

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Kateřina Kolibová

Srovnání národní a mezinárodní podnikové kultury

Comparison of National and International Corporate Culture

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. František Bělohávek, Ph.D.**

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc.....

Kateřina Kolibová

Děkuji panu PhDr. Františku Bělohlávkovi, Ph.D. za jeho vedení, pomoc a cenné rady.
Dále bych chtěla poděkovat rodině za podporu a trpělivost. Dík patří i všem respondentům
za ochotu a čas.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vymezení cílů	7
2 Kultura a její vliv na management.....	8
2.1 Národní kultura.....	8
2.2 Podniková kultura.....	9
2.3 Typy kultur	10
2.4 Národní a mezinárodní podniková kultura	10
2.5 Interkulturální management.....	11
3 Volba sledovaných položek	12
3.1 Kulturní standardy	12
3.2 Dimenze národních kultur	12
4 Přehled vybraných kultur	14
4.1 Česká republika.....	14
4.1.1 Vlivy.....	14
4.1.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze	14
4.2 USA.....	18
4.2.1 Vlivy.....	18
4.2.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze.....	18
4.2.3 Doporučení českým partnerům	23
4.3 Indie.....	24
4.3.1 Vlivy.....	24
4.3.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze.....	24
4.3.3 Doporučení českým partnerům	26
4.4 Rusko.....	27
4.4.1 Vlivy.....	27
4.4.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze.....	28
4.4.3 Doporučení českým partnerům	30
4.5 Japonsko.....	32
4.5.1 Vlivy.....	32
4.5.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze.....	32

4.5.3 Doporučení českým partnerům	34
4.6 Čína	38
4.6.1 Vlivy	38
4.6.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze	39
4.6.3 Doporučení českým partnerům	41
5 Srovnání vybraných kultur	44
6 Zhodnocení cílů	46
Závěr	47
Anotace	48
Literatura	49
Seznam zkratk	50
Seznam obrázků	50
Seznam tabulek	50
Seznam příloh	50

Úvod

S cizími kulturami se dnes, také díky médiím a internetu, setkáváme neustále, na každém kroku. Stále více lidí pracuje ve firmách se zahraničním podílem nebo se stává součástí expanze českých firem dále na východ. Sama jsem byla osm let zaměstnankyní mezinárodního amerického konglomerátu a každodenně jsem díky práci přicházela do styku s různými národnostmi. I přesto, že se prvky západních obchodních zvyklostí rozšířily celosvětově (obzvláště u větších firem), toto zdánlivé sjednocování praktik nám rozhodně nezaručuje vyšší porozumění.

Mám-li hovořit o srovnávání „národního a mezinárodního“, určitě si nevystačím s kulturou podnikovou. Cílem této práce je zdůraznit vliv národní kultury na organizaci. V úvodních kapitolách se budu věnovat základním pojmům a souvislostem, které budou důležité pro pochopení obsahu dalších oddílů, například charakteristiky kulturních dimenzí. Hlavní částí práce je přehled vybraných kultur, který poskytne základní informace týkající se pracovního prostředí daných států a porovná ho s pracovním chováním v ČR. Na závěr každého oddílu jsou zmíněny doporučení českým občanům, kteří spolupracují se zahraničním partnerem.

Práce je sestavena především metodou kompilační na základě analýzy odborné literatury. Vycházela jsem z kvantitativních i kvalitativních výzkumů jiných badatelů a ty jsem doplnila postřehy z vlastní zkušenosti a grafy. Pro dokreslení informací z předchozích výzkumů jsem využila metody dotazování. Vybraným respondentům byl předložen dotazníkový arch se čtyřmi široce zvolenými otázkami, na jejichž vypracování jim byla ponechána libovolně dlouhá doba. Respondenti jsou lidé, kteří mají zkušenosti ve spolupráci se zahraničním partnerem nebo pro něj přímo pracují a to nejméně 2 roky. Výsledkem dotazování byl strukturálně, rozsahově i kvalitativně různorodý soubor odpovědí. Vybrané citace uvádím přímo u kapitol, věnujících se daným státům.

1 Vymezení cílů

Jak již bylo v úvodu řečeno, obecným cílem práce je zdůraznit vliv národní kultury na organizaci. Dílčí cíle, pomocí nichž se budu snažit tento vliv prokázat, jsou:

1. určit hlavní rysy pracovního jednání příslušníků různých národů
2. porovnat tyto rysy s českým pracovním chováním
3. zjistit, ve kterých oblastech se pracovní jednání každého vybraného národa odlišuje od českého nejvýrazněji
4. doporučit vhodný přístup k jednání s daným zahraničním partnerem
5. srovnat jednání příslušníků různých národů v těchto oblastech: hodnoty, motivace, komunikace, ideální zaměstnanec, ideální manažer

2 Kultura a její vliv na management

Každý se rodíme do odlišných podmínek a různě také probíhá proces socializace. To, co nám bylo dáno do vínku z genetického hlediska, začnou hned po narození zpracovávat okolní vlivy. Postupem času si formujeme naši jedinečnou osobnost vším, s čím se setkáváme. Učíme se, jak úspěšně žít s ostatními. Učíme se hodnotám „naší“ společnosti, „naším“ zvykům a chování. A všechno to, co se naučíme, máme tendenci považovat za to jediné správné. Kultura ve své podstatě není nic jiného, než všechno to, co jsme se naučili od vzorů ve svém okolí, příklady chování a myšlení, které nám byly předány. *Software myslí*, vypůjčím-li si tento příznačný termín od Geerta Hofstedeho. Dle něj je kultura *kolektivní programování myslí*, které odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od druhých.¹ Každý v sobě nese několik vrstev mentálního programování, které odpovídají různým úrovním kultury. Jde například o úroveň národní, regionální, organizační či úroveň sociální třídy.²

Bylo by mylné se domnívat, že kultura s managementem nijak nesouvisí. Úkol manažera je splnit stanovené cíle a to především prostřednictvím lidí, které má k dispozici. A všude tam, kde jsou lidé, existuje i specifický druh kultury. Pro práci manažera je vždy přínosem, když místní kulturu zná a respektuje ji. Když ví, jaké hodnoty jsou pro zaměstnance ty nejdůležitější, ví, jak je motivovat, jak nejlépe s nimi komunikovat.

Na dalších stránkách budu pracovat převážně s dvěma úrovněmi kultury, s kulturou národní a kulturou podnikovou.

2.1 Národní kultura

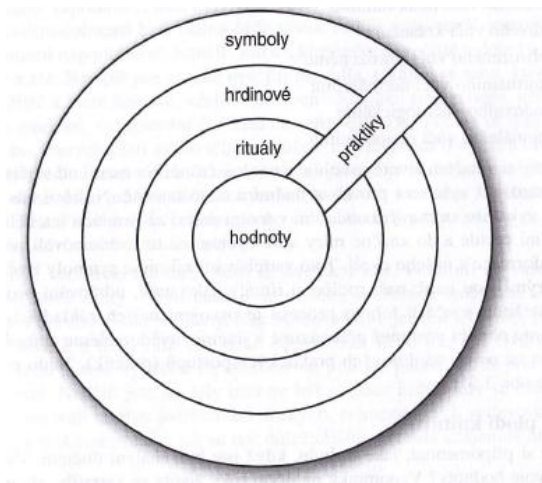
Kultura země je označením pro tendence v chování společné jejím obyvatelům. Když budu hovořit o národní kultuře, budu tímto termínem pojmenovávat pravděpodobné jednání občanů daného státu. Jen v rámci České Republiky bychom ale mohli mluvit hned o několika dalších regionálních kulturách (minimálně Češi, Moravané, Slezané, dále například Valaši nebo Hanáci), každá z nich má zajisté svá specifika. Vzhledem ke sdíleným vlivům okolí se na území ČR zformovaly vzorce chování, které jsou společné

¹ Srov. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské myslí*. str.14

² Srov. tamtéž, str. 20

nám všem, tyto budu nazývat českou národní kulturou a stejným pravidlem se budu řídit také u ostatních zkoumaných zemí. Podstatou národní kultury jsou hodnoty předávané z generace na generaci.

Velmi dobře popisuje projevy kultury „Cibulový diagram“ G. Hofstedeho. Jádrem jsou hodnoty, ty získáváme převážně v raném dětství, naše pojetí „normálnosti“. Praktiky jsou vnějšími projevy kultury, jsou to například slova, oblékání a jiné symboly, hrdinové a rituály jako zdravení se apod. To, jak si tyto projevy daná kultura překládá je skryto v hodnotách. Hodnoty jsou stabilní, praktiky proměnlivé.



Obrázek č. 1: Úrovně projevů kultury³

2.2 Podniková kultura

Podniková kultura je označením pro tendence v chování společné skupině lidí v organizaci, pro pravidla vzájemné interakce. Je utvářena a udržována těmi, kdo v podniku pracují. Na rozdíl od národní kultury, jde o povrchní jevy, praktiky nezávislé na hodnotách. Je možné ji měnit, týká se nás jen v pracovní době a můžeme ji opustit. Odráží vývoj společnosti a především mravy jejího managementu. Lze řídit, lze rozlišovat žádoucí a nežádoucí chování dle strategických cílů společnosti. Můžeme rozhodnout, které jednání budeme podporovat a odměňovat a které naopak trestat. Transformace podnikové kultury je pomalý proces, musí existovat silný vzor, není možné jen uvést v platnost nové směrnice.

Organizační kultura je stále velmi moderním pojmem v teoriích managementu. V souvislosti s ní můžeme hovořit také o podnikových subkulturách (sdílené jednotlivými odděleními, včetně subkultury manažerské) či dokonce o kultuře povolání (například kultura IT). Představuje jedinečnou tvář firmy, ovlivňuje pracovní jednání. Silná kultura se projevuje především loajalitou a nasazením zaměstnanců. Považuje se za základ konkurenceschopnosti.

³ HOFSTEDÉ, Geert a HOFSTEDÉ, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*.str.17

2.3 Typy kultur

V osmdesátých letech minulého století se firemní kultura dočkala vzrůstajícího zájmu a vzniklo také několik typologií. Nejčastěji zmiňované jsou tyto:⁴

Deal a Kennedy (USA) – rozlišují 4 typy kultur dle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby.

kultura frajerů (individualisté, rychlá zpětná vazba, riziko, např. reklama)

kultura tvrdé práce (produktivita, malé riziko, rychlá zpětná vazba, např. prodejní firmy)

kultura sázky na budoucnost (velmi pomalá zpětná vazba, riziko, např. odborné činnosti)

kultura postupu (chybí zpětná vazba, soustředění na proces, byrokracie, např. státní správa)

Ch. Handy (Irsko) – 4 typy kultur spojeny s organizačními strukturami

kultura moci (autorita postavená na strachu, struktura pavučiny)

kultura rolí (hierarchická struktura, očekává se jednání dle přiřazených rolí)

kultura výkonu (úkoly jsou důležitější než předpisy, maticová struktura)

kultura podpory (orientace na vztahy, podnikatelské sdružení)

Musíme si uvědomit, že obě zmíněné typologie vznikly ve vysoce individualistickém klimatu a vztahují se pravděpodobně pouze na země s podobným prostředím.

2.4 Národní a mezinárodní podniková kultura

Národní kultura je věcí daného národa, podniková je záležitostí organizace. První je výsledkem výchovy v počátečních letech našeho života a nemění se, druhá je pouze osvojením si praktik souvisejících se zaměstnáním, které může být kdykoli změněno. Termín národní (mezinárodní) podniková kultura v sobě spojuje neslučitelné pojmy, nic takového neexistuje. To, jaká bude organizační kultura, se odvíjí spíše od typu firmy, jejího oboru, velikosti, poslání, managementu apod. než od příslušnosti k národu. Proto je možná existence firem, kde vedle sebe pracují lidé s jiným kulturním základem. V každé takové organizaci zůstávají procesy silně ovlivněny kulturou domovské země korporace. Pokud se chceme podívat na mezinárodní prostředí a hledat rozdíly ovlivňující činnosti podniků, musíme se zaměřit na kultury národní. Jejich vliv na organizaci je významný a ovlivňuje jak obchodní sféru, tak vládu. Složka firemní kultury je mnohem méně podstatná, než se

⁴ Čerpáno z BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Str.112,113

zhusta tvrdí, a to v takovém stupni, že používání téhož termínu *kultura* pro národy i pro organizace do jisté míry zavádí.⁵

2.5 Interkulturální management

Termínem interkulturální management se označuje management mezinárodních společností. Jde tedy o přicházení do kontaktu s lidmi z různých národnostních skupin. Naše vnímání cizích národů je ovlivněno určitou mírou etnocentrismu, s jejími projevy se setkáváme každý den, ať ve škole, tisku nebo z úst politických činitelů. Nejen lidé pracující v zahraničních firmách mají bohaté zkušenosti s opakovaně neúspěšnými aplikacemi manažerských teorií pocházejících z jiného kulturního prostředí. Každá kultura vychází z naprosto rozdílných základů, má jiné pojetí práce, cílů, úspěchu, odměny, jinou představu o ideálním manažerovi či ideálních zaměstnancích. Co Američan nazve pasivitou, Číňan označí respektem. Neshodují se ani motivátory ani pojetí dobra a zla. Také pohledy na management se jistě liší dle původu autora. Není žádný univerzální recept na fungování organizace použitelný ve všech kulturách.

Pro úspěšný interkulturální management je proto nutné poznání, že každý národ má jiné způsoby, kterými řeší vzniklé situace. Tyto nelze hodnotit ani jako špatné ani jako dobré. Musíme si uvědomit, že zavedením naší „pravdy“ nezměníme cizí způsob myšlení ani postoje. Porozumění vlastní kultuře a hodnotám těch, se kterými chceme spolupracovat je základem. Cílem úspěšného interkulturálního managementu by mělo být plné využití možností kulturní různorodosti. Oboustranně příjemná a prospěšná spolupráce.

⁵ Srov. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*.str.274

3 Volba sledovaných položek

Názvem této práce je „Srovnání národní a mezinárodní podnikové kultury“. Dle mého názoru, nic takového jako národní (mezinárodní) podniková kultura neexistuje. Pokud se chceme zaměřit na odlišnosti ve fungování organizací různých zemí, musíme se zaměřit na kulturu národní, ta určuje pracovní návyky, myšlení, chování, jednání a postoje zaměstnanců. Zde jsem se rozhodla přiblížit kulturní projevy pracovního prostředí ČR, Číny, Indie, Japonska, Ruska a USA. ČR je prostředí nám domácí, ostatní jsou lídry světové ekonomiky nebo možnými kandidáty na tyto posty. U vybraných států použiju k porovnání vůči ČR především dimenzí G. Hofstedeho, dále uvedu důležité kulturní standardy související s organizačním chováním.

3.1 Kulturní standardy

Kulturní standardy jsou konkrétní způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a respektovány. Posuzuje se dle nich chování druhých i vlastní. Chování, které je za hranicemi toleranční zóny, je odmítáno i postihováno.⁶ Standardy popisují kulturu podrobněji a srozumitelněji než dimenze, ale je jim vytýkáno přílišné zjednodušování kulturní složitosti, což může vést k vytváření či potvrzování předsudků.

3.2 Dimenze národních kultur

Dimenze je aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.⁷ Jedna dimenze vymezuje jeden základní problémový okruh, který ovlivňuje chování každé společnosti. Tento okruh může spojovat několik jevů na první pohled nesouvisejících. Dimenze jsou dnes nejpoužívanější metodou pro výzkum rozdílů mezi kulturami, různí badatelé přicházejí s různým počtem dimenzí, do kterých seskupují pozorované jevy. S tímto pojetím třídění národních kultur přišel poprvé v roce 1980 Holanďan Geert Hofstede v jeho knize *Culture's Consequences*. Na základě svého výzkumu v IBM potvrdil teorie Američanů A. Inkelese a D. Levinsona o existenci čtyř základních problémových oblastí kultur a definoval **čtyři základní dimenze**:

⁶ Srov. NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.14

⁷ HOFSTEDÉ, Geert a HOFSTEDÉ, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*.str.28

PDI - vzdálenost moci, vztah k autoritám, vypovídá o tom, jak se zachází s nerovností. Jak méně mocní vnímají nerovné rozdělení moci v organizaci

IDV - kolektivismus versus individualismus, vztah mezi jednotlivcem a skupinou, individualismus je pozorován ve společnostech, kde je zájem jedince nadřazen zájmu skupiny. Tyto společnosti jsou obecně bohatší a mívají nižší PDI. Kolektivistické společnosti jsou ty, kde je nadřazený zájem skupiny. Právě zde žije většina lidstva.

MAS – femininita versus maskulinita, chápání mužskosti a ženskosti, vypovídá o rolích, které nám dle rodu určuje naše kultura. Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny a femininita na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají.⁸

UAI – vyhýbání se nejistotě, nakládání s nejistotou a víceznačností, popisuje způsob, jakým se v dané zemi zachází s nejistotou. Je to stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohrožení nejistotou nebo neznámou situací.⁹

Díky výzkumu M. H. Bonda z Hongkongu, byla v roce 1988 přidána **pátá dimenze**: dlouhodobá versus krátkodobá orientace.¹⁰

LTO – dlouhodobá versus krátkodobá orientace, zaměření na minulost, současnost a budoucnost. Dlouhodobě orientované společnosti se zaměřují na budoucnost, krátkodobě orientované na současnost a minulost.

V roce 2010 byla doplněna šestá dimenze na základě práce M. Minkova, jde o otevřenost požitkům versus zdrženlivost¹¹, díky nedostatečným informacím není v mé práci dále zmiňována.

V přílohách jsou k nahlédnutí tabulky extrémů každé jednotlivé dimenze. K hlubšímu pochopení následujícího textu je vhodné si je prostudovat. Zmiňují projevy chování typické pro oba extrémy. Nad všemi tabulkami je načrtnuto umístění vybraných států na pomyslné spojnici mezi oběma póly jmenovaných dimenzí. Žlutou barvou jsou zvýrazněny pozice ČR.

⁸ Srov. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*.str. 97

⁹ Srov. tamtéž.str.131

¹⁰ HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Research&VSM* [online]. Dostupné na WWW: <<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

¹¹ Jde o vlastní překlad, dle dostupných informací o tématu. V originálním znění je to Indulgence vs. Restraint

4 Přehled vybraných kultur

Úkolem této kapitoly je poskytnout stručný přehled kulturních projevů vybraných národů s důrazem na oblasti, které se dotýkají pracovního chování. U každé ze zvolených zemí jsou v úvodu nastíněny vlivy, které se podílely na formování dané kultury. Následuje shrnutí základních kulturních hodnot, standardů a porovnání země vůči České republice pomocí dimenzí. V závěru kapitol je vždy uvedeno doporučení českým pracovníkům, které by mělo dopomoci minimalizaci konfliktních situací při interakci s jiným kulturním prostředím. Ve většině případů jsou připojené také vybrané postřehy respondentů, kteří byli ochotni se podělit se svými mezinárodními zkušenostmi. Dotazy byly kladeny záměrně velmi obecně. Snahou bylo zjistit, které kulturní rozdíly jsou českým člověkem vnímány nejsilněji, tedy stojí za zmínku.

4.1 Česká republika

4.1.1 Vlivy

Jako malý národ se zanedbatelnou mocí Češi vždy podléhali vlivům silnějším, kteří zde vládli a vnucovali svá pravidla. Přežití národa spočívalo v přizpůsobení se „jen naoko“, ale zachování si vnitřní identity. Do chování dnešní populace se promítá především padesát let totalitních režimů (fašismus, socialismus), německo-rakouské tradice byrokracie a nekritické vzhlížení k zahraničním (zejména americkým) modelům a teoriím.

4.1.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze

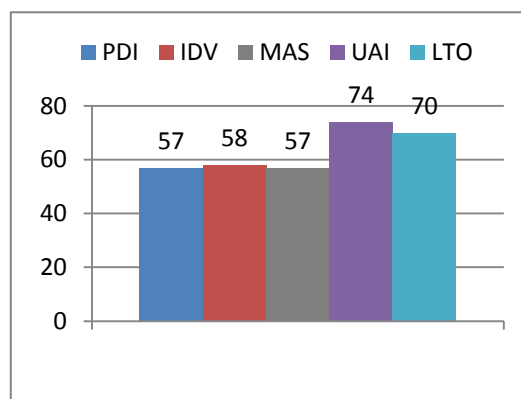
Není snadné popsat kulturní standardy České Republiky objektivně. A to ze dvou hlavních důvodů:

1/ jsem občanem České Republiky

2/ všechny postřehy jsou relativní, vždy záleží na tom, ve vztahu k jaké další kultuře hodnotíme. Je tedy problematičtější hovořit o kultuře jednoho národa odděleně.

Pokusím se zde nastínit základní rysy českého pracovního prostředí s pomocí dříve realizovaných výzkumů.

Ve výsledcích Hofstedeho výzkumu je ČR zobrazena jako společnost spíše individuální s větší vzdáleností moci, spíše maskulinní, dlouhodobě orientovaná a nejvyššího skóre dosáhla ve vyhýbání se nejistotě. Praktický význam tyto čísla z grafu č. 1 získají teprve po porovnání s dalšími státy, ke kterým se dostaneme na následujících stránkách.



Graf č. 1: Skóry ČR, Hofstede¹²

Dle česko-německých studií I. Nového a S. Schroll-Machl existují tyto české kulturní standardy¹³:

- **orientace na vztahy** – dobré vztahy jsou předpokladem dobré spolupráce, jsou důležitější než výkon
- **podceňování struktur/láska k improvizaci** – vynalézavost v nastolování volnosti, která je považována za ohroženou¹⁴, nedůvěra k pravidlům a strukturám
- **simultánnost** – řešení několika věcí najednou, proměnlivé priority (dle situace)
- **kontrola orientovaná na lidi** - pravidla se mohou porušit z důvodů udržení dobrých vztahů
- **prolínání různých oblastí života a aspektů osobnosti** – spojování pracovního a osobního života
- **silný komunikační kontext** – velká část informace není jednoznačně vyjádřena slovy, předpokládá se, že vyplývá ze situace. Osobní setkání jsou preferovány před komunikací písemnou či telefonickou.
- **vyhýbání se konfliktům** – popírání signálů konfliktu a snaha udržet pozitivní vztah tak dlouho, jak to jde

¹² PDI (vzdálenost moci), IDV (individualismus), MAS (maskulinita), UAI (vyhýbání se nejistotě), LTO (dlouhodobá orientace), hodnoty převzaty z osobního webu G. Hofstedeho
<<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

¹³ Seznam standardů čerpán z: NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*.

¹⁴ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str. 191

- **kolísavá sebejistota** – oscilace mezi skromností a sebepřeceňováním se, mezi pochybností a přeháněním

Podceňování struktur neznamena, že Češi zcela odmítají pravidla. Potřebují znát meze svého působení, chtějí vědět, co přesně se od nich očekává, znát své pravomoci a odpovědnosti. Ale jakékoli pravidla jim stále musí poskytnout jistý pocit nezávislosti a samostatnosti, jinak hrozí ztráta motivace. Velmi neradi jsou do něčeho nuceni. Plány a cíle volí raději obecně a později, dle okolností, upřesňují. Češi jsou obecně nedůvěřiví vůči cizímu, neznámému.

Americká společnost TCM využívá k hodnocení a srovnávání národních kultur (ale i jedinců) 10 dimenzí svého COM (Cultural Orientations Model) modelu. Podívejme se na českou společnost z jejich úhlu.¹⁵

Téměř všemi dimenzemi prostupuje dělení na starší „poznamenanou“ a novou „svěží“ generaci. Starší lidé jsou fatalisté odevzdáni pocitu, že okolnosti nelze změnit. Potrpí si na formality a dodržování etikety. Podceňují se a neradi říkají své názory nahlas. Někteří stále nedokážou rozlišovat mezi pojmy „pracovat“ od „být v práci“. Naopak mladí jsou ideálním terčem zahraničních zaměstnavatelů, neboť si více věří, jsou průbojnější, ambicióznější, ochotnější se přizpůsobit přinášeným modelům řízení a nelpí tolik na dodržování formalit. Mají zájem na sobě pracovat a sami vyhledávají příležitosti k rozvoji.

Studie TCM potvrzují orientaci na vztahy, kontrolu orientovanou na lidi a vyhýbání se konfliktům, ale vidí to spíše jako handicap, který je možné odstranit dobrým proškolením. Co se týče sebejistoty, neoznačují ji za kolísavou, jen starší generaci chybí, mladí jsou si své hodnoty vědomi. Simultánnost a láska k improvizaci se projevují neorganizovaností. Typickým projevem je například přijímáním hovorů během schůzky, nepřipravenost k jednání a z toho plynoucí improvizace. Češi jsou sice ochotni zůstat neplacený přesčas (převážně z obavy ze ztráty práce nebo pro povýšení), ale na výsledku to nemusí být znát. Jsou schopni strávit hodně času rozebíráním nepracovních záležitostí se svými kolegy. Vztahy jsou totiž mnohem důležitější než úkoly a kdokoli ambicióznější je vnímán s nedůvěrou a nelibostí. S nedůvěrou se zde také pohlíží na cizince a neznámé

¹⁵ Čerpáno z Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator* .
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

situace. Na veřejnosti dávají přednost většímu odstupu od lidí, na cizí nemluví. Náklonnost můžou projevit dotekem.

Na jedné straně je v českých podnicích patrné jasné uspořádání podřízenosti a nadřízenosti, kde šéf dělá veškerá důležitá rozhodnutí, postavení je spojeno s okázalostí. Na straně druhé zde není moc respektu pro elitu, na ty u moci je nahlíženo s pochybnostmi. Ideální nadřízený by měl být vzdělaný (obliba titulů), zkušený a odevzdaný své práci. Český národ je zastáncem pevného řádu, pracovníci chtějí mít detailní popisy práce a chtějí přesně znát jejich odpovědnosti. Milují data, statistiku, vedení přesných záznamů. I když se zde počítá se změnami a úpravami, nelze očekávat inovace či nekonvenční řešení. Přednost se dává platným postupům.

V této společnosti se uplatňuje silný komunikační kontext. Řeč těla není výrazná, lidé se jeví jako bez emocí, tiší a zdvořilí, zvýší hlas pouze v případě velkého problému. Komunikace je velmi formální, existuje zde hodně pravidel etikety, používá se vykání a oslovení příjmením, běžné je užívání všech získaných titulů. Není zde běžné prezentovat svůj názor na veřejnosti.

Největší motivací jsou pro Čechy peníze, bonusy, finanční odměny, pak následuje možnost povýšení a možnost osobního rozvoje. Lidé jsou citliví na peníze, neradi o finančních záležitostech hovoří. Také jsou citliví na kritiku, kterou si zabírají velmi osobně a reagují na ni negativně, nepřiměřeně.¹⁶

Za sebe bych doplnila, že Češi jsou neustále s něčím nespokojeni, za problémy vždy může někdo druhý a proto by je i někdo druhý měl řešit.

Následující úryvek potvrzuje lásku k „neorganizované“ improvizaci. Také jistý odstup vůči cizincům (vysoké vyhýbání se nejistotě).

Překladatelka (34 let), na volné noze, praxe v mezinárodní podnikové sféře 10let (respondent):

„mám dojem, že jsme flexibilní, dokážeme improvizovat a z ničeho udělat skvělý výsledek, umíme podat skvělý výkon pod tlakem, ale nedokážeme jej převést do fungujícího systému. Chybí nám otevřenost, pozitivní přístup k lidem i k projektům, otevřená komunikace není pravidlem.“

¹⁶ Čerpáno z Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator* .
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

"Mám-li říci, co sám soudím, chtěl bych tvrditi, že Čech kromě vad a předností již vypočtených po většině s obdivem následuje všechno cizí, kdežto doma, ve vlasti co vzniká, posuzuje povýšeně a pohrdlivě; touží míti co nejvíce druhů v neštěstí i ve štěstí; nesnáší přísnější kázeň a obzvláště porobu; pocit křivdy těžko odkládá z mysli; v soukromí i na veřejnosti miluje lesk; při veselé náladě je povolný, při žalu popudlivý; při hladu nezpívá (jako Němec), ani netančí (jako Francouz), nýbrž se rozhořčuje; nemá tolik důvtipu a soudnosti jako spíše trpělivost; k nepřátelství se stejně pomalu odhodlává, jako je pomalu odkládá; ve válečné službě se jeví zprvu takřka neučennivým, ale potom neobyčejně obratným a nebojácným"

Pavel Stránský ze Zap, 1633¹⁷

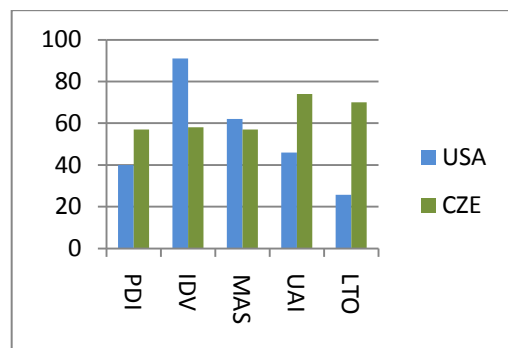
4.2 USA

4.2.1 Vlivy

Spojené státy jsou přistěhovaleckou zemí. Lidé, kteří sem přicházeli, se museli odtrhnout od svých kořenů, když se rozhodli jít za vidinou „změnit svůj život“. Amerika byla pro některé příležitostí, pro jiné vysvobozením. Pro všechny však znamenala smazání předchozího a tvrdou práci při vybudování nového. Každý musel stejně bojovat o přežití za stejných podmínek, každý se musel postarat sám o sebe a své nejbližší.

4.2.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze

Z porovnání v grafu napravo je zřejmých několik zásadních odlišností. USA je společností vysoce individualistickou (nejvyšší skóre na světě, hned po USA následuje Austrálie). Vztahuje se na ni charakteristika extrému individualismu uvedená v Tabulce č. 2, str. 53.



Graf č. 2: USA a ČR, Hofstede¹⁸

Velký důraz je kladen na osobní svobodu, práva jedince, úspěch, výkon, rychlé zisky, osobní bohatství, růst, moc, soulad se zákonem a morálními pravidly, optimismus. Lidé jsou vychováni k posilování svého ega, spoléhají sami na sebe, myslí za sebe, berou

¹⁷ KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav*. Str. 211

¹⁸ PDI (vzdálenost moci), IDV (individualismus), MAS (maskulinita), UAI (vyhýbání se nejistotě), LTO (dlouhodobá orientace), hodnoty převzaté z osobního webu G. Hofstedeho <<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

sebe, své problémy i schopnosti vážně. Každý se považuje za odpovědného za svůj život a nepřesouvá odpovědnost na instituce či vnější faktory.¹⁹ Američané jsou soutěživí, nemají sice problém pracovat v týmech, ale každý sleduje vlastní zájmy. Hrají své role nezávisle na okolí (osobní vztahy jdou stranou, důležité je zjistit, kdo je lepší). Úspěch je nutnost a vítězové bývají obdivováni, nejsou objektem závidění ale uznání. Vypadat úspěšně je základ, je nutné dbát o svou image. Jelikož je upřednostňované mládí, dravost a energie, starší lidé za každou cenu chtějí své stárnutí tlumit (popularita plastických operací). Měřítkem úspěšnosti muže jsou především peníze, pak společenské postavení.²⁰ Hovory v rodinném i přátelském kruhu se často týkají právě těchto témat, sociální zpětná vazba je velmi důležitá pro sebehodnocení.

Silný individualismus USA je hlavním důvodem, proč pro ně nemíváme hodně pochopení. Nejsme zvyklí na soupeřivé vztahy na pracovišti. Chování Američanů nám často připadá hrubé a arogantní (my na ně zase působíme ušlápnutě a neschopně). Nechápeme, jak můžou sami sobě bezostyšně přiřazovat výjimečnost a vychvalovat se. Oni zase nerozumí tomu, proč vše bereme doslova a osobně. Američané se snaží za všech okolností šířit příjemnou atmosféru a kvůli jejímu zachování občas něco přislíbí, aniž by to brali závazně. Za každou cenu chtějí být oblíbení, vtipní a sympatičtí. Z našeho pohledu to ovšem vypadá jako falešnost. Vadí nám nadřazenost, s jakou vystupují, jejich přesné představy o tom, co je dobré a co zlé (své principy řízení, manažerské a ekonomické učení berou jako obecně platné, nezávislé na kulturních podmínkách, existence jedné univerzální pravdy). Některé motivační projevy působí spíše směšně (tleskání na poradách, zdůrazňování cílů v podobě různých hesel, nástěnky s výkonovými grafy a pracovníky měsíce apod.). Jejich slabě kontextové ladění (tedy vyšší obsah řečené informace) v nás také často může vyvolat dojem, že jsme považováni za hlupáky.²¹

Velmi krátkodobá orientace se odráží v rychlém, konzumním způsobu života (minimální úspory, obliba v utrácení, levné jídlo, oblečení, auta atd.). Není důležité, co bylo, jaké máte vzdělání, ale to, co umíte a jakou pozici zastáváte nyní. V pracovním

¹⁹ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.265

²⁰ Srov. KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav*. Str. 544,546

²¹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. USA.COI.

< <https://www.culturalnavigator.com/> >

prostředí se tato orientace projevuje především soustředěním se na rychlé výsledky, zaměřováním se na aktuální zisky a krátkodobé cíle. Běžná je častá změna zaměstnavatele i bydliště. Průměrný Američan se stěhuje 11,7 krát za život²².

Vzdálenost moci je, dle výsledků výzkumu G. Hofstedeho, v USA nízká, ale ne extrémně. Americké teorie předpokládají podřízené se střední úrovni potřeby závislosti, ne moc vysokou, ne moc nízkou.²³ Diference mezi vrcholovým managementem a nižšími pozicemi není tak výrazná jako u nás, manuální práce je lépe oceňovaná. Vyšší důvěra v pracovníky se projevuje delegováním i zásadních úkolů, zatímco u nás mají manažeři často problém předat svým podřízeným i běžnou operativu. Přestože Američané věří v rovnost příležitostí a rádi o sobě prohlašují, že můžou svobodně nesouhlasit se svým nadřízeným a otevřená debata mezi vedením a podřízenými je vítána, platí to pouze částečně. Z vlastní zkušenosti můžu potvrdit, že nestojí o konsenzus. Debaty jsou vítané, často dokonce managementem vyžadované, ale rozhodnutí manažerů na nich bývají nezávislá. John Mole se zmiňuje o přesně vymezené hierarchii, kde šéf je něco jako kouč, ve sportovním smyslu. Chová se spíše direktivně než konzultativně, vede a směřuje hráče po celou dobu hry. Američtí šéfové nejsou zvyklí na polemiku nebo otevřený nesouhlas svých podřízených. Považovali by to za porušení subordinace, ne za konstruktivní kritiku.²⁴

Slabší vyhýbání se nejistotě je dalším zřetelným rozdílem proti ČR. V USA jsou zvyklí na pracovní prostředí, ve kterém probíhají téměř neustále organizační změny, my potřebujeme své jistoty. Často nám připadá, že většina změn se koná jen pro ně samotné, bez jiného pádného důvodu. Co se týče pravidel, Američané jsou posedlí standardizací pracovních procesů, analyzováním a měřením, systémem neustálého zlepšování a od svých zahraničních kolegů očekávají totéž. Pracovní postupy mívají detailně popsání, ale u cílů a úkolů bývá zadání spíše obecné.²⁵ Tady narážíme na naši nedůvěru k cizím, “vnucovaným” pravidlům a strukturám a na druhé straně postrádáme přesné stanovení úkolů a cílů. V oblastech, ve kterých my si ceníme spíše vynalézavosti, musí platit dané standardy a tam, kde potřebujeme detailní pokyny, dostáváme abstraktní zadání.

²² Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator* < <https://www.culturalnavigator.com/> >

²³ HOFSTEDÉ, Geert a HOFSTEDÉ, Gert, Jan. *Kultura a organizace: Software lidské mysli*. str.59

²⁴ Srov. MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Str.154

²⁵ Srov. tamtéž. Str. 152

Překladatelka (34 let), na volné noze, praxe v mezinárodní podnikové sféře 10let (respondent):

„Práce je kladena na vyšší příčku pomyslného žebříčku priorit. Markantní je pozitivní přístup k řešení úkolů, poměrně velký prostor k diskuzi (což nutně neznamená, že se nakonec „dobrovolně“ nezvolí šéfovo řešení) a snaha uplatnit vlastní názor. Lidé jsou otevřenější, pozitivnější (když jdete v Čechách výrobní halou, každý se mračí a schovává, případně otevřeně nadává; v US se přijdou sami zeptat, odkud jste a co tam děláte, většinou neví, kde je ČR nebo Evropa, ale popřejí vám, ať se vám tam líbí). Nedělají si vrásky, když něco neví – buď to někde najdou anebo to není nutné vědět, Češi jsou na to citlivější, dávají si větší pozor, aby nebyli za hlupáky. Velká loajalita k firmě i na nižších pozicích (v US daná loajalitou k vlastní zemi, vlajky, hymna atd.). Větší uvolněnost, méně hierarchických vztahů, komunikace méně formální. Menší důraz na formální vzdělání, větší na zkušenosti a praxi. Je tam méně závisti, víc se přeje úspěch ostatním. Ocenění jiného přístupu, pokud jsou výsledky. Systém hodnocení je občas propracovaný až k absurditám, projekty typu kaizen/continuous improvement postrádají zdravý selský rozum. Flexibilita a improvizace typické pro Čechy se ne vždy ocení.“

Analytik (35 let), pracuje pro americkou společnost v ČR 11let, (respondent):

„...vyšší úroveň organizace a systematickosti práce. Zejména nastavení systému jakéhokoliv pracovního postupu věnují velké úsilí. To bývá pro Čechy často velmi frustrující, protože mnohdy větší část své pracovní doby stráví právě tím, že dokumentují, co vlastně dělají a proč to dělají tak a tak a kontrolují výsledky. Méně času jim potom zbývá přímo na provádění konkrétní práce. Osobně si myslím, že tato touha po systematickosti se v USA vyvinula díky tomu, že Američané častěji za život mění zaměstnání a proto je nutné, aby noví zaměstnanci byli schopni rychleji zapadnout do nového pracovního prostředí. Američtí manažeři se snaží podporovat inovátorství, povzbuzují své zaměstnance k tomu, aby přicházeli s novými myšlenkami na zlepšování procesů. Jenže systematickosti ubíjí kreativitu.

Při americkém způsobu komunikace mám často pocit jakoby Američané při hodnocení určitého projektu nebo určitého řešení mnohem více dali na způsob, jakým je daná věc prezentována než jakou má opravdovou obsahovou hodnotu. To znamená, že upřednostňují formu nad obsahem nebo zjednodušené řečeno hodnotí zboží podle obalu. Priority úkolů se stanovují podle toho, jak vysoce postavený člověk nám je zadal, než podle toho jaký ekonomický dopad na firmu mají. Rozhodně jsou američtí zaměstnavatelé alergičtí na odpovědi typu „nejde to“, což v našich končinách je naopak věta celkem oblíbená a jsme schopni ji obhajovat i s použitím téměř až filozofických argumentů. Organizace americké firmy méně hierarchická než jak jsme zvyklí a není problém říct někomu o několik pozic výše postavenému to, co se nám nelíbí nebo na co máme

jiný názor. A i způsob oblékání v americkém prostředí je podle mě vcelku neformální oproti jiným kulturám. Velmi podivně na mě působí další rys amerického způsobu komunikace – snaha často a za kdekou malichernost chválit a to ještě takovým pro mě přehnaným způsobem (a někdy i potleskem). Tuším, že to dělají díky nějakým poučkám pro manažery, aby pozdvihli morálku zaměstnanců a povzbudili k další práci. Ovšem na mě to působí přesně obráceně – mám z toho pocit, že můj nadřízený vlastně ani neví, jak náročná nebo jednoduchá moje odvedená práce byla, protože mě hodně chválí v obou případech. A myslím, že často opakovaná chvála ztrácí schopnost motivovat.

Často mám pocit, že u svých amerických nadřízených nenalézám dost pochopení pro svůj hodnotový žebříček, kdy u mě je na prvním místě rodina a nikoliv práce. V každém případě je typickou prioritou Američanů pracovní úspěch. Od mládí je jim celou společností vsugerováno, že když budou opravdu chtít a opravdu se budou snažit, tak dosáhnou všeho, co chtějí a budou tím pádem respektováni. Pozitivně se to projevuje na jejich obecně vyšší sebeúctě a profesionalismu. O to obtížněji chápou relativní nedostatek obého u nás českých zaměstnanců. Už vícekrát jsem slyšel otázky typu: „Jak to, že ti nevadí, že nejsi nejlepší?“ nebo „Proč se nesnažíš dokázat víc?“ „

Každý z citovaných respondentů vychází z odlišné pracovní zkušenosti. Oba ale potvrzují zmíněné rysy, a to především:

- pracovní úspěch vysoko na žebříčku hodnot, silný individualismus, sebejistotu
- optimismus, pozitivnější přístup, obliba změn
- systematičnost a organizovanost (snaha o standardizaci všeho, nevídanost improvizace)
- neformálnost, menší vzdálenost moci

Z vlastního pozorování můžu dále doplnit, že optimismus Američanů může občas být překážkou, neradi slyší negativní zprávy a jejich nejhorší scénáře jsou většinou velmi umírněné. Občas mám pocit, že pro růžové brýle nevidí nebo prohlídnou až je pozdě. Milují změny. Rádi se stěhují, mění zaměstnání, partnery. Ve firmě, kde jsem pracovala, se organizační struktura měnila neustále. Pro nás zaměstnance to bylo velmi matoucí. Nebudu daleko od pravdy, když řeknu, že většina z nás se často cítila jako pokusné myšky. Neustálé zavádění nových a nových povinných schůzek, prezentací, tabulek, telekonferencí apod., že nakonec na práci samotnou čas nezbýval. Zdá se mi, že nechtějí opravdu slyšet názor ostatních, ale vyžadují ho. Možná je to tím, že jsme zvyklí čekat vyřešení problému od

nadřazeného. Američané ale očekávají iniciativu, nemají ve zvyku rozdávat přesné pokyny. Nechtějí slyšet stížnosti, ale náš návrh řešení.

Největší zdroje nedorozumění jsou, dle mého názoru, jejich očekávání stejné míry individualismu na naší straně a oddělování osobního a pracovního života (jak jsem již zmiňovala výše). Jen pro příklad – výběrová řízení. Na manažerské pozice, které vypisují, mívají velmi vysoké požadavky. Je běžné, že je obsazují spíše odvážlivci se silným sebevědomím, než efektivní a loajální jedinci. Pro nás je například mnoho změn zaměstnání v životopisu signálem, že tady asi nebude něco v pořádku, pro Američany je to naopak vynikající kandidát, protože má tolik zkušeností.

4.2.3 Doporučení českým partnerům

Je dobré uvědomit si silný patriotismus amerických kolegů a skutečnost, že tón spolupráce chtějí udávat oni (jejich pravda je ta správná). To neznamená, že je vhodné jednat s přehnaným respektem. Oceňují spíše sebevědomé vystupování a u nich běžný sklon přeceňovat své schopnosti. Je lépe se prezentovat přehnaně sebejistě než skromně a hlavně, vždy pozitivně. Za každých okolností se snaží šířit pozitivní atmosféru, usmívají se. Pro negativní postoje nemají pochopení, není zdvořilé si stěžovat. Proto je na místě nenechat se znejistit úsměvy, nic osobního za nimi nehledat, pochopit, že s pochybnostmi a stížnostmi neuspějeme. Pokud chceme kritizovat, je dobré si připravit detailní analýzu situace s navrhovaným řešením na důkaz profesionálního přístupu.²⁶ Od pracovníků je očekávána iniciativa, nesmíme pouze čekat na příkazy.

Jedním z častých příčin nedorozumění je naše spojování osobního života a pracovní role a jejich striktní separace v USA. Američané se diví, proč si zabíráme upozornění na chyby a hodnocení tak osobně, ale pro nás jsou naše pracovní výkony od naší osobnosti neoddělitelné. Měli bychom usilovat o pochopení této skutečnosti, nebrat kritiku doslovně a negativně a snažit se přemýšlet čistě o pracovních souvislostech daných slov.

I přestože se Američané domnívají, že pro ně v konverzaci nic není tabu, je lepší se vyhnout narážkám na jejich patriotismus či debatám o výši platu.²⁷ Velmi citlivá jsou témata týkající se intimních záležitostí (například kojení, sex apod.). Pozor na vztahy mezi osobami opačného pohlaví, nejde pouze o doteky či nevhodné poznámky o vzhledu.

²⁶ Srov. MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav.* Str.155

²⁷ Srov. KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* Str. 543

Projevem diskriminace může být i lichotka či zaplacení obědu ženě kolegou. Některé manifestace chování amerických spolupracovníků nám mohou, v porovnání s naší etiketou, připadat nekultivované.

Mé sestře se belgický kolega srdečně omlouval za to, že jí nepřidržel dveře, se slovy: „*Pardon, myslel jsem, že je to Stacey z Kalifornie, hned by se urazila....*“

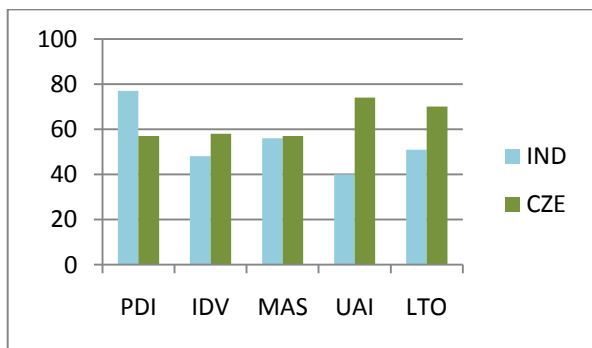
4.3 Indie

4.3.1 Vlivy

Indie je směsí etnických skupin, náboženství, jazyků a nářečí. Přesto lze nalézt faktory, které tuto heterogenní společnost unifikuji. Obrovský vliv na utváření hodnot zde měl převážně hinduismus a jeho systém kast, který požaduje přijetí existujícího uspořádání a slibuje reinkarnaci, která bude odrazem současného chování. Dalším vlivem byla britská kolonizace, kromě anglických zvyklostí zde zůstala i silná pozice angličtiny.²⁸ Nemůžeme opomenout ani přelidněnost, chudobu a boj o přežití zapříčiněný nedostatkem zdrojů.

4.3.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze

Relativně nízké UAI Indie je první rozdíl zřetelný z grafu č. 2, další větší diferenci nalézáme u PDI a LTO. Na rozdíl od ČR se Indie řadí k zemím kolektivistickým, ale při pohledu na graf se v tomto ohledu příliš neodlišujeme. Úroveň maskulinity je téměř shodná.



Graf č. 3: Indie a ČR, Hofstede²⁹

Kastovní systém stále silně ovlivňuje běžný život a to i přes formální zrušení. Existují zde obrovské majetkové rozdíly, ale mezi kastami je zachována harmonie. Indové jsou laděni duchovně, pohrdají pomíjivými a materiálními statky. K obchodu, osobnímu

²⁸ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 123

²⁹ PDI (vzdálenost moci), IDV (individualismus), MAS (maskulinita), UAI (vyhýbání se nejistotě), LTO (dlouhodobá orientace), hodnoty převzaté z osobního webu G. Hofstedeho <<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

vlastnictví a zisku jsou nedůvěřiví. Stejně tak k západním způsobům (havárie v Union Carbide je v tom jen utvrdila). Přesto tolerují různé názory a životní styly.³⁰ Dají se popsat jako klidní, nekonfliktní, neradi kritizují, nemají ve zvyku říkat „ne“. Jsou emocionální, upřímní, nadšení a optimističtí, schopní, se skvělými analytickými a řečnickými, přesvědčovacími schopnostmi. Je pro ně důležité přijímat danou roli v životě, zaměřovat se na vztahy s ostatními, jsou zapálení do zlepšování se a vzdělávání. Typická je pohostinnost, profesionalita, odevzdanost sociální skupině. Organizace je více systémem vztahů než funkčním systémem.³¹

Slabé vyhýbání se nejistotě může být hlavním zdrojem potencionálních problémů při naší spolupráci. Projevuje se převážně nechutí k plánování a jistou chaotičností. Lidé dělají několik věcí naráz, často vše nechávají na poslední chvíli, změny se uskutečňují dle potřeby, plán by omezil flexibilitu³². Čas pro ně nic neznamená, nenechají se jím ovlivňovat. Jsou zaměřeni na přítomnost. S klidem přijímají život tak, jak plyne, pasivně, bez pocitu ohrožení. Věří, že vše se děje z nějakého důvodu a většina věcí se nakonec vyřeší sama. I když se nepovažujeme za milovníky plánů, přece jenom jsou Indové pro nás až příliš bezstarostní. Můžou nás překvapit jejich pozváním k osobní schůzce konané již dnes či nejspozději zítra nebo změnou na poslední chvíli.³³ Při spolupráci s Indy není moc jistot. Na vše říkají „no problem“, přislíbí často cokoli, jen aby protějšku udělali radost. S tím, jestli budou schopni dostát svému slibu, si hlavu nelámou. Kladou důraz na harmonii, pocit lidské soudržnosti, důvěru a respekt, ne na pravdivost. Indii řadíme mezi kolektivistické kultury. Lidé jsou otevření a přátelští. Společenský život se odehrává na náměstích, nepotřebují tolik osobního prostoru, soukromí. Většinou nemají problém s prací v otevřených kancelářích.³⁴ Přes slabé UAI se zde byrokracií daří, ke všem ústním dohodám je nutno dodat také detailní psané dokumenty, ochota riskovat je nízká.

Vzdálenost moci je zde o něco vyšší než v ČR. Typická je hierarchická struktura. Indikátorem autority je pozice, věk a tituly. Podřízení poslouchají příkazy, které nejsou

³⁰ Srov. NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.284

³¹ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 123

³² Srov. NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.283

³³ Srov. KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav*. Str. 598

³⁴ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator* . India. COI.

< <https://www.culturalnavigator.com/>>

zvyklí zpochybňovat, od vedení očekávají lidský přístup a pochopení, komunikace mezi nimi a nadřízeným bývá relaxovaná. Manažeři jsou často benevolentní, svým podřízeným zcela důvěřují a spoléhají na ně, při řešení problémů se snaží o konsensus, delegace je běžná, etika práce silná, podstatnější než úspěch a maximalizace zisku jsou vztahy. Věk hraje zásadní roli, starší mívají větší moc rozhodovat, jsou respektováni jako zkušenější a schopnější.³⁵ Stejně jako my, Indové chtějí vědět přesně, co je po nich požadováno. Nespokojí se s obecným zadáním. Od zaměstnanců se čeká, že budou přesně dodržovat postupy a příkazy bez jakéhokoli odchýlení. Podobně jako v ČR není pracovní a soukromý život oddělován, na pracovišti je tolerováno navštěvování se mezi kolegy a probírání jiných než jen pracovních záležitostí. Spolupracovníci se běžně stýkají i ve svém volném čase. To nemusí platit u žen, tam bývá oddělování práce a soukromí dáno tradiční genderovou rolí, kdy úkolem žen je především pečovat o rodinu³⁶. I přesto, že se zde často setkáme s ženami na vysokých postech, doma jsou podřízeny mužům.

Indové dávají přednost zachování harmonie před soutěživostí (ale soutěživí i agresivní být dokážou), budování vztahů před dokončováním úkolů. Jsou motivováni prostředím oboustranné důvěry, chválou, povýšením, veřejným uznáním a důležitou roli hraje i finanční odměna. Ohodnocení často závisí na vztazích s nadřízeným. Také není výjimkou získat zaměstnání díky známostem.³⁷

4.3.3 Doporučení českým partnerům

Pokud porovnáme rozdíly ve skórech dimenzí vybraných kultur k ČR, u Indie jsou nejmenší hodnoty. Je pravda, že hodně rysů indického pracovního prostředí se tomu našemu velmi podobá, ale existují i markantní rozdíly. Silně doporučuji nastudovat si pravidla etikety (nepoužívání levé ruky na veřejnosti, nedotýkání se nikoho nohou, pozdravy, dárky, vztah k ženám, místo děkování chvála apod.), neverbální komunikace (především mimiky, gestiky a proxemiky) a poznat základní fakta. I přestože se při spolupráci v mezinárodních společnostech či jednáních setkáme především

³⁵ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. India. COI. <<https://www.culturalnavigator.com/>>

³⁶ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 139

³⁷ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. India. COI. <<https://www.culturalnavigator.com/>>

s profesionálním obchodním jednáním, nelze tyto znalosti podceňovat. Můžeme se pak vyhnout mnoha nepříjemnostem.

Komunikace je vysoce kontextová, jen proti ČR více expresivní, emociálně laděná³⁸. Při jednáních je dobré počítat s přátelským, relaxovaným průběhem, ale velmi dlouhou dobou trvání. Musíme se tedy snažit nestresovat se časem a podpořit budování důvěry, uvědomit si, že to je při spolupráci s indickým partnerem to nejdůležitější. Doporučením je trpělivost, naslouchání, respekt, nekonfliktnost. Snaha vyhnout se konfliktu může znamenat, že přislíbí něco, co nebudou moci splnit.

Pokud jsme podřízeni indickému partnerovi, je dobré neustále očekávat změny plánu a priorit úkolů, jsou zvyklí na velmi flexibilní přístup. Pokud jsme na straně vedení my, nesmí nás překvapit plnění úkolů na poslední chvíli nebo s lehkým zpožděním. Je lepší počítat s časovým posunem předem. Totéž platí u schůzek (tolerují 15-30min). Může nás překvapit jejich minimální potřeba osobního prostoru, pro nás nezvyklá blízkost.³⁹ Také obrovská otevřenost, pokládání osobních otázek jako např. o rodině, platu apod.

V případě, že jsme pro Indickou stranu naprostými cizinci, pomůže nám mít prostředníka, který nás doporučí.⁴⁰ To většinou zcela mění naši pozici. Konexe jsou stále velmi důležité.

Při řešení peněžních otázek (ty nebývají nikdy hlavním předmětem jednání a nechávají je zcela na konec), je dobré respektovat místní tradici smlouvání. Jestliže naše služby nebudou odpovídat jejich požadavkům, pravděpodobně s námi další styky tiše ukončí, bez stížností a vysvětlování.⁴¹

4.4 Rusko

4.4.1 Vlivy

Ruská federace je největším státem na světě. Na povaze zdejší společnosti se podepsalo utrpení, chudoba a strádání, které se táhne celou historií této drsné země.

³⁸ Srov. NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.285

³⁹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. India. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

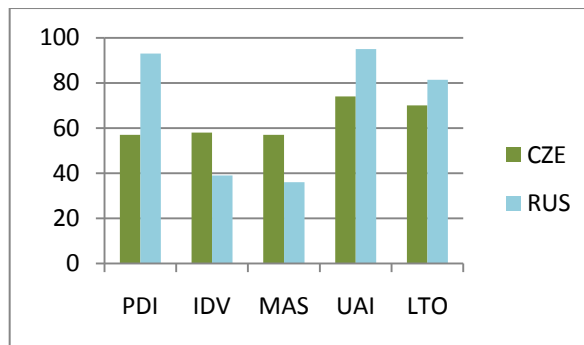
⁴⁰ Srov. KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav*. Str. 598

⁴¹ Srov. Ročenka 2004 časopisu Obchod-Kontakt-Marketing. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*. Str. 70

Otevřený terén lákal vetřelce, Rusko bylo permanentně ve válečném stavu, alespoň v některé své části, lidé se snažili přežít v zemědělských komunitách.⁴² Kromě válek, krutosti okupantů i vlastních vládců, byla velkým vlivem pro formování kulturních standardů pravoslavná církev, která tolerancí k ostatním náboženstvím neoplyývá, učí o podřízenosti Bohu a snášení utrpení přijetím svého osudu.

4.4.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze

Rusko dosahuje velmi vysokých hodnot ve vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě, nejvyšších ze všech porovnávaných států. Zdejší společnost je, na rozdíl od ČR, kolektivistická a femininní. Nejmarkantnější rozdíl mezi námi je právě u PDI.



Graf č. 4: Rusko a ČR, Hofstede⁴³

Pod dlouhodobým tlakem vlivů popsaných v úvodu této kapitoly se Rusové stali národem podezřívavých pesimistů. Jsou vzdělaní a talentovaní, ale také konzervativní a nejistí fatalisté. Typické jsou extrémy v chování. Na jedné straně vřelost a soucit, na straně druhé agresivita a příkrost. Výbuchy energie v protikladu s periodami letargie. Umí být milí i krutí, přátelští i nepřátelští, tvrdě pracující i líní, milují oboje – anarchii i pořádek.⁴⁴ Hlavní hodnotou je intenzivní lidský vztah a důvěra. Spoléhají na síť známostí a rodinu, na těchto sítích zcela závisí. Jsou sentimentální, pohostinní a schopni hlubokého soucitu. Nechovají úctu k moci, bohatství ani pravidlům, ale k osobám. Je pro ně důležité umět jednat s lidmi, mít dobré vzdělání a dosahovat svých cílů. Dalšími charakteristickými rysy Ruska je byrokratické myšlení a všudypřítomná korupce (carští úředníci nedostávali plat, museli si sami říkat o úplatky).

⁴² Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 166

⁴³ PDI (vzdálenost moci), IDV (individualismus), MAS (maskulinita), UAI (vyhýbání se nejistotě), LTO (dlouhodobá orientace), hodnoty převzaty z osobního webu G. Hofstedeho <<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

⁴⁴ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 178

Rusko **dosahuje extrému velké vzdálenosti moci** z tabulky č. 1, str. 52. Stejně tak dosahuje extrému ve vyhýbání se nejistotě, tabulka č. 4, str. 55. Dává přednost centralizované moci. Touží po silných vůdcích, kteří se postarají o pořádek.⁴⁵ Autoritu určuje především věk a vzdělání. Ideální manažer má být moudrý a vzdělaný, musí být vzorem chování a snažit se navázat se svými podřízenými bližší vztah. Ti ho respektují, pokud splňuje uvedené požadavky, dokáže si cenit jejich práce a najdou u něj pochopení a oporu. Dobrý vztah s nadřízeným má vliv na hodnocení pracovního výkonu či postup v kariéře. Nadřízené není zvykem kritizovat či zpochybňovat jejich rozhodnutí. U zaměstnanců se nejvíce cení loajalita. Ta bývá chápána ve vztahu k osobě, ne k firmě. Pracovníci poslouchají příkazy, pracují tvrdě, často s dlouhými neplacenými přesčasy, ale většinou neudělají nic víc, než je požadováno. Čím jasnější je zadání, tím lepší jsou i výsledky. Očekává se od nich, že budou dělat svou práci a bez chyb. Jakákoli iniciativa nebo riskování může být vyloženo jako porušování pravidel. Není zvykem dávat najevo nesouhlas se situací v organizaci nebo se snažit o zlepšení, dokud nejsou podmínky zcela nesnesitelné.⁴⁶

Snaha zavádět formální hodnotící systémy se zde neseťkává s úspěchem. Je na ně nahlíženo jako na zdlouhavé a neefektivní. Není zvykem kritizovat druhého a kritika by ani nebyla vnímána jako konstruktivní, ale spíše jako osobní záležitost. Podobně jako v ČR, manažeři neradi delegují a zaměstnanci na sebe neradi berou větší zodpovědnost.

Běžná je malá tolerance pro odlišnost, úspěch bývá předmětem závidění, úspěšný předmětem nedůvěry. Prosazovat se je spíše nemorální. Přemíra pravidel a zákonů způsobuje jejich neznalost, beztrestné přehlížení nebo obcházení. Rusové se chovají eticky v osobních vztazích, respektují autoritu osoby, ne abstraktní pravidla. Řídí se příkazy „někoho“, ne „něčeho“.⁴⁷

I když jsou Češi také zaměřeni na vztahy, Rusko je silně kolektivistické. Finanční odměny bývají vlivným motivačním prvkem, ale dobré vztahy na pracovišti jsou pro

⁴⁵Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 178

⁴⁶ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator* . Russia. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁴⁷ Srov. NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.202

většinu ruské společnosti rozhodujícím faktorem pro setrvávání u jedné firmy⁴⁸. Lidé udržují s kolegy blízká přátelství. Stejně jako u nás, pracovní a soukromý život oddělován nebývá. Běžně se práce probírá doma a osobní problémy v práci. Svůj volný čas Rusové rádi tráví ve větších skupinách a to právě s kolegy a přáteli. Pro přítele jsou ochotní udělat téměř cokoli. Vybudovat si důvěru většinou trvá dlouho, ale ta je pak trvalá.

Na rozdíl od ČR a všech ostatních zde srovnávaných zemí, je Ruská kultura femininní. Sentimentalita, neprůbojnost, nízká sebejistota, ochota obětovat se pro druhé, obrovský důraz na vztahy atd., to vše této orientaci odpovídá. Ženy zde mají silné postavení, možná proto, že mužská populace byla trvale vybíjena. Jistý vliv lze připsat také blízkosti vysoce femininní Skandinávie.⁴⁹

„Ruský lid může být plným právem označen za národ nestabilního ducha, kterému je vlastní všeobecná lidskost více než ostatním národům. Je to krutý a současně nanejvýš lidský národ, který má sklon nechat ostatní trpět a zároveň umět až příliš soucítit.“

Nikolaj Berdjajev⁵⁰

4.4.3 Doporučení českým partnerům

Přestože jde o národ pohostinný a vlídný, lidé značně odlišují příslušníky vlastní skupiny od cizích. Na první pohled se Rusové tváří nepřívětivě, chladně a neosobně.⁵¹ Nesmíme se tím nechat zmást, po navázání kontaktu poznáme, že uvnitř skrývají vlídnost a srdečnost. Ze všeho nejvíce se musíme snažit vybudovat prostředí plné respektu a důvěry, a pokud se to podaří, dbát o udržování vztahů.

Pravidla obchodní etikety jsou podobná našim, stejně tak řeč těla, ale vždy je lépe se seznámit s místními specifiky. Například, Rusové jsou známí svou galantností, ženy by neměly být překvapeny polibkem na ruku.⁵² Navázání důvěry se většinou neobejde bez přípitku, často i v průběhu pracovního dne - doporučuje se alkohol neodmítat. Pohostinnost zde hraje velkou roli a Rusové ji rádi cizincům předvádějí. Musíme počítat s tím, že

⁴⁸ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Russia. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁴⁹ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 179

⁵⁰ NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Str.204

⁵¹ Srov. Ročenka 2004 časopisu Obchod-Kontakt-Marketing. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*. Str. 144

⁵² Srov. tamtéž. Str. 145

budeme pozváni ke společným aktivitám. Dále je dobré vědět, že se od nás vždy očekává včasnost, i když sami mívají zpoždění.

Rusové dávají přednost osobnímu jednání. Komunikace je slabě kontextová, velmi emociální a květnatá.⁵³ Věty často začínají slůvkem „nět“, což nebývá myšleno jako zápor, ale navázání na předchozí informace. Nenechejme se tím zmást. Místní lidé mají tendenci chválit, přikrášlovat a stejné ladění očekávají od druhého. Schůzky a jednání mohou trvat velmi dlouho. Rádi debatují a i konflikty preferují řešit otevřeně, nedochází k jejich ignoraci nebo odsouvání. Odmítnutí je ale třeba zaobalit, Rusové ho berou osobně a velmi lehce se urážejí.⁵⁴ Zdvořilost a trpělivost je na místě.

Důležité je respektovat jejich hierarchii, porozumět jí a nikdy nepodceňovat schopnosti protější strany. Můžeme se setkat s nadřazeným chováním od partnera vyššího postavení. Jsou úspěšní vyjednavací, užívající citlivý, ale stálý tlak. Pokud chceme uspět ve vyjednávání i my, je nutné být připraven pohotově reagovat na dotazy, nevyvíjet tlak a především zachovávat úctu. Neradi dělají ústupky, raději jednání ukončí. Dohody jsou vždy písemné.

Následující úryvek doplňuje již zmíněná doporučení a potvrzuje především velkou vzdálenost moci, byrokracii a důraz na vztahy.

Materiálový inženýr (37 let), zaměstnán u společnosti USA v ČR 9let, pravidelné služební cesty-schvalování nových dodavatelů (respondent):

„Jednání s ruskými podniky komplikuje přísné dodržování vnitropodnikové hierarchie. Níže postavení pracovníci často nemají rozhodovací pravomoci, které bychom běžně očekávali u střeoevropských a západních firem. Na důležitá jednání je proto velmi důležité zajistit účast vrcholových vedoucích, případně přímo generálního ředitele. S tím souvisí i zdlouhavé schvalovací procedury. Je velmi důležité ctít místní zvyklosti. K obchodnímu jednání patří i čas strávený mimo danou firmu – např. společné obědy, večere, nebo dokonce sauna. Samozřejmě během oběda a večere se konzumuje vodka, kdy nezbytné jsou přípitky k nejrůznějším tématům (obchodní, osobní úspěchy, apod.). Pro úspěšné jednání v Rusku je třeba s sebou přinést nějaký věcný dar

⁵³ Srov. Ročenka 2004 časopisu Obchod-Kontakt-Marketing. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*. Str. 145

⁵⁴ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Russia. COI.

< <https://www.culturalnavigator.com/> >

odpovídající předpokládané hodnotě daru obdržného od ruského partnera. Případné odmítnutí daru od ruského partnera může mít velmi nepříznivý dopad na úspěch obchodního jednání.“

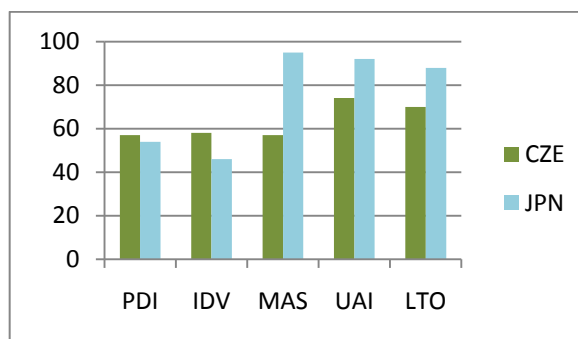
4.5 Japonsko

4.5.1 Vlivy

Japonsko je nejstarší vládnoucí monarchií na světě.⁵⁵ Je to ostrovní země chudá na přírodní zdroje, často ohrožovaná zemětřeseními, tajfuny, sopečnými erupcemi a přílivovými vlnami. Díky hornatému a lesnatému terénu ve vnitrozemí, lidé obývají především pobřeží, které je jimi doslova přeplněné. Ostrov byl vždy velmi izolovaný, nedocházelo k žádným kolonizacím, úspěšným invazím či větším imigracím. Na spolupráci založené náročné pěstování rýže, konfucianismus, šintoismus a zen buddhismus, jsou dalšími vlivy, které se podílely na formování jedinečné japonské kultury.⁵⁶

4.5.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze

Japonsko má ze srovnávaných zemí nejsilnější maskulinitu a nejdéletrvající orientaci. Velmi vysoké hodnoty jsou i u UAI. (chování společnosti téměř odpovídá daným extrémům z tab. č. 3, 4 a 5 – str.54-56). Vůči ČR je rozdíl v maskulinitě nejmarkantnější.



Graf č. 5: Japonsko a ČR, Hofstede⁵⁷

Japonci jsou odolní, trpěliví, tvrdě pracující lidé se silným smyslem pro povinnost. Hlavním účelem života je pracovat ze všech sil pro úspěch kolektivu. Rozdělují svět na „vlastní“ a „cizí“ skupiny.⁵⁸ Uvědomují si svou jedinečnost. Důležitými hodnotami jsou harmonie, loajalita, úcta k rodičům, šetrnost, zdvořilost, ohledy k druhým, solidarita, plnění

⁵⁵ Srov. KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav.* Str. 615

⁵⁶ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 44

⁵⁷ PDI (vzdálenost moci), IDV (individualismus), MAS (maskulinita), UAI (vyhýbání se nejistotě), LTO (dlouhodobá orientace), hodnoty převzaté z osobního webu G. Hofstedeho
<<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

⁵⁸ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 35

závazků k ostatním, píle, dokonalost, pečlivá čistota, disciplína, bezchybné chování. Nemají velký vztah k náboženství, významnější jsou konkrétní vztahy mezi lidmi. Touží po dokonalosti a harmonii nejen vztahů, ale také výrobků (kvalita i vzhled musí být výjimečné). Jsou náročnými zákazníky i výrobci. Neexistují zde žádné absolutní etické standardy, chování se řídí situací. Japonci nemají rádi riziko a touží po sociální stabilitě, bezpečí.

Silná maskulinita se projevuje především dominancí mužů a podřízeností žen. Muži jsou soutěživí a agresivní, ženy zastávají podřadné postavení. Starají se o domácnost a o muže, který doma nedělá nic. U pracující ženy je méně pravděpodobné, že se vdá. Lze najít i femininní projevy jako touhu po harmonii, jemnou komunikaci, lásku pro krásu a umění.⁵⁹

Na rozdíl od ČR je Japonsko kulturou kolektivistickou. Oddělení od zbytku světa, nedostatek zdrojů a přírodní hrozby vytvořily smysl pro soudržnost a vzájemnou závislost. Japonci získávají identitu na základě příslušnosti ke skupinám, každá taková skupina (rodina, zaměstnání, škola apod.) znamená jinou osobní závazanost a povinnost.⁶⁰ Nejdůležitější jsou zájmy skupiny. Nemožnost dostat svým závazkům může vést až k sebevraždě. Existují zde vztahy vzájemné podpory mezi lidmi různých postavení. Lidé se chovají zdvořile, skromně, ctí starší, neobdivují nezávislost, neradi jakkoli vybočují, netouží po soukromí a samota je velkou zátěží. Jsou přísní sami k sobě, ale laskaví k ostatním.⁶¹ Neznají asertivitu, upřímnost a sebeprosazování. Firma je pro ně rodinou. Pracují ve skupinách, popisy práce většinou neexistují. Úkoly i odpovědnosti jsou přiřazovány týmům, ne jednotlivcům, což se nám, se silnou potřebou znát přesně, co se od nás čeká, zdá velmi abstraktní. Mezi skupinami může existovat silná soutěživost. Japonci nepotřebují soukromý prostor, mají rádi otevřené kanceláře, kde spolu neustále komunikují.⁶² To zajišťuje informovanost. Umění komunikace, podávání přesných a komplexních zpráv všemi směry, je ceněno nade vše.

I přesto, že mají PDI podobné hodnoty jako ČR, projevy jsou rozdílné. Japonci respektují pozici, zkušenost a věk, na druhé straně jsou velice iniciativní a proaktivní,

⁵⁹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Japan. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁶⁰ Srov. MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Str. 160

⁶¹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Japan. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁶² Srov. tamtéž.

nemají problém s kreativitou a podílí se na rozhodnutích a procesech neustálého zlepšování. Ideální nadřízení jdou své skupině příkladem, znají dokonale práci svých zaměstnanců, jsou otevření, vytváří harmonickou atmosféru, pomáhají, radí, udávají správný směr a zaměstnanci u nich najdou zastání.⁶³ Podřízení pracují bez pokynů nadřízených, iniciativně a kreativně. Organizace se řídí sama. Rozhoduje se na základě konsensů, kterých je třeba dosáhnout, aby bylo možné postup implementovat.

Jako národ se silným vyhýbáním se nejistotě se Japonci ve společnosti cizinců necítí relaxovaní. Předem očekávají disharmonii, protože ví, že cizinci mají jiná pravidla, což může vést ke konfliktům. Aby zamezili tomuto riziku, raději s nimi obchody nedělají, k navázání kontaktů je třeba třetí strany. Preferují dlouhodobé obchodní vztahy.⁶⁴ Vysoká míra LTO je dána také závazkem vůči zaměstnancům, firma se musí zaměřit na dlouhodobé přežití, ne krátkodobé zisky. Pomalu budují svou pozici tlakem na snížení nákladů a neustálé zlepšování kvality. Zisk je jen vedlejším výsledkem. Důležité je zajištění zaměstnanců, ti nejsou nákladem, ale základním kapitálem. Tradice celoživotního zaměstnání byla oslabena (a tím i loajalita), ale bývá stále zachovávána a v poslední době sílí tlak společnosti na její znovuoobnovení. Postup a plat bývá podmíněn převážně věkem, zkušenostmi a komunikačními dovednostmi. Zaměstnanci před povýšením rotují na pozicích stejné úrovně pro získání dokonalého pohledu na firmu.⁶⁵ Osobní a pracovní čas zde splývá, Japonci jsou hnáni touhou splnit úkol a tráví nad ním co možná nejvíce času, dokonce si neradi berou dovolenou. Jsou motivovaní týmovou prací a týmovými úspěchy.

4.5.3 Doporučení českým partnerům

Pokud chceme odhalit tajemství kultury tohoto tak odlišného národa, je dobré prostudovat si základy konfucianismu, šintoismu i buddhismu. Potom pochopíme, proč japonské metody řízení, tolik prosazované západními firmami, jinde než v Japonsku selhávají a možná porozumíme, jaké je jejich očekávání od nás. Důležité je dobře znát pravidla etikety a řeč těla, nebudeme potom tolik překvapeni. Například vyhýbání se zrakovému kontaktu je výrazem úcty, můžeme posmrkovat, ne hlasitě smrkat, srkáním se

⁶³ Srov. MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Str.163

⁶⁴ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 35

⁶⁵ Srov. Tamtéž. Str. 38

oceňuje kvalita jídla, atd. Lidé se z hygienických důvodů nedotýkají, v obchodním světě se setkáme s podáváním ruky, ale silný stisk se nedoporučuje.⁶⁶ Jako u ostatních kultur s vysokým UAI, se Japonci chovají jinak na veřejnosti, jinak ve své vlastní skupině. Na veřejnosti se zdají být nepřívětiví, bezohlední, při jednání s cizinci absolutně utlumí emoce, chování je formální. Vystupují skromně, zdvořile. Jsou dochvilní, neradi dělají ukvapená rozhodnutí a vždy se snaží o konsens.

Komunikace je vysoce kontextová, je dobré znát alespoň některé překlady typických projevů. Často se stává, že si vysvětlujeme jejich ano jako souhlas. Znamená to ovšem pouze „rozumím“ nebo „poslouchám“, neustále přitakávání je slušné, bývá to signál mluvčímu, že nasloucháme.⁶⁷ „Ne“ se nepoužívá., existuje asi 17 způsobů jak zdvořile odmítnout.⁶⁸ Například můžou říct „možná“, „uvidíme“ nebo „bude to těžké“. Musíme si uvědomit, že nejde o klamání, jde o způsob jejich komunikace. Důležitou roli v dorozumívání má ticho, významu nabývá dle způsobu použití. Může nás například zmást ticho následující po proslovu nebo otázce. Japonci tak dávají najevo svůj respekt k mluvčímu, přemýšlejí o jeho slovech. Při jednání s nimi se doporučuje klidná, zdvořilá mluva, vyvarování se skákání do řeči a překvapení v podobě změn programu či chování. Je vhodné zaměřit se na fakta, objektivitu a věcnost a vyhnout se tématům osobním, politickým a vtipům. Ze všeho nejdůležitější je důvěra. Konflikt nemusí znamenat rozvázání vztahu. Pokud budeme ochotni přátelské dohody, i přesto, že chtějí upravit původní úmluvu, utvrdíme je v tom, že s námi stojí za to obchodovat.⁶⁹

Japonci nás vidí jako málo iniciativní a líné, postrádáme jejich pracovní nasazení, které očekávají, ale nevynucují⁷⁰. Je o nich známo, že v práci tráví dlouhé hodiny a kdo odchází první, dává najevo svůj nezájem o zbytek skupiny, což je pro nadřízeného nepříjemná situace. Češi tomuto chování nerozumí a nehodlají se mu podřizovat.⁷¹ Japonci jsou zvyklí najít si práci sami, dle okolností, manažeři jim práci neorganizují, jen zajišťují

⁶⁶ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Japan. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁶⁷ Srov. MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Str.160

⁶⁸ Srov. KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav*. Str. 616

⁶⁹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Japan. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁷⁰ Srov. MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Str.163

⁷¹ Viz. Rozhovor s pracovníkem výzkumu, část *Vztahy k nadřízeným*, str. 37

porozumění vizi. My potřebujeme přesné pokyny, což je, dle nich známka nevyzrálosti a nezkušenosti.

Na závěr kapitoly jsem zařadila dva rozhovory, které jsou oba velkým přínosem pro tuto práci. První z nich je typickým pohledem z české strany, druhý už je velmi ovlivněn několikaletým pobytem v japonském prostředí a je zde zřejmé působení tamních hodnot. V obou se potvrzují především tyto kulturní prvky a zvláštnosti:

- silný kolektivismus, firma je rodina
- vnitřní motivace pracovat pro blaho kolektivu
- stabilita zaměstnání
- obrovské rozdíly ve způsobu komunikace, nutnost obrnit se trpělivostí
- uctívání starších, zkušenějších

Z prvního rozhovoru také vyplývá jedna zajímavost – na rozdíl od „pravdy“ zaváděné ve firmách amerických se zdá, že nadnárodním pobočkám japonské organizace není za každou cenu vnucována ani struktura, ani manažerské metody (ty k nám paradoxně přichází ze západu).

Pracovník výzkumu (38let), zaměstnancem Japonské firmy v ČR 12 let, pravidelné služební cesty do Japonska (respondent):

„Prvním zásadním zjištěním bylo, že pokud Japonec přitakává, když mu něco vysvětlujete, neznamená to zdaleka, že by se sdělením souhlasil. Pár let nám trvalo, než jsme pochopili, proč nesouhlasí s něčím, na čem jsme se včera v klidu domluvili. Prošli jsme také otřesným pokusem s velkou kanceláří, kde sedělo cca 40 úředníků. Tento systém je v Japonsku standardní, u nás naštěstí skončil díky stěhování do nových prostor. Největší kulturní šok jsem ale pozoroval při zřizování naší americké pobočky. Američané pojmají každou prezentaci jako show, jsou zvyklí přehánět, neexistují problémy ale výzvy ... Japonci tuto hru absolutně nepochopili, vzali všechno doslova a zažili těžkou několikaletou frustraci.

Komunikace: *Jedním z výrazných rysů jsou dlouhé diskuse o každé banálnosti, schůze se nekonečně natahují a jsou prokládány dlouhými pomlkami a opakováním již opakovaného. Spoustu problémů chtějí „vysedět“. Nejhorší je situace, kdy je nutné rozhodnout mezi dvěma špatnými řešeními.*

Někdy to budí dojem, že nejsou schopni vybrat a soustředit se na podstatné. Je to dost iritující, ale člověk si aspoň cvičí trpělivost důležitou např. pro výchovu dětí. Takže spokojen s tím nejsem.

Motivace: *Jeden rys japonské kultury dosud nechápu. Pro zaměstnance je dostatečnou motivací např. ke zlepšování procesů jenom to, že tím přispějí firmě a že firma jim to prostě vrátí tím, že zlepší svoji pozici na trhu a bude se o ně dále starat. To v Čechách možná může fungovat u části*

úředníků, ale rozhodně ne na dělnických profesích. Ale faktem je, že počet zlepšovacích návrhů v mateřské firmě je násobně vyšší než u nás (na hlavu) a finanční odměna za každý je u nich tak v hodnotě malého piva. Naštěstí místní vedení pochopilo, že tento systém v Čechách nemá šanci na úspěch (ale nemyslím si, že by byli Japonci méně materiálně založeni než Češi). Nelze hodnotit – motivační systém v naší firmě je český.

Hodnocení: Z Japonska prakticky neexistuje. Hodnotící systém uvnitř firmy jsme si vybudovali sami, jediné ocenění od vlastníka je to že firma stále existuje a my jsme na svých pozicích. Japonci nejsou zdaleka tak drsní v obměně manažerů, ale už se to taky naučili.

Vztahy k nadřízeným: V Japonsku velmi formalizované, ať už se den předtím v hospodě stalo cokoli. Přísně oddělují, co se stane ve firmě a mimo firmu. V Čechách jsem měl zatím štěstí na šéfy, se kterými byly vztahy naprosto korektní.

Je zajímavé, že zatímco ve výrobních prostorách je efektivita práce v Japonsku na opravdu vysoké úrovni a hodně jsme se tam naučili, v technických / úřednických profesích o tom pochybují. Tráví v kancelářích nekonečné hodiny (1 exemplární příklad cca 16 až 18 hodin denně), ale žádný viditelný výstup to nemá. Mám dokonce pocit, že to je druh hry – podřízení se bojí jít domů dřív než šéf a šéf chce odcházet poslední. To se u nás naštěstí zatím neujalo.

Doporučení: Určitě není vhodné se chovat k Japoncům přezíravě – není to národ, který by se nechal zastrašit. Na druhou stranu si myslím, že pohrdají lidmi, kteří nedokáží říct a prosazovat svůj názor (ale jen do okamžiku rozhodnutí!). Zatím jsem to u nás nezažil, ale mám pocit, že takový člověk by to měl dost těžké. Doporučení jsou trpělivost, empatie, a při jednání si radši napsat co chci dosáhnout, abych to nezapomněl. „

Procesní inženýr (37let), jako zaměstnanec Japonské firmy strávil v Japonsku 6 let (respondent):

„Mnohokrát jsem se ptal lidí, co je vede do japonské firmy, ale nikdo neřekl nic jiného, než „vysoká kvalita výrobků, přesnost apod.“. O kultuře a potencionálně kladených nárocích na zaměstnance se nikdo nikdy nezmínil. Tak kupříkladu to, že když musím výjimečně odejít z práce dřív než šéf, omluvím se tak, že následující den setrvám na pracovišti do 8 až do 10 hodin do večera (pokud on už odešel). Většinou bude omluva přijata – ale není to pravidlo.

U Japonců se běžně používá tzv. negativní motivace. To znamená, že když člověk plní své povinnosti, nic se neděje, protože to se od něj čeká. Pokud ovšem své povinnosti neplní podle představ svého pána (dnes se nepřesně používá slovo „nadřízeného“), následují v našem vnímání velice silné „tresty“, počínaje nejměkčí formou doživotního "zákazu" kariérního růstu, až po ukončení pracovního poměru, bez jakékoli možnosti sehnat jinou práci kdekoli v Japonsku. Motivací tedy není platový růst, ale získání větších zodpovědností – samozřejmě bez nároku na odměnu. Podle mého názoru česká společnost zoufale potřebuje podobné přísné jednání nejen

ve firmách a podnicích, ale i v politice a apod. Po pěti letech v Japonsku jsem si všimnul především následujících odlišností od naší společnosti: pán (nadřízený) jedná a koná pouze a výhradně v zájmu firmy. Nikdy nemyslí na svůj osobní profit a jde příkladem ostatním lidem, především těm, za které nese zodpovědnost (nepřesně též „podřízeným“). Ostatní pak svému pánovi důvěřují více, než životnímu partnerovi. **Pozitiva v japonské firmě:**

- Pán má vždy pravdu. Je to zákonitě proto, že je podstatně starší a má zkušenosti, které my mít nemůžeme. Dále proto, že má velice široký pohled na daný problém, který se ostatním zaměstnancům nedoporučuje.
- Pokud bude chtít znát náš názor, jasně se na to zeptá.
- Japonci nemají přesčasy, protože toto měřit je nezdvořilost. Nikde na světě neexistují takovéto statistiky – zaměstnaný člověk věnuje maximum svého času pánovi.
- Pracovní doba bývá od 9 dopoledne do 7 do večera (ale to je naprosté minimum)
- Bývá 6 dní dovolené za rok, ale je nezdvořilé si ji vybrat celou – to svědčí o nespokojenosti pracovníka a je třeba ho pokárat (např. přeložit na jiné pracoviště.)
- Každý rok přibude jeden den dovolené navíc – až do, maximálně 12 dnů.
- Osobní rozhovory jsou na pracovišti naprosto nepřijatelné.
- Vtipy a žertování jsou na pracovišti naprosto nepřijatelné.
- Zaměstnancem (reprezentantem) firmy se stávám v okamžiku, kdy ráno jedu do práce: na cestě do práce již platí tvrdá firemní pravidla, a rovněž i na cestě z práce. Nikdo nesmí riskovat dobré jméno společnosti nedbalým chováním.

Negativa v japonské firmě:

- Potírá se individualita – např. u firem, specializujících se na informační technologie, finančnictví apod. je toto brzda, která vychází jen a jen z tradičního myšlení
- Denně se musí konat porada zaměstnanců, když již třeba několik let není důvod
- Nulový platový růst – co si zaměstnanec neusmlouvá na začátku, to již nikdy v budoucnu nezíská
- Nulové zaměstnanecké výhody – kromě stravného, které se dotuje okolo 90%“

4.6 Čína

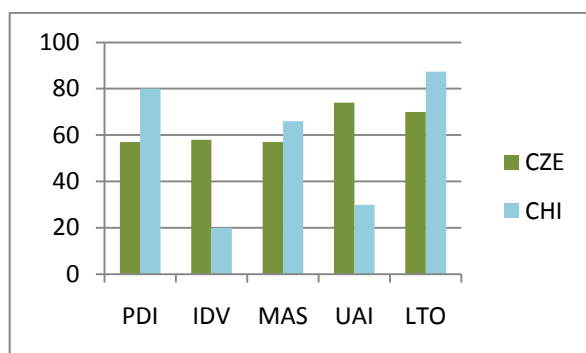
4.6.1 Vlivy

Nejlidnatější stát je oddělený od zbytku světa horami, stepí a mořem a i díky své relativní nepřístupnosti si dokázal udržet svou existenci nepřetržitě po 5000 let. Nedocházelo k zásadním vnějším vlivům, snad jen mongolští nájezdníci se podepsali na

povaze místních obyvatel dravostí a disciplínou. Na tvorbu hodnot společnosti měl obrovský vliv konfucianismus (rodina základ společnosti), dále legismus (pořádek je založen na přísných pravidlech a krutých trestech), rýžová kultura (spolupráce je nutná k přežití) a komunismus.⁷²

4.6.2 Obvyklé kulturní projevy, dimenze

Číňané jsou nejsilnějšími kolektivisty a mají nejnižší hodnoty u vyhýbání se nejistotě, z národů zde zkoumaných. A jsou to právě tyto dvě dimenze, ve kterých se Čína od ČR odlišuje nevýznamněji. Rozdíl u vzdálenosti moci je rovněž nezanedbatelný.



Graf č. 6: Čína a ČR, Hofstede⁷³

Podobně jako Japonci, Číňané se považují za naprosto jedinečné, jsou hrdí na svou zemi a chtějí mít všechna „nej“ světa – nejvyšší budovy, nejrychlejší vlaky i nejsilnější ekonomiku. Jsou pracovití, skromní, zdvořilí, odolní, pokorní, tolerantní a trpěliví. Velmi důležité je zachování tváře, udržování harmonie a vybudování silné sítě kontaktů. K základním hodnotám patří úcta ke starším, rodině, autoritám, vzdělání, otevřenost novým myšlenkám, sebekázeň, odevzdanost svým dětem, smysl pro povinnost, potlačení zájmu jednotlivce ve prospěch kolektivu a hlavně, rodiny. Rodina je základní ekonomickou a sociální jednotkou.⁷⁴ Všechny sociální vrstvy mají stejné možnosti všech úrovní vzdělání a vypracování se. Čína věří, že úspěchu lze dosáhnout pouze tvrdou prací. Lidé zde byli vždy velmi podnikaví a uměli dobře využít měnících se podmínek ve svůj prospěch. Soutěživost je dalším rysem místní kultury, své soupeře ovšem nikdy neočerňují ani nepoužívají negativní reklamy.

⁷² Srov. BODEN, Jeanne. *The Wall Behind China's Open Door*. Str. 12

⁷³ PDI (vzdálenost moci), IDV (individualismus), MAS (maskulinita), UAI (vyhýbání se nejistotě), LTO (dlouhodobá orientace), hodnoty převzaty z osobního webu G. Hofstedeho
<<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

⁷⁴ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str.

Silný kolektivismus má své projevy téměř identické s extrémami uvedenými v tabulce č. 2 na levé straně. Závazky k rodině jsou vyšší než cokoli jiného. Rodina je smyslem života, svým uctíváním starších poskytuje morální vzor. Společnost je založena na vztazích a na provázanostech závazků z těchto vztahů plynoucích.⁷⁵ Lidé jsou na ostatních závislí, jsou morálně povinni pomáhat druhým. Nepotismus a úplatkářství je běžné. Právo zde nenachází uplatnění, zastupují ho vzájemné dohody, spory se řeší mimosoudně. Při rozhodování jsou nejdůležitější pocity.⁷⁶ Pro kolektivistické země jsou typické minimální změny v zaměstnání, to v Číně neplatí. Především menší a středně velké firmy v rychle rozvíjejících se oblastech mají problémy s obrovskou fluktuací zaměstnanců. Poptávka po zaměstnancích je velká, ale malá nabídka. Lidé přicházejí za prací z daleka, odtrženi od svého prostředí, které je pro ně tak důležité a vůči cizím zaměstnavatelům necítí žádné závazky.⁷⁷

Tradiční čínská firma funguje jako rodina. Lidé očekávají vedení, příkazy. Vedoucí je spíše otcem. Vyšší pozice se často obsazují staršími, neboť vysoký věk značí moudrost. Číňané rádi pracují v týmech, které jsou provázány silnými vztahy mezi jejich členy, odpovědnost i úkol náleží skupině, ne jednotlivci. Poddajnost a úslužnost podřízených poukazuje na velkou vzdálenost moci. Manažeři chtějí spolehlivé, poslušné a loajální zaměstnance. Popisy práce neexistují, plní se pokyny. Neočekává se vlastní iniciativa. Každý zná své místo v hierarchii a ví, co si může dovolit. Není zvykem nesouhlasit s nadřízeným⁷⁸. U manažerů se nejvíce cení schopnosti udržovat harmonické vztahy, dále vzdělání a tvrdá práce. Musí být zkušený, musí umět dávat přesné a srozumitelné pokyny a morální kvality jim zajistí respekt u podřízených. Nemají ve zvyku delegovat. Nejlepší motivací je předvedení respektu k práci zaměstnanců, upřednostňují se zde kolektivní odměny a to finanční i jiné. Manažerské praktiky vyžadované v mezinárodních korporacích bývají formálně dodržovány, ale nefungují.⁷⁹

⁷⁵ Srov. BODEN, Jeanne. *The Wall Behind China's Open Door*. Str. 133

⁷⁶ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 64.

⁷⁷ Srov. BODEN, Jeanne. *The Wall Behind China's Open Door*. Str. 167

⁷⁸ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 63

⁷⁹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator*. Japan. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

Slabé vyhýbání se nejistotě je zřetelné především z podnikavosti Číňanů. Na jedné straně touží po stabilitě a pořádku, chovají nedůvěru k cizím, ale na té druhé jsou velmi flexibilní, rádi improvizují a změny pokládají za běžnou součást života. Velmi pružně se dokážou přizpůsobit měnícím se podmínkám. Nikdy se nebáli rizik, rádi investují. Zákony a pravidla jsou sestaveny tak, aby se daly jednoduše přizpůsobit situaci.⁸⁰

Číňané jsou trpěliví při budování sítí vztahů. Jsou spořiví, vytrvalí, neradi žijí na dluh. Tady je patrná dlouhodobá orientace. Maskulinita je o něco vyšší než v ČR, muži jsou stále zaměstnávání přednostně, ale vlivem komunismu získaly ženy silnější pozici než dříve.

4.6.3 Doporučení českým partnerům

Podobně jako v Japonsku, i v Číně se vše točí kolem vztahů. Tady nestačí druhou stranu poznat, musíme si vybudovat dlouhodobé přátelství. Síť takovýchto přátelských vztahů je to nejdůležitější, co je v Číně k podnikání třeba. Nejde pouze o kontakty, síť nahrazují právo, závazky z nich plynoucí nemohou být porušeny. Pokud se dokážeme zařadit do jejich „vlastní“ skupiny zjistíme, že obchod začne být velmi snadný a příjemný. Teprve pak nás začnou brát vážně a spolehlivě dodržovat závazky z tohoto vztahu plynoucí. Pro prvotní navázání kontaktu je proto nutné využít třetí stranu. Pak musíme být trpěliví a uvědomit si, že k budování důvěry patří i různé mimopracovní aktivity, které se nám můžou zdát jako ztráta času (karaoke apod.).⁸¹

Totéž platí i o vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec. Práce není oddělována od soukromí, pracovní doba je využívána i k posilování vztahů.⁸² Vybudování přátelského pouta je nutné obětovat co možná nejvíce, jen tak si získáme respekt, důvěru a loajalitu. Nesmíme při tom zapomínat na pro Číňany zásadní zachování tváře a harmonie. Vyplatí se být v těchto snahách nápomocni. Ještě horší než ztratit tvář je způsobit její ztrátu jiným.⁸³ Typické je vyhýbání se otevřenému konfliktu, je dobré nekritizovat, ale raději nepřímo

⁸⁰ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 68

⁸¹ Srov. Training Management Corporation (TMC). *Cultural Navigator* . Japan. COI.
< <https://www.culturalnavigator.com/>>

⁸² Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 63

⁸³ Srov. tamtéž. Str. 66

naznačit co je třeba zlepšit. Zachovávat slušnost a respektovat hierarchické role, to jsou základní pravidla práce v organizaci.

Existuje zde velké množství pravidel, dodržováním kterých se zachovává harmonie i tvář. Je vhodné se snažit poznat co možná nejvíce o místní etiketě a rituálech a věnovat pozornost oblastním obchodním zvyklostem, které se mohou v některých bodech zásadně odlišovat. Doporučuje se vždy respektovat hierarchii, chovat se velmi skromně, s úctou, s informacemi počkat až se někdo zeptá, nezačínat sám od sebe, to by poukazovalo na povýšené chování. Důležitá je vytrvalost, trpělivost, zachování klidu, vyvarování se kritiky, humoru a osobních konverzačních témat. Náznak nespokojenosti či agresivity znamená ztrátu tváře. Způsob komunikace je cizincům těžko srozumitelný, je nepřímý, vysoce kontextový, velký význam má řeč těla. Je dobré se seznámit alespoň se základními pravidly, aby se omezila zbytečná nedorozumění. Číňané mluví velmi monotónně, bez emocí a gest, dávají přednost faktům. Ticho je důležitým sdělovacím nástrojem. Neříkají „ne“ a „ano“ nemusí znamenat souhlas. Nedívání se do očí značí respekt. Za úsměv se schovávají opravdové pocity, nejistotu, stres, překvapení i zlobu, neznamena radost. I šokující zprávy se sdělují s úsměvem. Dotýkání je běžné.⁸⁴

Při jednáních si musíme uvědomit, že čas je zde druhořadý, důležitý je vztah, dosažení konsensu. Není vhodné jakkoli naznačovat, že nemáme čas, nemůže existovat nic důležitějšího než právě probíhající schůzka. Jsou velmi trpěliví vyjednávači s citem pro změnu. Cokoli dohodneme teď, už za chvíli podléhá proměnám podmínek. Opětovné otevírání uzavřených záležitostí a tlak na co nejlepší podmínky mohou být nepříjemné. Obzvláště pokud se považují za slabší stranu, očekávají více ústupků.⁸⁵

Čína se často spojuje s porušováním autorských práv. Musíme si uvědomit, že kolektivistický svět má zcela jiné pojetí práva a nerozumí tomu, jak může poznání patřit jednotlivcům. Okopírování je v jejich očích uznání kvality.⁸⁶ Nechápu, proč nemůžou čerpat ze zkušeností jiných, když od nich bylo v historii tolik čerpáno.

V následujícím rozhovoru se potvrzuje především problém s porozuměním natolik odlišnému stylu komunikace a také upozornění na nutnost seznámení se s místní etiketou.

⁸⁴ Srov. BODEN, Jeanne. *The Wall Behind China's Open Door*. Str. 121

⁸⁵ Srov. SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*, str. 63

⁸⁶ Viz. Rozhovor na této straně

Překladatelka (34 let), na volné noze, praxe v mezinárodní podnikové sféře 10let (respondent):

„Jiný svět se svými pravidly. Nevím, zda jde o typickou věc nebo se to týkalo pouze dané firmy, ale velmi často se něco „odkývalo“, všichni odcházeli od stolu s pocitem, že je věc vyřešena, a druhý den ráno se začínalo úplně od znova, protože čínská strana přišla s novými (včerejšími) požadavky = snaha nejít do přímého konfliktu, usmívat se, ale zároveň si stát tvrdě za svým. Snaha „neztratit tvář“, jednání je velmi komplikované, plné nepřímých náznaků a narážek. Kopírování se považuje za značku kvality (na veletrhu pogratalovali klientovi, že jeho stroj je tak dobrý, že už si ho nafotili a změřili a za rok přivezou svůj – přesnou kopii)

Velmi formální jednání, člověk má tendenci se hlídat, aby neudělal něco špatně. Naprosto odlišné zvyky v oblasti tělesných pochodů (vysmrkat se do kapesníku je těžké faux pas, ale potahovat třeba dvě hodiny v kuse ne; srkání při jídle). Nemluví se o soukromí, „small talk“ čistě v obchodní rovině. Velmi mužská společnost, ženy i ve vysokých pozicích mají problém získat si respekt, galantnost neexistuje.“

5 Srovnání vybraných kultur

Následující tabulky jsou stručným výtahem předcházejících kapitol. První se zaměřuje na základní doporučení, druhá poskytuje porovnání, dle mého názoru, nejdůležitějších rysů pracovních prostředí daných kultur. Jejich znalost je dobrým základem pro úspěšnou spolupráci a to ať v roli zaměstnance, zaměstnavatele nebo obchodního partnera.

Tabulka 6 : Důležité rysy pracovního prostředí vybraných států

	Čína	Indie	Japonsko	Rusko	USA
hlavní hodnoty	úcta k rodině, vzdělání, pokora, sebekázeň, otevřenost novým myšlenkám	harmonie, tolerance, lidská soudržnost, důvěra, respekt	harmonie, dokonalost, disciplína, píle, ohleduplnost	intenzivní lidský vztah, důvěra, úcta, vzdělání, soucit	svoboda, soulad s pravidly, úspěch, moc, zisk
hlavní zdroje motivace	prospěch rodiny, zachování tváře, smysl pro povinnost dostát svým závazkům	harmonické prostředí oboustranné důvěry, chvála, povýšení	úspěch kolektivu, sociální stabilita, smysl pro povinnost dostát svým závazkům	dobré vztahy na pracovišti, přirozená autorita nadřízeného(silný vůdce)	vidina vítězství, úspěchu, bohatství
typické znaky organizace	firma je rodinou, skupinová práce i odpovědnosti, schopnost využít měnících se podmínek ve svůj prospěch, orientace na vztahy, cílem je prospěch kolektivu	nechuť k plánování, silná byrokracie, orientace na vztahy, cílem je harmonie	firma je rodinou, skupinová práce i odpovědnosti, rotace na pozicích, orientace na vztahy, cílem je zajištění zaměstnanců	přemíra pravidel, které nebývají respektovány, jasně dodržovaná hierarchie, orientace na osoby, cílem je silný kolektiv, spolupráce	časté organizační změny, soutěživost mezi jednotlivci, důraz na standardizaci procesů, orientace na plnění úkolů, cílem je zisk
spojování osobního a pracovního života	ano	ano	ne	ano	ne
ideální manažer	otec, vzdělaný, tvrdě pracující, morálních kvalit, zajišťuje harmonii a dává najevo respekt k podřízeným	starší, vzdělaný, benevolentní, s lidským přístupem a pochopením	starší, zkušený, dokonale zná práci podřízených, zajišťuje harmonii, radí, je oporou	starší, vzdělaný, vzor chování, oceňující práci zaměstnanců, je jejich oporou	mladý, energický, efektivní - rychlé výsledky
ideální zaměstnanec	poddajný, spolehlivý, loajální, plní příkazy bez vlastní iniciativy	bez řečí plní příkazy, přesně dodržuje postupy	proaktivní, kreativní, velmi dobře umí komunikovat - podávat přesné informace	loajální nadřízenému, poslouchá příkazy, dělá jen svou práci, bez chyb, iniciativy či riskování	aktivní, nechá se vést, ale je schopen samostatné práce, loajální
komunikace	vysoce kontextová, velký význam neverbálních signálů, důležité je osobní jednání	vysoce kontextová, expresivní, emocionálně laděná, důležité je osobní jednání	vysoce kontextová, velký význam neverbálních signálů, důležité je osobní jednání	slabě kontextová, emocionální, květnatá řeč, důležité je osobní jednání - obliba debat	slabě kontextová, spoléhají se hlavně na slova, řešit vše e-mailem je běžné

Tabulka 7 : Doporučení

	Čína	Indie	Japonsko	Rusko	USA
s čím neuspějeme	humor, kritika, netrpělivost, ignorace mimopracovních aktivit	uspěchané jednání, nátlak, netrpělivost	asertivita, potřeba přesných pokynů, překvapení, vtipy	nátlak, netrpělivost, podceňování jejich schopností	negativní postoje, stížnosti, pasivita, skromnost
co nám pomůže zapůsobit	respekt k jejich hierarchii, velmi skromné jednání, nemluvit, pokud nejsme tázáni	respekt, nekonfliktnost, flexibilita	pracovní nasazení, zdvořilost, klid, schopnost přátelské dohody	zdvořilost, dbát na udržování vztahu, úcta, respekt k jejich hierarchii	optimismus, sebevědomé vystupování, iniciativa
na co nezapomenout při jednání	nutnost prostředníka, zcela odlišný způsob komunikace, čas je druhořadý, pokud se považují za slabší stranu, očekávají hodně ústupků	výhoda prostředníka, trpělivost při budování důvěry, o penězích až na konec, smlouvání	nutnost prostředníka, zcela odlišný způsob komunikace, nemají rádi změny programu, věcnost je na místě	jsou velmi dobří vyjednavací a neradi ustupují, odmítnutí je nutné zaobalit - urážlivost	dochvilnost, působivá prezentace, věcná diskuze, pozitivní postoj

6 Zhodnocení cílů

Stanovené cíle:

1. *určit hlavní rysy pracovního jednání příslušníků různých národů*
2. *porovnat tyto rysy s českým pracovním chováním*
3. *zjistit, ve kterých oblastech se pracovní jednání každého vybraného národa odlišuje od českého nejvýrazněji*
4. *doporučit vhodný přístup k jednání s daným zahraničním partnerem*
5. *srovnat jednání příslušníků různých národů v těchto oblastech: hodnoty, motivace, komunikace, ideální zaměstnanec, ideální manažer*

Vyhodnocení:

1. u vybraných států byly vyjmenovány hlavní rysy pracovního chování včetně hodnot a vlivů prostředí, které jim daly vzniknout (viz jednotlivé kapitoly přehledu a závěrečné srovnání)
2. každý národ byl graficky porovnán k ČR (použitím Hofstedeho dimenzí), rysy pracovního jednání jsou uváděny právě ve vztahu ke kulturním standardům ČR
3. o největších odlišnostech vypovídají rozdíly zviditelněné v grafech, pro zjištění zásadních diferencí jsem využila také rozhovorů, které odrážejí vnímání cizích kultur právě příslušníky kultury české a záměrně otevřené otázky směřují k identifikaci odlišností pro Čecha nejpatrnějších
4. doporučení byla stanovena a jsou umístěna v závěru každého oddílu kapitoly č. 4, tam se také lze dočíst více o povrchnějších praktikách, jejichž znalost je určující při jednáních se zahraničním partnerem.
5. na závěr celé práce uvádím srovnání, dle mého názoru, nejdůležitějších prvků pracovního jednání (str. 44)

Tato práce se snažila upozornit na nutnost nepodceňovat vliv národní kultury na organizaci. Domnívám se, že tento záměr byl naplněn. Taktéž dílčí cíle byly splněny. Z charakteristik rozdílných pracovních prostředí jednoznačně vyplývá, že národní kultura je důležitým faktorem ovlivňujícím dění v organizaci a její vztahy s okolím.

Závěr

Všechny manažerské procesy závisí na kulturním prostředí, styl vedení, očekávání od podřízených, vztah k práci, motivace, rozhodování atd., vše je vnímáno pohledem ovlivněným vlastní kulturou. Ten, kdo je úspěšným manažerem v USA, bude asi těžko při stejném chování respektován v Číně. Tento fakt je bohužel často přehlížen.

Při střetu kultur, ať už jde o prostředí pracovní nebo politické, dochází neustále k situacím, ve kterých se zúčastnění necítí dobře, neboť interakci často provází nenaplněná očekávání v chování druhé strany. Míváme zcela jasnou představu o tom, jak by věci měly vypadat a nelíbí se nám, když tak nevypadají. Tendence odsuzovat ostatní za to, že něco dělají jinak, často zvítězí. Obecným receptem na úspěch existence v multikulturním prostředí je pochopení toho, že odlišné způsoby jednání jiných národů nelze hodnotit ani jako špatné ani jako dobré. Musíme si uvědomit, že zavedením našich pravidel nezměníme cizí způsob myšlení ani postoje. Mnohem výhodnější je snažit se respektovat dané prostředí, čerpat z něj nové poznatky a využít možností kulturní různorodosti. Jako manažer, dát šanci zaměstnancům ztotožnit se s organizací tak, aby o jejich nasazení nerozhodovala pouze výše platu a obavy s postihů.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Kateřina Kolibová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Srovnání národní a mezinárodní podnikové kultury
Název práce v anglickém jazyce:	Comparison of National and International Corporate Culture
Vedoucí práce:	PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.
Počet stran:	56
Počet příloh:	6
Rok obhajoby:	2011

Klíčová slova v českém jazyce:

Národní kultura, podniková kultura, kulturní standardy, kulturní dimenze, interkulturální management

Klíčová slova v anglickém jazyce:

National culture, corporate culture, cultural standards, cultural dimensions, intercultural management

V této práci se zabývám vztahem národní a podnikové kultury. Cílem je zdůraznit významný vliv národní kultury na organizaci a to především s pomocí srovnávání pracovního prostředí vybraných zahraničních kultur s pracovní kulturou v České republice. Součástí práce jsou charakteristiky kulturních dimenzí, kulturní standardy jednotlivých zemí a doporučení českým zaměstnancům v zahraničních firmách.

This Bachelor Degree thesis is focused on the relationship between the national and corporate culture. Its aim is to highlight the importance of the national cultures in organization. This is done especially by comparison of basic work environment features of selected foreign cultures with the work culture in the Czech Republic. Cultural dimension characteristics, cultural standards of individual countries and recommendations to Czech employees in international environment are part of the work

Literatura

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343s. ISBN 80-85839-09-1.

BODEN, Jeanne. *The Wall Behind China's Open Door*. Brussels: Academic and Scientific Publishers, 2008. 252s. ISBN 978 90 5487 464 5

HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha : LINDE, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Research&VSM* [online]. Velp, Holandsko. [cit. 2010-27-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

KOCOURKOVÁ, Jarmila. *Etiketa na cesty aneb jiný kraj, jiný mrav*. 1.vyd. Velké Bílovice : TeMi CZ, 2009. 680 s. ISBN 978-80-87156-39-1.

MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. 1.vyd. Praha : Management Press, 1995. 210 s. ISBN 80-85603-86-1.

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

Ročenka 2004 časopisu Obchod-Kontakt-Marketing. *Obchodní jednání a národní zvyklosti*. Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Praha : QplusQ, 2004. ISSN 1210-4531

SCARBOROUGH, Jack. *The Origins Of Cultural Differences and Their Impact On Management*. 1st ed. Westport: Quorum Books, 1998. 278 s. ISBN 1-56720-439-2

Training Management Corporation (TMC). Berlitz Company. *Cultural Navigator* [online]. Princeton. [cit. 2010-3-12]. Dostupné na WWW: <<https://www.culturalnavigator.com/>>

Seznam zkratk

- IDV - kolektivismus versus individualismus
LTO – dlouhodobá versus krátkodobá orientace
MAS – femininita versus maskulinita
PDI - vzdálenost moci
UAI – vyhýbání se nejistotě

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úrovně projevů kultury	9
Graf č. 1: Skóry ČR, Hofstede	15
Graf č. 2: USA a ČR, Hofstede	18
Graf č. 3: Indie a ČR, Hofstede	24
Graf č. 4: Rusko a ČR, Hofstede	28
Graf č. 5: Japonsko a ČR, Hofstede	32
Graf č. 6: Čína a ČR, Hofstede	39

Seznam tabulek

Tabulka 6: Důležité rysy pracovního prostředí vybraných států	44
Tabulka 7: Doporučení	45

Seznam příloh

Příloha 1: Kopie dotazníkového archu	51
Příloha 2: Tabulka 1, Extrémy vzdálenosti moci na pracovišti	52
Příloha 3: Tabulka 2, Extrémy kolektivismu a individualismu	53
Příloha 4: Tabulka 3, Extrémy femininity a maskulinity	54
Příloha 5: Tabulka 4, Extrémy slabého a silného vyhýbání se nejistotě	55
Příloha 6: Tabulka 5, Extrémy krátkodobé a dlouhodobé orientace	56

Příloha 1: Kopie dotazníkového archu

Dobrý den, předem děkuji za Váš čas a ochotu!

Tento „rozhovor“ se týká porovnávání kulturních rozdílů mezi společnostmi, rozdílnosti v jednání a hodnotách, netýká se nedorozumění jazykových. Také se netýká vlastností jednotlivců, ale vlastností skupin lidí. Zahraničním partnerem myslím tedy společnostmi Němců, Japonců apod. Soustředím se především na pracovní prostředí.

Předmětem výzkumu jsou následující země: Česká Republika, Čína, Indie, Rusko, USA, Británie, Německo a Japonsko.

Pokud se rozhodnete přispět svými pozorováními, uveďte prosím na úvod, kterých zemí se týkají a jaký charakter měla Vaše spolupráce (včetně délky). Například, jedná-li se o trvalé zaměstnání v zahraniční firmě, služební cesty apod.

Prosím, uveďte odpovědi na následující otázky (okruhy). Záleží na Vás jak stručné či obšírné budou. Meze nejsou kladeny. Vynechejte části, které se Vaší zkušenosti netýkají.

- 1) Co považujete za největší problémy, těžkosti, nedorozumění, které se opakovaně vyskytují při spolupráci, jednání s tímto zahraničním partnerem? Vzpomenete si na nějaké pro Vás nepochopitelné či neočekávané reakce zahraničního partnera?
- 2) Pokud pro zahraničního partnera přímo pracujete, popište prosím Vaše pocity vzhledem k pracovnímu prostředí. (Například, jak Vám vyhovuje způsob komunikace, motivace, hodnocení, vztahy s nadřízeným a další). Jste spokojeni – proč ano, proč ne?
- 3) Pokud máte také zkušenosti se zaměstnáním v české firmě, pokuste se prosím popsat pozorované rozdíly mezi kulturními projevy pracovního prostředí ČR a kulturními projevy* Vašeho zahraničního partnera. Co je na práci v české firmě pozitivní a co naopak shledáváte méně atraktivním?
- 4) Máte nějaké doporučení pro Čecha v daném kulturním prostředí? Jak se chovat či čemu se raději vyhnout pro předejití konfliktů a zlepšení spolupráce?

* kulturními projevy myslím typické chování, jednání, myšlení, které daný národ považuje za obvyklé, normální

Záměrně nepoužívám dotazník. Byl by pro Vás jednodušší a méně náročný na čas, ale bohužel také méně vypovídající. Některé části odpovědí mohou být citovány v bakalářské práci.

Cením si Vašeho přínosu a moc děkuji za Vaši ochotu podílet se svou zkušeností na tomto výzkumu.

Kateřina Kolibová

Příloha 2: Tabulka 1, Extrémy vzdálenosti moci na pracovišti



<i>Malá vzdálenost moci</i>	<i>Velká vzdálenost moci</i>
nadřízení a podřízení jsou si existenciálně rovni, hierarchie vzniká z čistě z praktických důvodů a znamená nerovnost rolí	nadřízení a podřízení považují jedni druhé za existenciálně nerovné, hierarchická struktura odráží tuto nerovnost
omezené počty nadřízených, v oblibě decentralizace	mnoho úrovní podřízenosti a nadřízenosti, centralizace moci
malé rozpětí platů mezi vrcholem a základnou	velké rozdíly mezi platy nahore a dole
manažeři spoléhají na své vlastní zkušenosti a na podřízené (větší důvěra)	manažeři spoléhají na nadřízené a na formální pravidla
podřízení očekávají, že se s nimi nadřízený bude radit	podřízení očekávají příkazy, od podřízených se očekává, že budou dělat co se jim řekne
ideální šéf je demokratický a schopný	ideální šéf je laskavý diktátor, dobrý otec
privilegia a symboly statusu nejsou žádoucí	privilegia a symboly statusu patří k postavení
kvalifikovaná manuální práce se cení mnohdy více než práce v kanceláři	práce v kanceláři má vyšší statut než práce manuální
oblíbenější jsou mladší manažeři	starší manažeři jsou váženější
podřízení jsou iniciativní	podřízení jsou ukáznění

Tabulka 1 : Extrémy vzdálenosti moci na pracovišti⁸⁷

⁸⁷ Srov. HOFSTEDÉ, Geert a HOFSTEDÉ, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. str.43,54


Příloha 3: Tabulka 2, Extrémy kolektivismu a individualismu

<i>Kolektivismus</i>	<i>Individualismus</i>
loajalita ke skupině, vztah zaměstnavatel-zaměstnanec připomíná vztah rodinný	každý se stará sám o sebe, vztah zaměstnavatel-zaměstnanec je čistě obchodní transakce
skupinové zájmy, kolektivní odpovědnost	individuální zájmy, individuální odpovědnost
řídce změny zaměstnání (také někoho propustit je nemorální)	časté změny zaměstnání
preference přijímání členů vlastní skupiny	blízký vztah na pracovišti je nežádoucí
při přijímání i povyšování je brán ohled na skupinu	přijímání i povyšování záleží čistě na znalostech a zkušenostech, odměna dle výkonu
partikularismus (lepší zacházení s "vlastními" je etické a je to správný obchodní postup)	universalismus (se všemi je třeba jednat stejně, upřednostňování jednoho na úkor druhého je neetické a není to správný obchodní postup)
pokud není nutné předat informaci, není nutné hovořit	ticho je nepříjemné, povinnost společenské konverzace
povzbuzuje se vyjádření smutku, tlumí se vyjádření radosti	podporuje se vyjadřování štěstí, tlumí se vyjádření smutku
hlavním zdrojem informací je sociální síť	hlavním zdrojem informací jsou média
osobní vztah (sociální soulad) je důležitější než úkol	úkol je důležitější než jakýkoli osobní vztah
přímé hodnocení zaměstnanců narušuje harmonii	v manažerském výcviku se učí jak čestně sdílet pocity

Tabulka 2 : Extrémy kolektivismu a individualismu⁸⁸

⁸⁸ Srov. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*.str.68,86

Příloha 4: Tabulka 3, Extrémy femininity a maskulinity



<i>Femininita</i>	<i>Maskulinita</i>
skromnost, důraz na dobré vztahy, příjemné okolí, jistotu zaměstnání, ochranu a péči o druhé	průbojnost, soutěživost, touha vyniknout, důraz na materiální úspěch, uznání, postup a zajímavou práci
o mužích i o ženách se předpokládá, že budou jemní, nenároční a orientovaní na kvalitu života	muži jsou průbojní a drsní, zaměřují se na materiální úspěch, od žen se očekává jemnost, mírnost a orientace na kvalitu života
kariéry jsou možné pro oba rody	kariéra je pro muže povinnost, u ženy je možná
zaměstnání je voleno dle zájmu o odbornou oblast	zaměstnání je voleno s ohledem na možnost postupu
žárliivost vůči těm, kteří chtějí vyniknout	konkurence mezi spolupracovníky, snaha vyniknout
vedení k neagresivitě	agresivita se akceptuje
podhodnocování schopností, ústup ega	přeceňování schopností, posilování ega
porady jsou příležitostí k diskusi o problémech a pro hledání společného řešení	porady jsou příležitostí k prosazení a předvedení se, rozhodují jednotlivci a to ne na poradách
konflikt se řeší kompromisem, vyjednáváním	konflikty se řeší tím, že se vybojují
odměňování na základě rovnosti, každému dle potřeb	zdůrazňování výsledků a snaha o spravedlivé odměny
preferenze malých organizací	preferenze práce ve velkých společnostech
pracuj, abys mohl žít	žij, abys mohl pracovat
dává se přednost volnu před penězi	více peněz je lepší než více volna

Tabulka 3: Extrémy femininity a maskulinity⁸⁹

⁸⁹ Srov. tamtéž str. 98,114,117

Příloha 5: Tabulka 4, Extrémy slabého a silného vyhýbání se nejistotě

Slabé vyhýbání se nejistotě	Silné vyhýbání se nejistotě
lidé působí lhostejně, vyrovnaně, netečně, ovládají se, ale cítí se více šťastni, malá expresivnost, stres je internalizován	lidé působí zaneprázdněně, nepokojně, agresivně a podezřívavě, cítí se méně šťastni, expresivnější projevy, emocionálnost
častá změna zaměstnavatele nevadí	přání zůstat déle u jedné firmy - lidé hledají jistotu, předvídatelnost
naléhavost není tolik pocíťována, známá i neznámá rizika jsou přijímány s klidem, víceznačnost a chaos tolerovány	smysl pro napětí a naléhavost, známá rizika nevadí, strach s víceznačných situací a rizik neznámých
pravidla jsou zaváděna jen v případě absolutní nutnosti, většinou jsou více dodržovány	mnoho vnitřních předpisů a opatření, emocionální potřeba pravidel, které ale v praxi nebývají nutně využívány
otevřené cíle, volně definované úkoly, žádný pevný časový plán, diskuse	jasně stanovené cíle, detailně formulované úkoly, pevný časový rozvrh, správné řešení
za úspěch vděčíme svým schopnostem	za úspěch můžou okolnosti, náhoda
rychlé přijetí nových technologií	váhavé přijetí nových technologií
věří se ve zdravý rozum a generalisty (odborníky bez specializace)	věří se expertům a odborným řešením
řídící pracovníci se zabývají strategií	řídící pracovníci se zabývají provozem
tvrdá práce jen když je nutná	emocionální potřeba být zaneprázdněný, vnitřní puzení tvrdě pracovat

Tabulka 4: Extrémy slabého a silného vyhýbání se nejistotě⁹⁰

⁹⁰ Srov. tamtéž.str.132,147

Příloha 6: Tabulka 5, Extrémy krátkodobé a dlouhodobé orientace



Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
ctnosti zaměřené na minulost a současnost jako národní hrdost, úcta k tradicím, zachování "tváře"(pro západ odpovídá vnímavosti k módním trendům ve spotřebě) a plnění společenských závazků	ctnosti zaměřené na budoucí odměny-šetrnost, vytrvalost, otevřenost novým situacím, snadné přizpůsobování se měnícím se podmínkám, citlivost ke společenským kontaktům, pokora
hlavní pracovní hodnoty zahrnují svobodu, práva, výkon a samostatné myšlení	hlavní pracovní hodnoty zahrnují vzdělání, čestnost, přizpůsobivost, odpovědnost a sebekázeň
volno je důležité	volno není důležité
podstatou je "bottom line" tj. výsledky právě uplynulého období	investice do vybudování silné obchodní pozice na úkor okamžitých výsledků
manažeři a dělníci jsou psychologicky ve dvou různých táborech	vlastník, manažeři i dělníci sdílejí stejná očekávání
odměna za schopnosti	velké hospodářské a sociální rozdíly nejsou žádoucí
malé úspory(sklon k utrácení), málo peněz na investice, investice do investičních fondů	šetrnost, hspodárnost při využívání zdrojů, fondy pro investice k dispozici, investice do realit
je všeobecně jasné, co je dobré a co je zlé	co je dobré a zlé záleží na okolnostech
úsilí má přinést výsledky rychle, uspěchaná přijetí i opouštění nových myšlenek, krátkozraká rozhodnutí	vytrvalost a pokračující úsilí k získání výsledků až později
úspěch i selhání je věcí náhody	úspěch je přisuzován tvrdé práci a neúspěch nedostatku úsilí

Tabulka 5: Extrémy krátkodobé a dlouhodobé orientace^{91, 92}

⁹¹ HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. [online]. *Dimension Data Matrix*. [cit. 2010-27-11].

<<http://www.geerthofstede.nl/research--vsm/dimension-data-matrix.aspx>>

⁹² Srov. HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. str.173