeny výsledky a popis statistické analýzy. Na základě této analýzy je dále vyhodnoceno, zda přijímáme nebo nepřijímáme danou hypotézu.

[98] Geert Hofstede. Clearly Cultural. *Geert Hofstede cultural dimensions*

Za účelem porovnat průměrné hodnoty kulturních dimenzí českých, slovenských a polských pracovníků byla použita metoda analýzy rozptylu Anova. V případě zjištění statistického rozdílu mezi třemi národy byl použit Bonferroniho dvouvýběrový test pro zjištění, jaké národy se mezi sebou statisticky liší. Dále byl pro lepší orientaci v rozložení hodnot v souborech jednotlivých národností použit box and whisker graf. Posledním statistickým testem byl použit jedno výběrový T - test k zjištění statistického rozdílu mezi zjištěnou hodnotou dané národnosti a referenční hodnotou kulturní dimenze. Hladinu významnosti pro všechny testy předpokládáme 0.05.

## PDI (Index vzdáleností mocenských pozic)

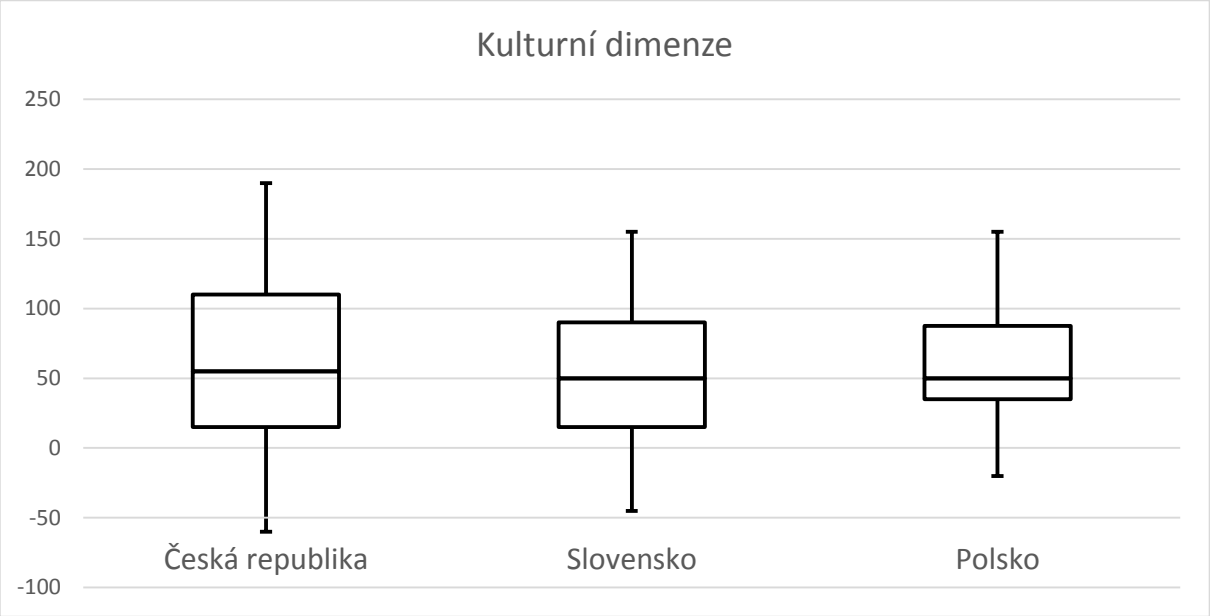
Ho: Předpokládáme, že na základě dat získaných dotazníkem VSM 94 neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí mocenských pozic mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

**Tab. č. 1:** Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu PDI

| | výsledek PDI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 59,62 | 78 | 2997,25 |
| Slovensko | 49,80 | 75 | 2165,84 |
| Polsko | 58,58 | 74 | 1330,49 |
| **celkem** | **56,04** | **227** | **2179,57** |
| rozptyl mezi skupinami (BETWEEN) | | 2 | 2 197,62 |
| rozptyl uvnitř skupin (WITHIN) | | 224 | 2 179,40 |
| testová statistika F | | | **1,0084** |
| **kritická hodnota F-rozdělení** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df1 | | | 2 |
| stupně volnosti df2 | | | 224 |
| kritická hodnota F 0,95 | | | **3,0362** |

Testová statistika F = 1,0084 je menší než kritická hodnota F 0,95 = 3,036, a proto nezamítáme nulovou hypotézu. Znamená to tedy, že se úroveň kulturní dimenze vzdálenosti mocenských pozic mezi národnostmi statisticky významně neliší.

**Graf č. 1:** Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů indexu PDI




Na tomto grafu je znázorněno, že hodnoty odpovědí jsou rozloženy v široké škále. Výše odpovědí respondentů České republiky se pohybují od hodnoty -60 do 190, Slovenské republiky od -45 do 155 a Polské republiky od -20 do 155. Medián hodnot jednotlivých odpovědí je u České republiky na hodnotě 55, u Slovenské a Polské republiky na hodnotě 50.

Rozsah odpovědí respondentů České republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí -60 do 15, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 15 do 55, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 55 do 110 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 110 do 190.

Rozsah odpovědí respondentů Slovenské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí -45 do 15, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 15 do 50, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí

od 50 do 90 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 90 do 150.

Rozsah odpovědí respondentů Polské republiky je následující : výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí -20 do 35, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 35 do 50, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 50 do 87,5 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 87,5 do 155.

**Tab. č. 2:** Výsledky jednovýběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu PDI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek PDI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 59,62 | 78 | 2997,25 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **1,5511** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 77 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6649** |

Testová statistika t = 1,5511 je menší než kritická hodnota t 0,95 = 1,6649. Na základě výsledku T-testu pro ČR bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky neliší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty v dimenzi PDI respondentů České republiky nejsou výrazně vyšší ani nižší.

**Tab. č. 3:** Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu PDI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze

| | výsledek PDI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Slovenská republika | 49,80 | 75 | 2165,84 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-0,0372** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 74 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6657** |

Testová statistika t = -0,0372 je menší než kritická hodnota t 0,95 = 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Slovensko bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky neliší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty v dimenze PDI respondentů Slovenské republiky nejsou výrazně vyšší ani nižší.

**Tab. č. 4:** Výsledky jednovýběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu PDI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek PDI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Polská republika | 58,58 | 74 | 1330,49 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **2,0237** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 73 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6660** |

Testová statistika t = 2,0237 je menší než kritická hodnota t 0,95 = 1,6660. Na základě výsledku T-testu pro Polsko bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty v dimenzi PDI respondentů Polské republiky jsou výrazně vyšší.

## IDV (Index individualismu)

Ho: Předpokládáme, že na základě dat získaných dotazníkem VSM 94 neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí individuálních hodnot mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

**Tab. č. 5:** Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu IDV

| | výsledek IDV | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 79,68 | 78 | 1398,92 |
| Slovensko | 65,27 | 75 | 1077,63 |
| Polsko | 83,72 | 74 | 1496,62 |
| **celkem** | **76,23** | **227** | **1375,24** |
| rozptyl mezi skupinami (BETWEEN) | | 2 | 7 044,97 |
| rozptyl uvnitř skupin (WITHIN) | | 224 | 1 324,62 |
| **testová statistika F** | | | **5,3185** |
| kritická hodnota F-rozdělení | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df1 | | | 2 |
| stupně volnosti df2 | | | 224 |
| kritická hodnota F 0,95 | | | **3,0362** |

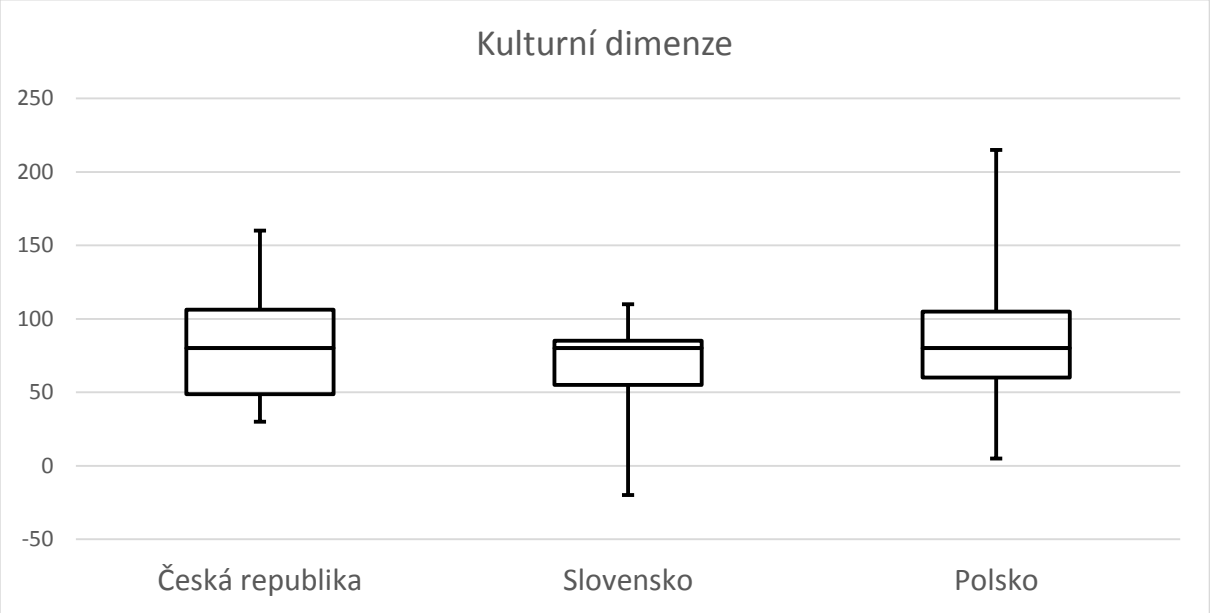
Testová statistika F = 5,3185 je větší než kritická hodnota F 0,95 = 3,0362, a proto zamítáme nulovou hypotézu. Znamená to tedy, že se úroveň kulturní dimenze individualismu mezi národnostmi statisticky významně liší.

**Tab. č. 6:** Výsledky Bonferroniho testu pro porovnání průměrných hodnot u dvou nezávislých výběrů v indexu IDV

| | | | |
|---|---|---|---|
| hladina významnosti: | | | 0,0167 |
| kritická hodnota: | | | **2,4121** |
| | | | |
| t-statistika | | | |
| ČR-Slovensko | | | 2,4487 |
| ČR-Polsko | | | 0,6835 |
| Slovensko-Polsko | | | 3,0938 |

Testová statistika t = 2,4487 mezi respondenty České a Slovenské republiky je větší než kritická hodnota t 0,95= 2,4121. Testová statistika t = 0,6835 mezi respondenty České a Polské republiky je menší než kritická hodnota t 0,95= 2,4121. Testová statistika t = 3,0938 mezi respondenty Slovenské a Polské republiky je větší než kritická hodnota t 0,95= 2,4121. Na základě Bonferroniho testu bylo zjištěno, že se v indexu IDV mezi sebou statisticky liší respondenti České a Slovenské republiky a respondenti Slovenské a Polské republiky. Respondenti České a Polské republiky se v této dimenzi od sebe statisticky neliší. Slovensko se tady významně liší od ostatních národností.

**Graf č.2 :** Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu IDV




Na tomto grafu je znázorněno, že hodnoty odpovědí jsou rozloženy v široké škále. Výše odpovědí respondentů České republiky se pohybují od hodnoty 30 do 160, Slovenské

republiky od -20 do 110 a Polské republiky od 5 do 215. Medián hodnot jednotlivých odpovědí je u všech národností shodný, činí hodnotu 80.

Rozsahy odpovědí respondentů České republiky jsou následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od 30 do 48,75, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 48,75 do 80, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 80 do 106,25 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 106,25 do 160.

Rozsah odpovědí respondentů Slovenské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -20 do 55, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 55 do 80, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 80 do 85 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 85 do 110.

Rozsah odpovědí respondentů Polské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od 5 do 60, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 60 do 80, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 80 do 105 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 105 do 215.

**Tab. č. 7**: Výsledky jednovýběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu IDV statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek IDV | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 79,68 | 78 | 1398,92 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **7,0082** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 77 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6649** |

Testová statistika t = 7,0082 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6649. Na základě výsledku T-testu pro Českou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi PDI jsou výrazně vyšší.

**Tab. č. 8**: Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu IDV statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek IDV | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Slovenská republika | 65,27 | 75 | 1077,63 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **4,0275** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 74 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6657** |

Testová statistika t = 4,0275 mezi respondenty České a Slovenské republiky je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Slovenskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi IDV jsou výrazně vyšší.

**Tab. č. 9**: Výsledky jednovýběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu IDV statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek IDV | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Polská republika | 83,72 | 74 | 1496,62 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **7,4972** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 73 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6660** |

Testová statistika t = 7,4972 mezi respondenty České a Slovenské republiky je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6660. Na základě výsledku T-testu pro Polskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi IDV jsou výrazně vyšší.

## MAS (Index maskulinity)

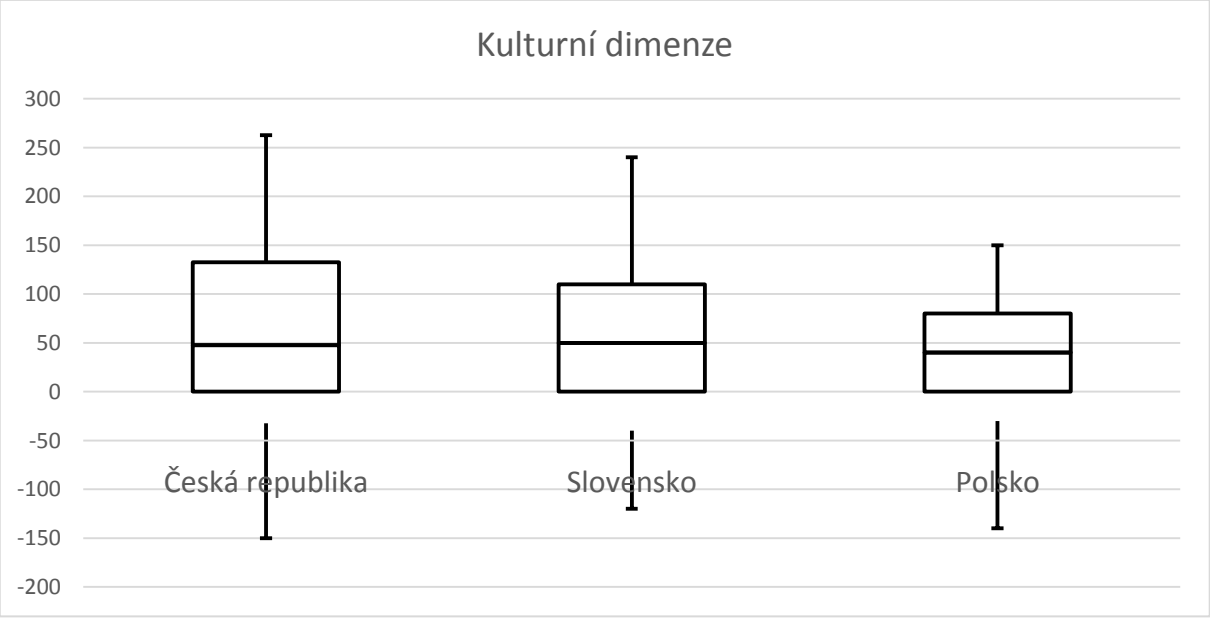
Ho: Předpokládáme, že na základě dat získaných dotazníkem VSM 94 neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí ve vztahu k maskulinním hodnotám mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

**Tab. č. 10:** Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu MAS

| | výsledek MAS | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 29,23 | 78 | 8555,24 |
| Slovensko | 15,07 | 75 | 6436,14 |
| Polsko | 11,35 | 74 | 4154,31 |
| **celkem** | **18,72** | **227** | **6424,47** |
| rozptyl mezi skupinami (BETWEEN) | | 2 | 6 818,07 |
| rozptyl uvnitř skupin (WITHIN) | | 224 | 6 420,95 |
| **testová statistika F** | | | **1,0618** |
| kritická hodnota F-rozdělení | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df1 | | | 2 |
| stupně volnosti df2 | | | 224 |
| kritická hodnota F 0,95 | | | **3,0362** |

Testová statistika F = 1,0618 je menší než kritická hodnota F 0,95 = 3,0362, a proto nezamítáme nulovou hypotézu. Znamená to tedy, že se úroveň kulturní dimenze maskulinity mezi národnostmi statisticky významně neliší.

**Graf č. 3 :** Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu MAS



Na tomto grafu je znázorněno, že hodnoty odpovědí jsou rozloženy v široké škále. Výše odpovědí respondentů České republiky se pohybují od hodnoty -150 do 230, Slovenské republiky od -120 do 200 a Polské republiky od -140 do 120. Medián hodnot jednotlivých odpovědí je u České republiky na hodnotě 15, u Slovenské a Polské republiky na hodnotě 10.

Rozsah odpovědí respondentů České republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -150 do -32,5, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od -32,5 do 15, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 15 do 100 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 100 do 230.

Rozsah odpovědí respondentů Slovenské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -120 do -40, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od -40 do 10, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 10 do 70 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 70 do 200.

Rozsah odpovědí respondentů Polské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -140 do -30, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od -30 do 10, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 10 do 50 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 50 do 120.

**Tab. č. 11**: Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu MAS statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek MAS | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 29,23 | 78 | 8555,24 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-1,9831** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 77 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6649** |

Testová statistika t = -1,9831 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Českou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi MAS jsou výrazně nižší.

**Tab. č. 12:** Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu MAS statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek MAS | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Slovenská republika | 15,07 | 75 | 6436,14 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-3,7710** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 74 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6657** |

Testová statistika t = -3,7710 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Slovenskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi MAS jsou výrazně nižší.

**Tab. č. 13**: Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu MAS statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek MAS | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Polská republika | 11,35 | 74 | 4154,31 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-5,1582** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 73 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6660** |

Testová statistika t = -5,1582 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Polskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi MAS jsou výrazně nižší.

## UAI (Index vyhýbání se nejistotě)

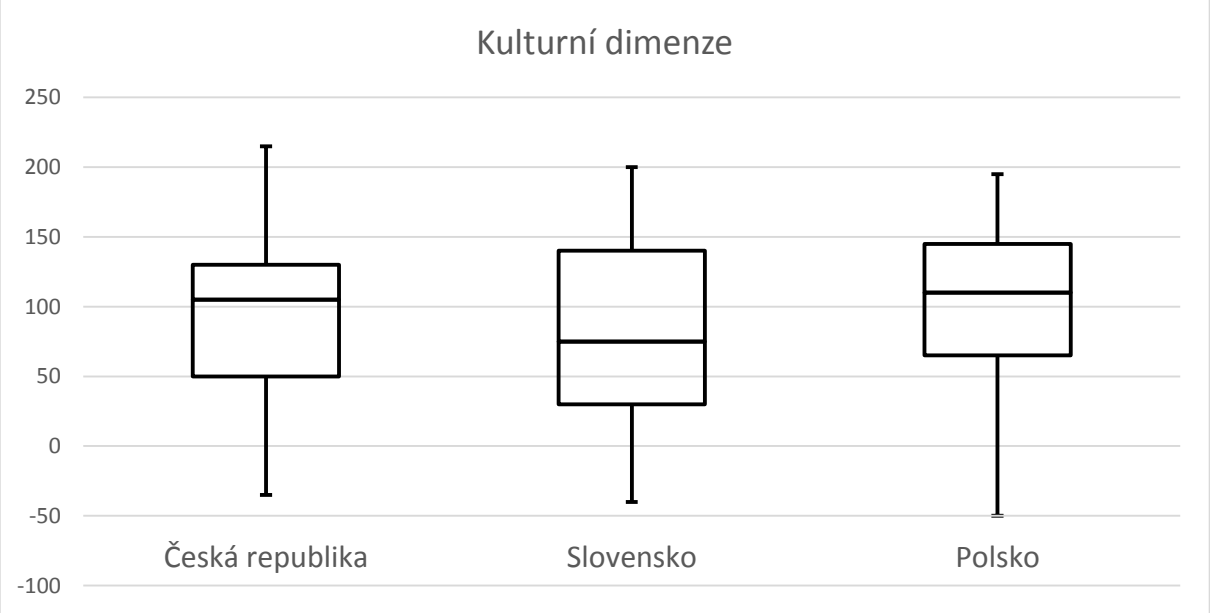
Ho: Předpokládáme, že na základě dat získaných dotazníkem VSM 94 neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí ve vztahu k nejistotě mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

**Tab. č. 14:** Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu UAI.

| | výsledek UAI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 96,22 | 78 | 3109,21 |
| Slovensko | 85,88 | 75 | 4277,64 |
| Polsko | 95,34 | 74 | 3039,95 |
| **celkem** | **92,54** | **227** | **3460,05** |
| | | | |
| rozptyl mezi skupinami (BETWEEN) | | 2 | 2 481,37 |
| rozptyl uvnitř skupin (WITHIN) | | 224 | 3 472,64 |
| | | | |
| testová statistika F | | | **0,7145** |
| | | | |
| kritická hodnota F-rozdělení | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df1 | | | 2 |
| stupně volnosti df2 | | | 224 |
| kritická hodnota F 0,95 | | | **3,0362** |

Testová statistika F = 0,7145 je menší než kritická hodnota F 0,95 = 3,0362, a proto nezamítáme nulovou hypotézu. Znamená to tedy, že se úroveň kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě mezi národnostmi statisticky významně neliší.

**Graf č. 4 :** Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu UAI



Na tomto grafu je znázorněno, že hodnoty odpovědí jsou rozloženy v široké škále. Výše odpovědí respondentů České republiky se pohybují od hodnoty -35 do 215, Slovenské republiky od -40 do 200 a Polské republiky od -50 do 195. Medián hodnot jednotlivých odpovědí je u České republiky na hodnotě 105, u Slovenské republiky na hodnotě 75 a u Polské republiky na hodnotě 110.

Rozsah odpovědí respondentů České republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -35 do 50, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 50 do 105, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 105 do 130 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 130 do 215.

Rozsah odpovědí respondentů Slovenské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -40 do 30, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 30 do 75, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 75 do 140 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 140 do 200.

Rozsah odpovědí respondentů Polské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -50 do 65, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 65 do 110, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 110 do 145 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 145 do 195

**Tab. č. 15**: Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu UAI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek UAI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 96,22 | 78 | 3109,21 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **7,3204** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 77 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6649** |

Testová statistika t = 7,3204 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6649. Na základě výsledku T-testu pro Českou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi UAI jsou výrazně vyšší.

**Tab. č. 16**: Výsledky jednovýběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu UAI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek UAI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Slovenská republika | 85,88 | 75 | 4277,64 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **4,7507** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 74 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6657** |

Testová statistika t = 4,7507 mezi respondenty České a Slovenské republiky je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Slovenskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi UAI jsou výrazně vyšší.

**Tab. č. 17:** Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu UAI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek UAI | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Polská republika | 95,34 | 74 | 3039,95 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **7,0736** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 73 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6660** |

Testová statistika t = 7,0736 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6660. Na základě výsledku T-testu pro Polskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi UAI jsou výrazně vyšší.

## LTO (Index dlouhodobé orientace)

Ho: Předpokládáme, že na základě dat získaných dotazníkem VSM 94 neexistuje statisticky významný rozdíl v oblasti preferencí ve vztahu k dlouhodobé orientaci mezi skupinami pracovníků z České, Slovenské a Polské republiky.

**Tab. č. 18:** Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu LTO

| | výsledek LTO | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 40,51 | 78 | 321,81 |
| Slovensko | 45,87 | 75 | 408,36 |
| Polsko | 37,57 | 74 | 273,45 |
| **celkem** | **41,32** | **227** | **343,38** |
| | | | |
| rozptyl mezi skupinami (BETWEEN) | | 2 | 1 321,60 |
| rozptyl uvnitř skupin (WITHIN) | | 224 | 334,64 |
| testová statistika F | | | **3,9493** |
| **kritická hodnota F-rozdělení** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df1 | | | 2 |
| stupně volnosti df2 | | | 224 |
| kritická hodnota F 0,95 | | | **3,0362** |

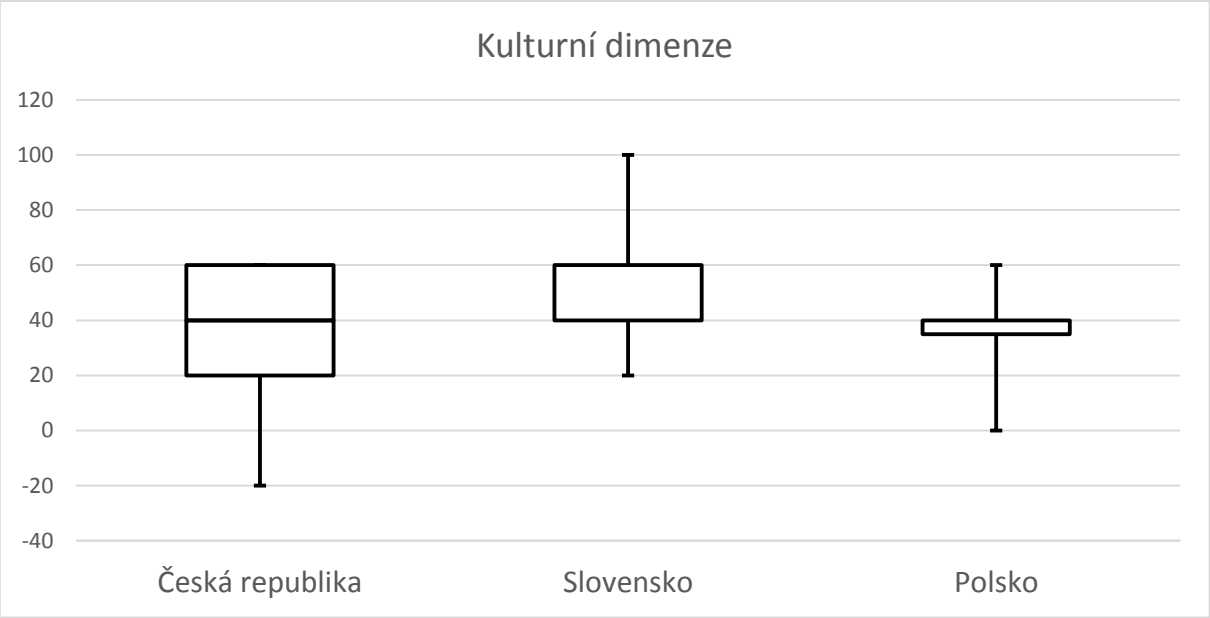
Testová statistika F = 3,9493 je větší než kritická hodnota F 0,95 = 3,0362 a proto zamítáme nulovou hypotézu. Znamená to tedy, že se úroveň kulturní dimenze individualismu mezi národnostmi statisticky významně liší.

**Tab. č. 19:** Výsledky Bonferroniho testu pro porovnání průměrných hodnot u dvou nezávislých výběrů v indexu LTO

| | | | |
|---|---|---|---|
| nová hladina významnosti: | | | 0,0167 |
| kritická hodnota: | | | **2,4121** |
| **upravená t-statistika** | | | |
| ČR-Slovensko | | | -1,8097 |
| ČR-Polsko | | | 0,9921 |
| Slovensko-Polsko | | | 2,7688 |

Testová statistika t = -1,8097 mezi respondenty České a Slovenské republiky je menší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Testová statistika t = 0,9921 mezi respondenty České a Polské republiky je menší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Testová statistika t = 2,7688 mezi respondenty Slovenské a Polské republiky je větší než kritická hodnota t 0,95= 2,4121. Na základě Bonferroniho testu bylo zjištěno, že se v indexu LTO mezi sebou statisticky liší respondenti Slovenské a Polské republiky. Respondenti České a Polské republiky a respondenti České a Slovenské republiky se v této dimenzi od sebe statisticky neliší.

**Graf č. 5:** Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu LTO




Na tomto grafu je znázorněno, že hodnoty odpovědí jsou rozloženy v jiné škále než ostatní dimenze. Výše odpovědí respondentů České republiky se pohybují od hodnoty -20 do 60, Slovenské republiky od 20 do 100 a Polské republiky od 0 do 60. Medián hodnot jednotlivých odpovědí je u všech národnosti na hodnotě 40.

Rozsah odpovědí respondentů České republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od -20 do 20, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 20 do 40, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 40 do 60 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou na hodnotě 60.

Rozsah odpovědí respondentů Slovenské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od 20 do 40, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou na hodnotě 40, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou v rozpětí od 40 do 60 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 60 do 100.

Rozsah odpovědí respondentů Polské republiky je následující: výsledky 25% respondentů se pohybují od minima k dolnímu kvartilu v rozpětí od 0 do 35, výsledky 25% respondentů pohybujících se od dolního kvartilu k mediánu jsou v rozpětí od 35 do 40, výsledky 25% respondentů pohybujících se od mediánu k hornímu kvartilu jsou na hodnotě 40 a výsledky posledních 25% respondentů pohybujících se od horního kvartilu k maximu jsou v rozpětí od 40 do 60.

**Tab. č. 20:** Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu LTO statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek LTO | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Česká republika | 40,51 | 78 | 321,81 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-4,6707** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 77 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6649** |

Testová statistika t = -4,6707 je menší než kritická hodnota t 0,95= 1,6649. Na základě výsledku T-testu pro Českou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi LTO jsou významně nižší.

**Tab. č. 21:** Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu LTO statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek LTO | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Slovenská republika | 45,87 | 75 | 408,36 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-1,7714** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 74 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6657** |

Testová statistika t = -1,7714 je menší než kritická hodnota t 0,95= 1,6657. Na základě výsledku T-testu pro Slovenskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi LTO jsou významně nižší.

**Tab. č. 22:** Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu LTO statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

| | výsledek LTO | počet pozorování | rozptyl |
|---|---|---|---|
| Polská republika | 37,57 | 74 | 273,45 |
| referenční hodnota | **50,00** | | |
| testová statistika t | | | **-6,4674** |
| **kritická hodnota t-rozdělení (Studentova)** | | | |
| hladina významnosti alfa | | | 0,05 |
| stupně volnosti df | | | 73 |
| kritická hodnota t 0,95 | | | **1,6660** |

Testová statistika t = -6,4674 je větší než kritická hodnota t 0,95= 1,6660. Na základě výsledku T-testu pro Polskou republiku bylo zjištěno, že se zjištěná hodnota kulturní dimenze statisticky liší od referenční hodnoty. Zastávané hodnoty respondentů v dimenzi LTO jsou významně nižší.

## 6.5 Výsledky a diskuze

Na základě použité metody VSM 94 bylo dosaženo takovýchto výsledků:

Index vzdálenosti mocenských pozic pro výzkumný soubor české národnosti dosáhl hodnoty 59,62, slovenské národnosti 49,8 a polské národnosti 58,58. Tyto naměřené hodnoty národností se od sebe, na základě ANOVA testu statisticky významně neliší, znamená to tedy, že národy zastávají v této dimenzi stejné hodnoty.

Jedno výběrovým T-testem bylo následně zjištěno, že hodnoty zastávané respondenty české a slovenské národnosti nejsou statisticky významně odlišné od referenční hodnoty dimenze. U respondentů polské národnosti bylo jednovýběrovým T-testem zjištěno, že jejich zastávané hodnoty jsou statisticky významně vyšší, než je referenční hodnota dimenze.

Index individualismu pro výzkumný soubor české národnosti dosáhl hodnoty 79,68, slovenské národnosti 65,27 a polské národnosti 83,72. Tyto naměřené hodnoty národností se od sebe, na základě ANOVA testu statisticky významně liší, znamená to tedy, že národy zastávají v této dimenzi různé hodnoty.

Abychom zjistili, jaké z národností se mezi sebou statisticky liší, byl použit Bonferroniho test, jehož prostřednictvím bylo následně zjištěno, že se zastávané hodnoty statisticky významně liší mezi respondenty české a slovenské národnosti a polské a slovenské národnosti. Výsledky hodnot respondentů české a polské národnosti se mezi sebou statisticky významně neliší. Slovensko se tady významně liší od ostatních národností.

Jednovýběrovým T-testem bylo následně zjištěno, že hodnoty zastávané respondenty české, slovenské a polské národnosti jsou statisticky významně vyšší od referenční hodnoty dimenze.

Index maskulinity pro výzkumný soubor české národnosti dosáhl hodnoty 29,23, slovenské národnosti 15,07 a polské národnosti 11,35. Tyto naměřené hodnoty národností se od sebe na základě ANOVA testu statisticky významně neliší, znamená to tedy, že národy zastávají v této dimenzi stejné hodnoty.

Jednovýběrovým T-testem bylo následně zjištěno, že hodnoty zastávané respondenty české, slovenské a polské národnosti jsou statisticky významně nižší od referenční hodnoty dimenze.

Index vyhýbání se nejistotě pro výzkumný soubor české národnosti dosáhl hodnoty 96,22, slovenské národnosti 85,88 a polské národnosti 95,34. Tyto naměřené hodnoty národností se od sebe na základě ANOVA testu statisticky významně neliší, znamená to tedy, že národy zastávají v této dimenzi stejné hodnoty.

Jednovýběrovým T-testem bylo následně zjištěno, že hodnoty zastávané respondenty české, slovenské a polské národnosti jsou statisticky významně vyšší od referenční hodnoty dimenze. Index vyhýbání se nejistotě zaznamenal vysoké hodnoty u respondentů všech zkoumaných zemí.

Index dlouhodobé vs krátkodobé orientace pro výzkumný soubor české národnosti dosáhl hodnoty 40,51, slovenské národnosti 45,87 a polské národnosti 37,57. Tyto naměřené hodnoty národností se od sebe na základě ANOVA testu statisticky významně liší, znamená to tedy, že národy zastávají v této dimenzi odlišné hodnoty.

Abychom zjistili, jaké z národností se mezi sebou statisticky liší, byl použit Bonferroniho test, jehož prostřednictvím bylo následně zjištěno, že se zastávané hodnoty statisticky významně liší mezi respondenty slovenské národnosti a polské národnosti. Výsledky hodnot respondentů české a polské a české a slovenské národnosti se mezi sebou statisticky významně neliší.

Jednovýběrovým T-testem bylo následně zjištěno, že hodnoty zastávané respondenty české, slovenské a polské národnosti jsou statisticky významně nižší od referenční hodnoty dimenze.

Dalším impulzem k podrobnějšímu zkoumání rozdílů zastávaných hodnot jednotlivými národnostmi může být otázka, zda výsledky výzkumu korespondují s výsledky prezentovanými Hofstedem v jeho práci, viz kap. 4.4.2. Srovnáme-li tyto výsledky s výsledky současného výzkumu, zjistíme, že dochází k odlišnostem v zastávaných hodnotách ve většině popsaných dimenzí napříč národnostmi. Tato diferenciace má dvě příčiny. První příčinou je doba, ve které proběhl sběr dat Hofstedova výzkumu. Mezi původním a současným výzkumem uběhlo 15 let. Druhou příčinou je odlišnost zkoumaných souborů jednotlivých národností oproti souborům zkoumaných v Hofstedově výzkumu. Respondenti z jednotlivých zemí by se měli lišit pouze svými národnostmi, ostatní charakteristické znaky by měli mít společné. Hofstede pro svůj výzkum oslovil studenty vysokých škol v oborech ekonomie a zahraničního obchodu, současný výzkum probíhal u zaměstnanců výhradních importérů firmy Škoda Auto. Zásada společných

charakteristik zkoumaných souborů tedy nebyla splněna. Z těchto důvodu nelze porovnávat výsledky současného výzkumu s výzkumem z roku 1998.

Každá mezinárodní organizace by měla přikládat interkulturním rozdílům mezi spolupracujícími zaměstnanci velkou váhu. Tyto rozdíly mají značný vliv na proces a výsledek interní komunikace ve firmě. Neznalost interkulturních rozdílů vzájemně spolupracujících zaměstnanců může vést až k vytvoření komunikačních bariér, které mívají následně vliv na produktivitu práce zaměstnanců.

Výše uvedené výsledky empirické části popisují současné kulturní rozdíly mezi pracovníky české, slovenské a polské národnosti. Tyto poznatky mohou posloužit firmě jako podnět pro přípravu interkulturních tréninků, za účelem přiblížení poznání hodnot a odlišností spolupracujících kultur. Absolvováním takového tréninku zvyšuje zaměstnavatel interkulturní kompetence svých zaměstnanců. Na základě těchto kompetencí jsou pak lépe schopni pochopit a uvědomovat si vzájemné odlišnosti. Mezi spolupracujícími národnostmi se tím významně sníží komunikační bariéry, omezí se případné konflikty a zefektivní vzájemná komunikace.

Firma tímto krokem může zvýšit produktivitu práce svých zaměstnanců a zároveň tak přispět k větší konkurenceschopnosti na trhu.

# 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit interkulturní rozdíly vzájemně spolupracujících zaměstnanců mezinárodní firmy. Zkoumanými subjekty byli výhradní importéři značky Škoda Auto nacházející se v České, Slovenské a Polské republice.

Pro rozpoznání hodnot zastávaných v kulturních dimenzích jednotlivými národnostmi byla použita dotazníková metoda VSM 94, sestavená G. Hofstedem na základě dlouholetého výzkumu interkulturních rozdílů mezi zaměstnanci poboček firmy IBM. Dotazník obsahuje otázky vztahující se k pěti kulturním dimenzím a vzorce potřebné k výpočtu výsledných hodnot zastávaných v jednotlivých dimenzích.

Po dotazníkovém sběru a propočtu hodnot jednotlivých dimenzí bylo použito statistických metod ANOVA testu, Bonferroniho testu, Box and whisker grafu a jednovýběrového T-testu. Na základě těchto metod bylo zjištěno, zda se hodnoty zastávané jednotlivými národnostmi mezi sebou významně liší, v jakém rozsahu se pohybovaly odpovědi jednotlivých respondentů a zda je hodnota v dané dimenzi určité národnosti významně vyšší nebo nižší.

Na základě těchto výsledků bylo zjištěno, že se hodnoty zastávané národnostmi v dimenzi vzdálenosti mocenských pozic vzájemně významně neliší. Hodnoty zastávané v dimenzi českými a slovenskými respondenty nejsou významně nižší ani vyšší, na rozdíl od respondentů polské národnosti, jejichž zastávané hodnoty v dimenzi jsou významně vyšší. Znamená to tedy, že výsledky příslušníků české a slovenské národnosti se nacházejí na středu hodnotící škály indexu, mají blíže k rovnému postavení mezi podřízenými a nadřízenými. Jejich závislost na nadřízených je optimální a mají více předpokladů k přijmutí konzultativního stylu vedení. Naměřená hodnota u respondentů polské národnosti je významně vyšší a značí, že vzdálenosti mezi pozicemi vedoucích pracovníků a pozicemi podřízených jsou větší. Nadřízení působí na své podřízené spíše jako autority s určitými privilegii. Typickým znakem podniků s větší vzdáleností mocenských pozic je velká centralizace moci a odlišné platové podmínky. Podřízení očekávají přesně dané příkazy a formální styl vedení.

Další analyzovanou kulturní dimenzí je index individualismu. Na základě výsledků statistických metod bylo zjištěno, že se zastávané hodnoty respondentů jednotlivých kultur vzájemně významně liší. Konkrétně se jedná o rozlišnost mezi respondenty české a slovenské a polské a slovenské národnosti. Hodnoty zastávané v dimenzi všemi národnostmi jsou významně vyšší. Statisticky vyšší hodnoty indexu individualismu u všech národností značí, že zaměstnanci pracují na svých pozicích více samostatně. Nejvyšších hodnot a zároveň žádného statistického rozdílu ve vztahu výsledku mezi národy dosáhli respondenti české a polské národnosti. Zaměstnanci v těchto zemích pracují hlavně samostatně a nespoléhají na týmovou práci. Tito pracovníci by těžko hledali uplatnění tam, kde je nutná kolektivní spolupráce spojená s častou interakcí mezi jedinci. Upřednostňují vlastní iniciativu při řešení problémů. Jejich vazby vůči ostatním jsou omezené, starají se především sami o sebe a o rodinné příslušníky. Řídí se hlavně svými prioritami, plnění pracovních povinností nadřazují nad osobními vztahy. Od hodnot zastávaných českými a polskými respondenty se liší hodnoty zastávané slovenskými respondenty. Jejich zastávané hodnoty blížící se více kolektivismu, vyjadřují větší sklony k týmové práce mezi zaměstnanci.

V indexu maskulinity se hodnoty zastávané respondenty jednotlivých zemí vzájemně neliší. Tyto hodnoty všech zúčastněných národností jsou v rámci dimenze významně nižší. Jedná se tedy o národnosti s femininními znaky. Respondenti upřednostňují více dobré vztahy na pracovišti, zaměstnanecké jistoty a dobré životní podmínky před dosahováním kariérního postupu a soutěživosti. Příslušníci české národnosti se svým výsledkem, který činí hodnotu 29,23, blíží nejvíce středu mezi maskulinitou a feminitou. Mají ze zkoumaných národností největší sklon k maskulinním znakům, mezi něž patří uznání za dobře odvedenou práci, dosažení vysokého platového ohodnocení a soutěživosti.

Hodnoty zastávané národnostmi v indexu vyhýbání se nejistotě dosahovaly u všech národností významně vyšších hodnot, které se od sebe vzájemně nelišily. Z tohoto výsledku je zřejmé, že se zaměstnanci snaží co nejvíce vyhnout nejistotě a riziku na základě existence pravidel a plánů. Vše, co je pro ně nové, vnímají jako nebezpečné, což by je mohlo ohrozit. Tento fakt může mít i negativní vliv na zaměstnance projevující se zvýšeným stresem při práci, který může mít vliv na dobu, po kterou jsou ochotni ve společnosti pracovat.

Poslední sledovanou dimenzí je index dlouhodobé orientace. Hodnoty zastávané respondenty v této dimenzi se od sebe navzájem významně liší. Odlišnost byla zaznamenána mezi respondenty slovenské a polské národnosti. Hodnoty českých respondentů se od hodnot obou národností významně nelišily. Všechny naměřené hodnoty napříč národnostmi jsou v dimenzi významně nižší. Znamená to, že respondenti všech národností inklinují ke krátkodobé orientaci. Významný rozdíl znamená u polské a slovenské národnosti odlišnost v míře zastávání hodnot týkajících se osobní stálostí, úcty k tradici a opětování projevené náklonosti. Tyto hodnoty jsou více typické pro respondenty polské národnosti. Respondenti slovenské národnosti zastávají hodnoty směřující k vytrvalosti, šetrnosti a pocitu studu. Respondenti české národnosti se pohybují v rozmezí mezi hodnotami slovenských a polských kolegů.

# 8 Seznam tabulek a grafů

## Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 - Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu PDI

Tabulka č. 2 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu PDI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 3 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu PDI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 4 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu PDI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 5 - Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu IDV

Tabulka č. 6 - Výsledky Bonferroniho testu pro porovnání průměrných hodnot u dvou nezávislých výběrů v indexu IDV

Tabulka č. 7 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu IDV statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 8 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu IDV statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 9 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu IDV statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 10 - Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu MAS

Tabulka č. 11 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu MAS statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 12 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu MAS statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 13 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu MAS statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 14 - Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu UAI

Tabulka č. 15 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu UAI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 16 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu UAI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 17 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Polské republiky v indexu UAI statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 18 - Výsledky Anova testu pro porovnání průměrných hodnot u více nezávislých výběrů v indexu LTO

Tabulka č. 19 - Výsledky Bonferroniho testu pro porovnání průměrných hodnot u dvou nezávislých výběrů v indexu LTO

Tabulka č. 20 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů České republiky v indexu LTO statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 21 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu LTO statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

Tabulka č. 22 - Výsledky jedno výběrového T-testu pro zjištění, zda jsou naměřené hodnoty respondentů Slovenské republiky v indexu LTO statisticky vyšší nebo nižší oproti referenční hodnotě kulturní dimenze.

## Seznam grafů:

Graf č. 1 : Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu PDI

Graf č. 2 : Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu IDV

Graf č. 3 : Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu MAS

Graf č. 4 : Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu UAI

Graf č. 5 : Box and whisker graf pro vizualizaci rozložení dat v souborech zkoumaných národů v indexu LTO

# 9 Použitá literatura


ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.* Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KLAPAČ, M. *Psychologie v praxi: práce na sobě a spolupráce s druhými.* Praha: Transal Books, 1992. 87 s. ISBN 80-900954-1-0.

KOLMAN, L. NOORDERHAVEN, N. G. HOFSTEDE, G. a DIENES, E. (2003). *Cross-Cultural Differences in Central Europe.* Journal of Managerial Psychology 18 (1/2): str. 76 –
88.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí.* Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. 182 s., [15] s. obr. příl. ISBN 80-8069-105-3.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.

NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace.* Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 113 s. ISBN 80-7079-376-7.

NANDA, S. & WARMS, R. L. *Culture counts: A concise introduction to cultural anthropology*. Belmont: Wadsworth/Cengage Learning. 2009.

NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007. 161 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-158-4.

NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání).* Vyd. 1. [Praha]: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

PRUDKÝ, L. a kol. *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky.* Vyd. 1. Praha: Academia, 2009. 341 s. Novověk; sv. 6. ISBN 978-80-200-1751-2.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie.* 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 199 s. Psychologie. ISBN 80-7178-885-6.

SHENKAR, O. a LUO, Y. *International Business*. Wiley: Hoboken, New Jersey. 2004

SOUKUP, M. *Základy kulturní antropologie.* Praha: Akademie veřejné správy, 2009. 214 s. ISBN 978-80-87207-03-1.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 167 s. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 167 s. Expert. ISBN 978-80-247-2987-9.

THOMAS, A. – KINAST, E. – SCHROLL-MACHL, S.. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation : Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. 1. vyd. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. 463 s. ISBN 3-525-46172-0.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 2. vyd. [Praha]: Professional Publishing, ©2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

## Internetové zdroje

Doc. PhDr. JAKLOVÁ, A. CSc. *K základním pojmům interkulturní komunikace* [online]. České Budějovice: Filozofická fakulta Jihočeské univerzity, 2007 [cit. 2013-12-20]. Dostupné z WWW: www.fhs.cuni.cz

HOFSTEDE, G. Clearly Cultural. *Geert Hofstede cultural dimensions* [online]. 2009 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z WWW: www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions

# 10 Přílohy

- **Příloha 1 VSM 94 – český překlad**
- **Příloha 2 VSM 94 – polský překlad**

**Příloha 1 VSM 94 – český překlad**

## VSM 94

***Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání. Pokud byste si vybíral(a) ideální zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo… (zakroužkujte, prosím, jednu odpověď u každé z následujících otázek)***

*1 = nanejvýš důležité*
*2 = velmi důležité*
*3 = mírně důležité*
*4 = málo důležité*
*5 = velmi málo důležité či nedůležité*

**1. mít dost času na vlastní osobní či rodinný život**

1 2 3 4 5

**2. mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)**

1 2 3 4 5

**3. dobře si v pracovních záležitostech rozumět s přímým nadřízeným**

1 2 3 4 5

**4. mít jistotu zaměstnání**

1 2 3 4 5

**5. pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují**

1 2 3 4 5

**6. když se s Vámi Váš přímý nadřízený radí o svých rozhodnutích**

1 2 3 4 5

**7. mít příležitost pracovního růstu**

1 2 3 4 5

**8. mít práci, která je rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství**

1 2 3 4 5

***Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (zakroužkujte, prosím, u každé položky jednu odpověď)***

**9. Osobní stálost a spolehlivost**

1 2 3 4 5

**10. Šetrnost**

1 2 3 4 5

**11. Vytrvalost**

1 2 3 4 5

**12. Úcta k tradici**

1 2 3 4 5

**13. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?**

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

**14. Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?**

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. často
5. velmi často

***Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (zakroužkujte, prosím, u každého výroku jednu odpověď)***

*1 = naprosto souhlasím*

*2 = souhlasím*

*3 = nejsem rozhodnut(a)*

*4 = nesouhlasím*

*5 = naprosto nesouhlasím*

**15. Většině lidí se dá věřit**

1 2 3 4 5

**16. Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací**

1 2 3 4 5

**17. Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout**

1 2 3 4 5

**18. Ze soupeření mezi zaměstnanci je obvykle více škody, než užitku**

1 2 3 4 5

**19. Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace**

1 2 3 4 5

**20. Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina**

1 2 3 4 5

## *Některé informace o Vaší osobě (pro statistické účely)*

**21. Jste:**

1. muž
2. žena

**22. Kolik vám je let:**

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

**23. Kolik let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a) (včetně základní školy):**

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let

7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

**24. Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?**

1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
2. Nekvalifikovaná manuální práce
3. Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
4. Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) a pod.
5. Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
6. Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
7. Manažer jednoho nebo více manažerů

**25. Jaká je Vaše státní příslušnost?**

**26. A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (byla-li jiná)?**

**Příloha 2 VSM 94 – polský překlad**

# VSM 94

***Proszę wyobrazić sobie idealne miejsce zatrudnienia – jeśli jest Pani/Pan aktualnie zatrudniona/zatrudniony, proszę nie brać pod uwagę aktualnego miejsca pracy. Jeśli Pani/Pan dokonywałaby/dokonywałby wyboru idealnego miejsca zatrudnienia, jak ważne by było dla Pani/Pana … (proszę o zaznaczenie kółkiem jednej odpowiedzi dla każdego z poniższych pytań).***

*1 = najważniejsze*
*2 = bardzo ważne*
*3 = średnio ważne*
*4 = mało ważne*
*5 = bardzo mało ważne lub nieważne*

**1. mieć wystarczającą ilość czasu na życie osobiste lub rodzinne**

1 2 3 4 5

**2. mieć dobre środowisko pracy (dobrą wentylację i oświetlenie, wystarczającą ilość miejsca itp.)**

1 2 3 4 5

**3. w kwestiach zawodowych, dobrze się rozumieć z bezpośrednim przełożonym**

1 2 3 4 5

**4. mieć pewność zatrudnienia**

1 2 3 4 5

**5. pracować z ludźmi, którzy dobrze z sobą współpracują**

1 2 3 4 5

**6. aby mój bezpośredni przełożony radził się mnie w podejmowanych przez niego decyzjach**

1 2 3 4 5

**7. mieć możliwość rozwoju zawodowego**

1 2 3 4 5

**8. mieć pracę, która jest różnorodna i pasjonująca (będąca rodzajem przygody)**

1 2 3 4 5

***Jak bardzo, w Pani/Pana życiu osobistym, ważne są poniższe kwestie? (proszę zaznaczyć kółkiem jedną odpowiedź)***

**9. Osobista stabilizacja i lojalność**

1 2 3 4 5

**10. Delikatność**

1 2 3 4 5

**11. Wytrwałość**

1 2 3 4 5

**12. Szacunek do tradycji**

1 2 3 4 5

**13. Jak często czuje się Pani/Pan nerwowa/y lub napięta/y w pracy?**

1. nigdy
2. rzadko
3. niekiedy
4. często
5. bardzo często

**14. Jak często Pani/Pana zdaniem podwładni boją się nie zgodzić ze swoimi przełożonymi?**

1. nigdy
2. rzadko
3. niekiedy
4. często
5. bardzo często

***W jakim stopniu zgadza/ nie zgadza się Pani/Pan z poniższymi opiniami? (proszę zaznaczyć kółkiem jedną odpowiedź)***

*1 = bezwzględnie zgadzam się*

*2 = zgadzam się*

*3 = nie mam zdania*

*4 = nie zgadzam się*

*5 = bezwzględnie nie zgadzam się*

**15. Większości ludziom można ufać**

1 2 3 4 5

**16. Człowiek może być dobrym menedżerem, mimo że nie udziela dokładnych odpowiedzi na większość pytań, które mogą jego podwładni zadawać w związku ze swoją pracą**

1 2 3 4 5

**17. Struktura organizacyjna, w której niektórzy podwładni mają dwóch przełożonych jest czymś, czego za wszelką cenę należy unikać**

1 2 3 4 5

**18. Rywalizacja pomiędzy pracownikami przynosi zazwyczaj więcej szkody niż pożytku**

1 2 3 4 5

**19. Przepisów organizacyjnych przedsiębiorstwa nie można naruszać i to również w sytuacjach, w których zatrudniony myśli, że postępuje z korzyścią dla firmy**

1 2 3 4 5

**20. Gdy ludzie w życiu zawodzą, często jest to ich własna wina**

1 2 3 4 5

## *Niektóre informacje o Pani/Panu (dla celów statystycznych)*

**21. Płeć:**

1. mężczyzna
2. kobieta

**22. Ile Pani/Pan ma lat:**

1. mniej niż 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 i więcej

**23. Ile lat Pani/Pan regularnie się kształciła/kształcił (do okresu kształcenia proszę wliczyć także szkołę podstawową):**

1. 10 lat i mniej
2. 11 lat
3. 12 lat
4. 13 lat
5. 14 lat
6. 15 lat
7. 16 lat
8. 17 lat
9. 18 lat i więcej

**24. Czy była Pani/był Pan zatrudniona/zatrudniony w ramach płatnego etatu lub wolontariatu, jaki rodzaj pracy Pani/Pan wykonywała/wykonywał?**

1. Praca nieodpłatna (dotyczy uczniów i studentów szkół dziennych)
2. Niewykwalifikowane prace fizyczne
3. Wykwalifikowany urzędnik (urzędniczka) lub sekretarka
4. Wyuczony lub specjalistycznie wyszkolony rzemieślnik, technik, informatyk, pielęgniarka/pielęgniarz, artysta itp.
5. Specjalista z ukończonymi studiami wyższymi itp. (nie menedżer)
6. Menedżer jednego lub dwóch podwładnych (nie menedżerów)
7. Menedżer jednego lub dwóch menedżerów

**25. Jakie Pani/Pan ma obywatelstwo?**

.....

**26. Jakie Panai/Pana obywatelstwo było w momencie urodzenia (czy było inne)?**

.....