ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Název v jazyce práce
Analýza interkulturních odlišností v podniku

Název v angličtině
Analysis of intercultural differences in the enterprise

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Vladimír Baláž

Praha 2015

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Vladimír Baláž
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Analýza interkulturních odlišností v podniku
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Analysis of intercultural differences in the enterprise

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte východiska interkulturních odlišností a jejich dílčích témat.
- Proveďte průzkum na blíže specifikované pracovní skupině ve vybrané organizaci.
- Zhodnoťte data získaná šetřením.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu.
- Navrhněte případná doporučení pro zlepšení zvládání interkulturních odlišností v blíže specifikované pracovní skupině ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2

VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 432 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, č. 375. ISBN 80-210-3972-8.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **5. prosince 2014**

Termín odevzdání práce: **5. května 2015**

L.S.

....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

doc. Ing. Lenka Švecová, PhD.
ředitelka ústavu

V Praze dne 20. dubna 2015

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Vzor citačního záznamu

BALÁŽ, Vladimír. *Analýza interkulturních odlišností v podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne…… podpis:……

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za věnovaný čas a odborné rady a připomínky.

Abstrakt

Předmětem této bakalářská práce je problematika odlišností kultur a jejím cílem je analyzovat dimenze národní kultury pracovníků české, slovenské a polské národnosti v anonymizovaného podniku. Teoretickými poznatky národní kultury jako součásti mezinárodního řízení a organizační kultury je vytvářen kontext pro přiblížení využité metodiky měření dimenzí národní kultury kvantitativním šetřením dotazníkem Geerta Hofstedeho. Výstupem tohoto měření jsou indexy sloužící k interkulturní komparaci hodnot národní kulturou ovlivňovaných. Za přínos práce lze považovat zmapování behaviorálních faktorů odlišných kultur na daném pracovišti a data mohou být použita jako reference pro budoucí replikace této metody.

Klíčová slova

kultura, národní kultura, organizační kultura, interkulturní odlišnosti, Values Survey Module

Abstract

The subject of this bachelor thesis is problematics of intercultural differences, and its aims is to analyse national culture's dimensions of labourers of Czech, Slovak, and Polish nationality within an anonymized enterprise. Theoretical findings of national culture as a part of international management, and organizational culture are to establish a context for introducing the applied methodics of measuring national culture's dimensions which is using questionnaire developed by Geert Hofstede. Outputs of this survey are indexes which serve for intercultural comparison of culturally influenced values. As the benefits of my thesis, might be description of behavioral factors of different cultures at the workplace, and the date may be used as a refference for further replications of this method.

Keywords

culture, national culture, organizational culture, intercultural differences, Values Survey Module

Obsah

Úvod ... 3
1. Národní kultura ... 4
1.1 Kultura ... 4
1.2 Definice národní kultury ... 5
1.3 Studium národní kultury ... 6
2 Dimenze národní kultury ... 7
2.1 Dimenze dle Hofstedeho ... 7
2.2 Dimenze národní kultury dle Halla ... 11
2.3 Dimenze dle Trompenaarse ... 13
3 Výzvy mezinárodního personálního řízení ... 17
3. 1 Kompetence ... 17
3. 2 Interkulturní kompetence ... 18
3. 3 Mezinárodní personální řízení ... 19
4 Organizační kultura ... 22
4.1 Definice organizační kultury ... 23
4.2 Typologie organizační kultury nadnárodních organizací dle strategie ... 25
5 Příprava empirické části ... 28
5.1 Představení společnosti X ... 28
5.2 Cíl a předpoklady výzkumného šetření ... 28
5.3 Metodika výzkumného šetření ... 29
5.3.1 Values Survey Module 2013 ... 29
5.3.2 Metodika výpočtu dimenzí ... 30
6 Výzkumné šetření ... 35
6.1 Charakteristika základního souboru ... 35
6.2 Sběr dat ... 36
6.3 Demografie výběrového souboru ... 38
6.4 Vlastní výpočet indexů dimenzí národní kultury ... 41
7 Analýza dat ... 43
7.1 Interpretace výsledků ... 43
7.2 Porovnání s replikací Kolmana ... 45
7.3 Kontrola předpokladů a vyplývající doporučení ... 49
Závěr ... 51
Seznam zkratek ... 52

Seznam použitých zdrojů..... 53
Seznamy tabulek, grafů a příloh..... 56

Úvod

Globalizace trhu vystavuje podniky novým vlivům. Reakce na změnu a otevřenost diverzitě hraje velkou roli v úspěšnosti organizací využít potenciálu takového trhu, a to zejména v oblasti lidských zdrojů. Více odlišných kultur sice znamená více možných překážek ve vzájemném pochopení, zároveň ale kulturní diverzita, pokud je vhodně řízena, je i rozsáhlým obohacením o netradiční náhled a přístup. Je proto nutné minimalizovat dopady, které s sebou nesou pracovní styk odlišných kultur. Proto je velmi důležité se seznámit s dimenzemi národních kultur, a jak se v dané kultuře projevují, aby bylo možné potenciální střety hodnot do určité míry predikovat.

Cílem této bakalářské práce je porovnat aspekty dimenzí národní kultury pracovníků české, slovenské a polské národnosti působících v rámci podniku X. Stanoveného cíle je dosaženo ověřením následujících předpokladů: "Slovenští pracovníci vykazují o 10 % vyšší hodnoty indexu maskulinity, než ostatní národnosti" (1), "Index maskuliny tak ani u jedné z národností nepřesahuje hodnotu 50" (2), "Nejvíce individualisticky orientovaní jsou Češi, hodnota jejich indexu individualismu je minimálně o 10 % vyšší, než u ostatních kultur" (3) a "Rozdíl nejnižší a nejvyšší hodnoty indexu požitkářství vs. zdrženlivost nepřesahuje 10 %" (4)

Zmiňované indexy představují hodnoty, které odrážejí aspekty národní kultury a svým umístěním na škále vypovídají o vzájemném postavení mezi národními kulturami jiných zemí.

V teoretické části byly popsány pojmy kultura a kultura národní. Dále se věnuji vymezení organizační kultury a jejím formám v kontextu nadnárodních strategií a také mezinárodnímu řízení. Jedna celá kapitola pojednává o oblasti, která je stěžejní pro potřeby mého výzkumného šetření, a to o dimenzích národní kultury, popsané z pohledu více autorů. V praktické části popisuji zvolenou metodu výzkumu, výpočtu dat a charakteristiku výběrového souboru. Dále následuje popis vlastního výzkumného šetření, vyhodnocení a interpretace výsledků a jejich srovnání s výstupy poslední velké replikace podobného výzkumu v prostředí střední Evropy. Nakonec jsou navržena doporučení, která by měla v dlouhodobém horizontu přispět k udržení stability výkonu na pracovišti.

1. Národní kultura

1.1 Kultura

Kulturu lze zkoumat z antropologického i sociologického hlediska. To je také důvodem, proč Kroeber a Kluckholm (1985, podle Brookse, 2003, s. 239) během svého výzkumu narazili na více než 160 definic tohoto pojmu. Slovo kultura má více významů a všechny vycházejí z latiny – ze slova pro označení obdělávání půdy. V našich zemích je nejčastěji vnímáno v užším smyslu. A to ve spojení s uměním, hudbou, literaturou, architekturou. V širším mezinárodním záběru se vědci shodují na tom, že do kultury patří široká oblast od předmětů vyrobených lidmi, řeči, přes postoje, ideje a hodnoty, vnímání světa, filozofii až po způsoby přístupu k živým a neživým věcem (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 11; Šroněk, 2000, s. 10).

Za vůbec první moderní globální vědecké pojetí kultury z antropologického úhlu pohledu je považováno definice Edwarda B. Tylora: „*Kultura neboli civilizace je komplexní celek, zahrnující poznání, víru, umění, morálku, zákony, obyčeje a ostatní způsobilosti a zvyklosti, získané člověkem jako členem společnosti*“ (1871, podle Geista 1992, s. 198-199). Dále v antropologickém duchu kulturu popisoval např. Bronisław Malinowski (1931) a to z hlediska potřeb člověka. Vnímal ji jako dobře organizovanou, efektivní jednotku rozdělenou do dvou základních aspektů: soubor artefaktů a systém obyčejů. Mezi antropology navazujícími na jeho pojetí byl i Američan Clyde Kluckhohn: „*Kultura jsou vzorové prostředky pro uspokojení ‚inventáře‘ lidských potřeb*“ (1962, podle Geista, 1992, s. 199).

Z pohledu sociologie se jako jeden z prvních oborových autorů věnoval vymezování kultury např. Emilio Willems. Podle něj se jedná o „*ty všechny ideje, znalosti, způsoby chování, dovednosti a nástroje, které jsou společné členům příslušné skupiny lidí a jejichž naučení lze přičíst pouze působení mezilidských vztahů*“ (1967, podle Geista, 1992, s. 199).

Geert Hofstede na základě širšího pojetí, společného pro sociology i antropology, vyvozuje, že kultura je kolektivním jevem, jelikož je vždy alespoň částečně sdílena jedinci, kteří pocházejí ze stejného společenského prostředí, ve kterém si ji osvojili.

V rámci jeho teorie utváření osobnosti ve společenském kontextu kulturu označuje jako dílčí část tohoto procesu. Kultura („software mysli“) je naučená, specifickou pro skupinu či kategorii, která staví na lidské přirozenosti („operačním systému“), která je děděna (Hofstede, 2007, s. 14-15). Mluvíme-li o jednotlivci, míníme tím jeho osobnost. Pokud mluvíme o „mentálním naprogramování“ v rámci kolektivu, máme na mysli kulturu. Kulturu tedy lze nazvat určitým „kolektivním naprogramováním“ (Hofstede, 2007, s. 15) nebo „kolektivním vědomím“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 11).

1.2 Definice národní kultury

Pojem národní kultura lze vysvětlit jako kulturu, na jejímž vývoji se dlouhodobě podílelo velké kvantum jejích členů za pomoci vzdělávacích systémů, médií, historie a politického dění (Brooks, 2003, s. 218). V důsledku toho je považována za kolektivní vědomí, hodnoty, normy a pravidla chování lidí, která jsou přenášena z generace na generaci a postupně s dobou pozměňována. Příslušníci daného národa, v rámci kteréhož se narodili, nebo se cítí být jeho součástí, tyto hodnoty a normy sdílejí a uznávají. Národem se pak rozumí „společenství, které si v průběhu historického vývoje vytvořilo vlastní kulturu, která jej dnes určuje“ (Nový, 1996, s. 21).

Šroněk (2000, s. 14-15) upozorňuje, že pojem „stát“ se nemusí rovnat pojmu „národní kultura“. V případě, že ve státu převažuje národnostní a jazyková homogenita, je možné říci, že existuje jednota mezi státem a kulturou. Kdežto v tom státu, kde převažuje etnická a náboženská nesourodost nebo regionální specifika, nelze mluvit o jednotě. „Kultura se tedy vůbec nerovná státu, nýbrž jazykovým, etnickým nebo náboženským skupinám“ (Šroněk, 2000, s. 15). V tomto duchu Hofstede namítá, že pokud bychom chtěli být důslední, pak bychom mohli hovořit o společné kultuře jen ve spojení se společenstvími, nikoli národy. Existují národy, které tvoří celky vytvořené v průběhu historických událostí i přesto, že jsou jejich části od sebe značně odlišné, nejsou plně kulturně integrovány a některé z nich jsou integrovány slaběji než jiné. Mezi ně patří bývalé koloniální, mnohojazyčné a mnohonárodnostní státy jako Belgie nebo Malajsie (Hofstede, 2007, s. 25). Ale i v případě etnických a jazykových

skupin (v rámci takových států), které se navzájem považují za odlišné, mají společné rysy odlišné od obyvatel jiných zemí (Hofstede, 2007, s. 281).

1.3 Studium národní kultury

Zkoumání národní kultury, dá se říci, započali Kluckhohn a Strodbeck svojí prací z roku 1961. Jednalo se o studii venkovských společenství na jihovýchodě USA (Brooks, 2003, s. 241). Ačkoli tato studie vycházela z antropologického hlediska a nebyla prováděna ve více zemích, její výstupy platily v mnohem širších souvislostech – ty byly z velké části základem pro práci dalších autorů v organizačním studiu, Trompernaarse (1993, podle Brookse, s. 241-243). Ve finále byli Kluckhohn a Strodbeck (1961, podle Brookse, 2003, s. 242) schopni vyzkoumané hodnoty rozmístit do šesti základních pohledů na svět, které ústí v určitý kulturní profil: **povaha jednotlivců** (1), **vztah člověka k jeho prostředí** (2), **vztah člověka k jiným lidem** (3), **povaha lidské činnosti** (4), **časový aspekt lidské činnosti** (5) a **prostorový aspekt lidské činnosti** (6) (Brooks, s. 241-242).

Nancy Adlerová (1997, podle Brookse, s. 242-243) vnímala výzkum Kluckhohna a Strodbecka jako vyobrazení aspektů americké kultury a z teoretického hlediska popsala rozdíly mezi touto a asijskou kulturou v rámci některých jejich základních zaměření na svět. V tomto duchu se André Laurent (1983, podle Brookse, 2003, s. 243) rozhodl vést výzkum v organizačním prostředí zaměřený na posouzení hodnot práce vedoucích pracovníků a s větším geografickým rozpětím. Prováděl šetření v devíti zemích západní Evropy, USA a rozšířením Adlerovou a Campbellem zahrnoval i několik asijských zemí a podařilo se mu potvrdit hypotézu, že chování managementu je kulturně určeno nebo ovlivněno (Brooks, 2003, s. 243-245).

Zde začíná éra, kdy se studium národní kultury koncipuje zejména ze sociologického hlediska pro potřeby organizací i tvorbu jejich kultury. V následující kapitole rozvedu podrobněji přístupy k dimenzím národní kultury autorů, kteří svojí prací přispívali dále ke studiu národní kultury s tímto cílem.

2 Dimenze národní kultury

K tomu, abychom identifikovali a porovnali jednotlivé kulturní odlišnosti, je důležité pochopit míru akcentu příslušné kultury na jednotlivé dimenze kultury národní. Vzhledem k tomu, neexistuje neměnný přístup k vypořádávání se s interkulturními rozdíly, mělo by se přistupovat k případům jednotlivě, jak vyplývá z metodiky Geerta Hofstedeho pro práci s jeho dotazníkem VSM (Hofstede, 2013, s. 2). Ať už se jedná o jakýkoli způsob popisu dimenzí národní kultury. Celkem budu hovořit o třech autorech, z toho jeden užil odlišného oborového přístupu, avšak výsledky jsou v organizačním prostředí podobně přínosné.

2.1 Dimenze dle Hofstedeho

Nizozemský profesor organizační antropologie a mezinárodního managementu, Geert Hofstede je jedním z nejdůležitějších autorů a průkopníků v problematice interkulturní analýzy. Svou rozsáhlou analýzou mezinárodní počítačové společnosti IBM (1980) s cílem určit aspekty ovlivňující jednání příslušníků zkoumaných kultur. Učinil tak za pomoci jím sestaveného dotazníku, přeloženého do 20 jazyků a zkoumal postoje 116 000 zaměstnanců napříč dceřinými pobočkami v 50 zemích. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21). Rozšířil tím Laurentův původní záběr na globální spektrum (Brooks, 2003, s. 245). Účelem Hofstedeho studie bylo tzv. pracovně orientované hodnotové představy. „*To znamená, že byly kladeny otázky týkající se spokojenosti s určitými pracovními aspekty (např.: „Jak se vám líbí práce, kterou právě vykonáváte?“), posuzování pracovních požadavků (např. „Jak často od vás váš šéf očekává nepřiměřeně mnoho práce?“), či osobních pracovně orientovaných cílů (např. „Jak důležité je pro vás vydělávat hodně peněz?“) atd.*“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21). Zaměstnanci nadnárodní společnosti se mohou zdát jako překvapující volba pro takovou studii. Naopak ale tvořili velice dobře srovnatelný výběrový soubor. V mnoha ohledech jsou si podobní, až na národnost, což vedlo k zřetelně pozorovatelným národnostním rozdílům (Hofstede, 2007, s. 28). Závěrem korelačně

statistického a faktorově analytického vyhodnocení původní studie bylo rozlišení následujících čtyř základních kulturních dimenzí:

Rozpětí moci v hierarchii je dimenze, na které lze vidět míru akceptace nerovných mocenských poměrů v dané kultuře. Pokud v kultuře převládá vysoké mocenské rozpětí, je v podnicích takových kultur hierarchie akceptována a podřízení nemají problém s tím být řízeni (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21). Jsou méně ochotní se vyptávat svých nadřízených a naopak řízeni být chtějí. Tento přístup jim umožňuje se dobře vyrovnat s nevyváženou distribucí moci a autokracií, příkladem je Malajsie (Brooks, 2003, s. 246). V případě malého mocenského odstupu je menší závislost mezi nadřízeným a podřízeným a tak neakceptací mocenského odstupu vznikají ploché struktury (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21).

Jedná se o nejvýznačnější Hofstedův faktor a zřetelně se v něm odráží dřívější Laurentova práce stojící na vztahů v organizaci z pohledu manažera (Brooks, 2003, s. 244 a 246).

Individualismus vs. kolektivismus představuje míru závislosti jednotlivce na skupině, míru přebírání zodpovědnosti a zapojení se do činnosti. Kultury kolektivistické staví zájmy skupiny nad svoje osobní, na rozdíl od těch individualistických (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21). V míře individuality kultur vedou země jako USA a Velká Británie, na druhém konci spektra jsou země asijské. Vztahy v hlavních skupinách jako v práci nebo v rodině bývají velmi významné, na jejich tvorbě a udržování se tráví velké množství času. Než aby se věnovali dosahování cílů „na vlastní pěst“, investují úsilí do dobrých vztahů, aby se mohli na tyto vztahy opřít v případě potřeby, a na to samé jsou připraveni z druhé strany – pro tento typ vztahu nebo spojení mají Číňané výraz „guanxi“. Pro manažery expatrianty je tato dimenze dosti směrodatná v aplikaci vhodného modelu řízení, aby například správně rozdělil práci do skupin nebo jedincům na základě hodnoty tohoto aspektu (Brooks, 2003, s. 248).

Vyhýbání se nejistotě – tedy do jaké míry mají v dané kultuře nejasné situace vliv na nejistotu a obavy. Kultury s vyšší mírou vyhýbavosti nejistotám se snaží omezovat svoje riziková rozhodnutí a to zejména přísně organizovanými společenskými systémy (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21-22). Takoví lidé jsou v nejasných situacích vystresovaní a mají odpor ke změně, zejména k takové, která jim není důsledně vysvětlena. Jistota zaměstnání a pravidla pokrývající co největší počet možných situací je nejvhodnějším prostředím pro členy této kultury (Brooks, 2003, s. 248). Naopak členové kultur s nižší měrou vyhýbání se riziku jsou přizpůsobiví nejasným poměrů a ochotnější riskovat a jsou tedy více tvůrčí a pružní (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22).

Maskulinita versus feminita definuje, do jaké míry jsou v kultuře diversifikovány a určeny mužské a ženské role a jak moc pevně jsou stanoveny. Maskulinní společnosti jsou zaměřené na průbojnost, úspěch a dosažení cílů. Femininní hodnoty představují ochotu, srdečnost a větší povědomí o rovnocenných příležitostech (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22) a tato hodnota je spojena s mírou diskriminace žen v organizaci (Brooks, 2003, s. 249).

Tyto čtyři dimenze se neočekávaně dobře shodovaly s okruhy, které na základě rozsáhlé studie z roku 1954 anglicky psané literatury o národní kultuře zosnované dvěma americkými akademiky: sociologem Alexem Inkelesem a psycholog Danielem Levinsonem. Tím byl podpořen teoretický význam toho, co bylo empiricky zjištěno (Hofstede, 2007, s. 28-29). Oněmi okruhy byly **Vztah k autoritě** (1), **Sebepojetí jedince** (2): vztah jedinec-společnost (a), individuální chápání mužskosti a ženskosti (b), a **způsoby zacházení s konflikty**, včetně zvládání agrese a vyjadřování citů (3) (Inkeles a Levinson, 1969, s. 447, podle Hofstedeho, 2007, s. 28).

Na základě pracovního vztahu s Michaelem Harrisem Bondem z Čínské univerzity v Hongkongu a komparativní analýzy výsledků Bondova obdobného výzkumu v Asijském prostředí byl vytvořen dotazník Čínských hodnot (Chinese Value Survey) a závěry z porovnání výstupů CVS a studie v IBM Hofstede použil pro doplnění páté dimenze v dotazníku VSM verzi 1994 (Hofstede, 2007, s. 33):

Dlouhodobé zaměření – v původním pracovním názvu „konfuciánská dynamičnost“ (Brooks, 2003, s. 249) – charakterizuje, do jaké míry je dlouhodobé myšlení v dané kultuře ceněno. Silně dlouhodobě zaměřené se vyznačují vysokým podílem plánování a myšlení v předstihu a vyžadují stabilitu a závaznost v sociálních strukturách. Existují zde společenské struktury trvávající generace, které jsou silně závazné a téměř neměnitelné. Ty kultury, co mají slabou dlouhodobou orientaci, nejsou zaměřeny na tradice (ty mají nostalgickou hodnotu, v nejlepším případě) a více než na plánování dopředu, kladou důraz na přítomnost (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22). Znalost tohoto zaměření může v obchodním hledisku vysvětlit rozdíly v chování například japonských a západních organizací. Japonci se snaží o budování dlouhodobých vztahů, než o krátkodobé činnosti a rychlý výdělek – více než střednědobé dividendy, jejich středem zájmu jsou dlouhodobé tržní podíly (Brooks, 2003, s. 249)

Americký sociolog Ronald Inglehart od 80. let 20. století vedl nadnárodní výzkumnou práci kulturních dimenzí, ve které, mimo jiné, jeho klíčové dimenze „well-being vs. survival“ silně korelovala s Hofstedeho dimenzemi a to tak, že pozitivně s indexem individuality a negativně s indexem maskulinity – což znamenalo, že na „blahobyt“ je největší důraz kladen v individualisticky-femininních společnostech (jako Dánsko), zatímco na „přežití“ si zakládají silně kolektivistické, maskulinní společnosti (např. Mexiko) (Hofstede a Minkov, 2010, s. 146). Michail Minkov, bulharský antropolog, se v návaznosti na jeho výzkumnou práci pokusil definovat základní znaky pro novou dimenzi národní kultury (Hofstede a Minkov, 2010, s. 280-281). V roce 2007 byl přizván, aby se podílel v Hofstedeho týmu pracujícího na VSM a navrhl tři nové dimenze, jejich korelace zkoumány, ale nakonec z nich vyšla jako jediná nekorelující se zbylými pěti dimenzemi pouze dimenze „požitkářství vs. zdrženlivost“ a byla tak v roce 2010 implementována jako šestá měřená dimenze národní kultury (Hofstede, 2013, s. 12).

Požitkářství vs. zdrženlivost: Požitkářství je míra tendence připouštění si relativně volného uspokojování přirozené potřeby a touhy člověka. Naopak zdrženlivost představuje přesvědčení o správnosti potlačování takových potřeb, které zároveň musí být přísně regulováno společenskými normami (Hofstede a Minkov, 2010, s. 281).

2.2 Dimenze národní kultury dle Halla

K obdobným výsledkům se dospěl i americký vědec Edward T. Hall. Ačkoli zvolil jako výchozí pohled na problematiku antropologický základ, tedy že se snažil určit základní dimenze lidského soužití, se kterými se nutně potýkají lidé ze všech kultur, dopracoval se také k určitým kulturním dimenzím (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22).

Dimenze prostoru

Důraz je kladen na proxemiku – fyzickou vzdálenost dvou jednajících osob. Hall (1966, podle Šroňka, 2000, s. 26) odlišuje čtyři skupin vzdáleností: intimní, osobní, společenské a vzdálenosti na veřejnosti. „*Průměrná vzdálenost mezi konverzujícími osobami na Blízkém východě je 20 cm, v Latinské Americe 30 cm, v USA 40 cm, v Evropě 60 cm, v Thajsku 80-100 cm*“ (Šroněk, 2000, s. 26). Když tedy někdo vnímá menší vzdálenost v konverzaci za přirozenou a příjemnou, a snaží se jí udržovat, druhá strana, která je zvyklá na větší konverzační vzdálenost, to bude vnímat jako nepříjemný průnik, například už do intimní zóny.

Dimenze času

Čas je prvek, kterým se kultury odlišují razantně a jeho vnímání se pak odráží v ostatních prvcích. Může být k němu chován vztah buď krátkodobý, nebo dlouhodobý. Šroněk (2000, s. 18) mluví o přístupu Edwarda T. Halla, který ve své publikaci Beyond culture (1976) dělí přístup kultur k času do dvou skupin a to monochronní a polychronní. První se vyznačuje snímáním času jako osy (čas je prioritní komoditou) a

důsledností a spolehlivostí v plánování (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23). Mezi silně monochronní se řadí severní Evropa s Velkou Británií a Nizozemím, německy hovořící evropské státy, Japonsko a Severní Amerika. Mezi mírně monochromatické se řadí zejména jižní a východní Evropa, Austrálie a Čína (Šroněk, 2000, s. 19). Naopak v polychronní kulturách je čas vnímán v několika vrstvách, klade se menší důraz na dodržování termínů – je prioritou dokončit jednání s jednou stranou, než jej ukončit kvůli dodržení termínu jednání dalšího (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23). Do této skupiny jsou řazeny arabské země, Afrika, Latinská Amerika, jižní a jihovýchodní Asie (Šroněk, 2001, s. 19).

Dimenze komunikace

Obecně verbální komunikace slouží jako nástroj k intra- a interkulturnímu dorozumívání a mezi jazyky jsou hlavní rozdíly v tom, jak je ten či onen národ používá k vyjádření svých myšlenek (Nový, Schroll-Machl, 2005, s 23). V různých kulturách se setkáváme s odlišným podílem toho, co je v poměru k celkové sdílené informaci vyjádřeno explicitně, verbálně a jednoznačně – tedy s kontextem. Pokud je informace vyjádřena z velké části verbálně, jedná se o slabý nebo nízký komunikační kontext. V případě, že je podíl verbálně nevyjádřených informací velký, pak jde o silný respektive vysoký komunikační kontext (Hall, 1989, podle Nového a Schroll-Machl, 2005, s. 183). Přímé, jasné a otevřené vyjádření myšlenek používají Němci, Skandinávci, Britové a Američani (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23). Nejasné vyjadřování převládá u Japonců, Číňanů a Arabských národů a tento vágní přístup se zdůvodňuje tím, že Arabové se snaží svou osobu nadměrně prosazovat či nadsazovat a Asiaté se usilují o to skrývat své pocity, nejčastěji negativní. V Asijské kultuře je dávání najevo takových emocí (např. podráždění, frustrace) vnímáno jako urážlivé a navíc to úzce souvisí s možnou „ztrátou (společenské) tváře“. Z těchto důvodů se často ony dva tábory stylů vyjadřování kvůli nepochopeným odlišnostem vzájemně obviňují – jedni jsou příliš agresivní a přímí a ti druzí zase kvůli své zdrženlivosti působí, že úmyslně a zbytečně protahují veškerá jednání (Šroněk, 2000, s. 23).

2.3 Dimenze dle Trompenaarse

Nizozemský manažer s praxí v mezinárodním řízení, Fonse Trompenaars, se rozhodl inspirovat prací, mimo jiné, Hofstedeho a Halla a s ohledem na svou zkušenost vytvořit vlastní model dimenzí národní kultury. Ty odvodil na základě výstupů dat z jeho výzkumné práce, čítající 15 000 dotazníků, ve které navazoval na Hofstedeho a Kluckhohna a Strodtbecka, ale s cílem analýzu rozšířit (Brooks, 2003, s. 250). Trompenaars je přesvědčen, že zdroji kulturních odlišností jsou tři oblasti lidských životů: postoje lidí k **času** (1), k **přírodě** (2) a k **ostatním lidem** (3) (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23).

Zatímco z postoje lidí k času a postoje lidí k přírodě lze odvodit po jedné dimenzi, z postoje lidí k lidem ostatním to je dimenzí pět – celkem tedy sedm (Trompernaars, 1993, podle Nového a Schroll-Machl, 2005, s. 23-24).

Začněme těmi odvozenými od vztahu lidí k jiným lidem - jednu z nich nazývá „**individualismus/kolektivismus**“ (podle Nového a Schroll-Machl, 2005, s. 24). Je tedy identická s Hofstedovou dimenzí a shodně i obnáší to samé (viz kapitola 2.1), proto její popis zde vynechávám.

Universalismus/ partikularismus

Tato dimenze ukazuje, do jaké míry určitá kultura staví na přesvědčení, že pro lidské soužití je možné stanovit všeobecná pravidla a že je za všech okolností možné je vyžadovat a prosazovat. Univerzalisticky orientované kultury mají toto přesvědčení ve svých řadách silně zakořeněno (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24), silně universalistickými zeměmi jsou například Kanada, USA a Velká Británie (Brooks, 2003, s. 251). Mezitím silně partikularistické kultury berou velmi často v potaz specifické a zvláštní okolnosti a v takových situacích odmítají striktní a bezvýhradní dodržování pravidel (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24), mezilidské vztahy zde mají totiž přednost (vzpomeňme například pojem „guanxi“), mezi takové země patří Čína a Thajsko. V případě, že se setkají dvě kultury, kde na jedné straně je silný

universalismus a na druhé partikularismus, zejména v oblasti závazků může dojít k velmi nepříjemným situacím nepochopení (Brooks, 2003, s. 251).

„Kultury neutrální/emoční“, respektive **„kultury neutrální/afektivní“**

U některých kultur, více než druhých, je běžnější, že silné pocity je přípustné vyjádřit v situacích na veřejnosti. V neutrálních kulturách jsou na veřejnosti emoce drženy co nejvíce pod kontrolou a v diskusích využívají téměř výhradně věcné argumenty (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24), takové chování je typické pro Japonsko nebo Německo (Brooks, 2003, s. 251).

Naproti tomu afektivní (emoční) kultury přistupují ke spontánním veřejným projevům emocí jako k jejich přirozené součásti, během diskusí nebo jednání je proto akceptováno, pokud se někdo z přítomných dopustí „lidské“ reakce jako hlasitější smích, hněv nebo zděšení (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24). Trefným příkladem takové kultury je kultura italská (Brooks, 2003, s. 251).

Rozdílnosti v rámci této dimenze mají významný vliv na spolupráci uvnitř interkulturního týmu, člen emoční (afektivní) kultury bude při komunikaci s ostatními členy v rozpacích, pokud jsou z neutrální kultury a před emoční expresí upřednostňují přístup „poker-face“. Věcné argumenty své místo mají, ale absence emocí taktéž zkresluje smysl komunikace a tím může snižovat efektivitu skupiny (Brooks, 2003, s. 251).

„Kultury specifické/difuzní“ respektive **„kultury konkrétních/nejasných vztahů“**

Interpretace této dimenze se v odborné literatuře do určité míry liší. Z pohledu Nového a Schroll-Machl (2005, s. 24) rozdílem mezi kulturami specifickými a difuzními je ve způsobu, jakým umožňují členové v dané kultuře ostatním lidem přístup ke své osobě. **Specificky orientované kultury** mají většinou takové mezilidské vztahy, že se lidé setkávají výlučně v určitých oblastech svých životů – jen na pracovišti nebo jen ve škole nebo jen ve sportovním týmu, apod. A i přesto, že tato setkání nebývají vůbec oproštěna od srdečnosti a jsou četná, není v těchto kulturách podporováno setkávání v odlišných sférách života. Na druhé straně **difuzní kultury** mají lidé určitá kritéria úrovně známosti, který jakmile někdo překročí, jsou mu odkryty

veškeré oblasti života dotyčného. Ty se prolínají a je téměř žádoucí, po udělení tohoto přístupu, druhého člověka poznat ve všech těchto oblastech. Obchodníci z difuzní kultury si často přejí a někdy i podmínkou pro zahájení obchodního vztahu, aby se strany nejdříve poznaly mimo obchodní sféru jako např. při společné sportovní aktivitě (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24).

Brooks (2003, s. 251) Trompenaarse interpretuje následujícím způsobem. Z pohledu managera, v **konkrétní kultuře** pracovní vztah má být oddělen od jiných vztahů. Vztah nadřízeného a podřízeného je udržován pouze na pracovišti, ale v neformálním prostředí (např. ve sportovním klubu) se tento vztah mění na vztah rovného s rovným. **Kultura nejasných vztahů** je význačná tím, že veškeré mimopracovní vztahy jsou ovlivňovány vztahy pracovními – podřízený bude i mimo pracovní prostředí ke svému nadřízenému sám od sebe obezřetný. Tato nejasnost se nejsilněji vyskytuje v kulturách s velkou úctou k rozřazení dle hodnosti a lze ji pojit s Hofstedeho dimenzí mocenského odstupu (Brooks, 2003, s. 251).

Dosažený status/připisovaný status

Tato dimenze slouží k rozlišení míry důležitosti jednoho ze způsobů nabývání statusu pro nabytí statusu společenského. Tam, kde je hodnotný dosažený status, člověk dosáhne společenského statusu plněním osobních výkonů – v oblasti práce nebo i sportu. Pokud je v dané kultuře oceňovaný připisovaný status, zde je člověku přiřčen status na základě znaků nabytých při narození nebo společenskými okolnostmi, např. věk, pohlaví, rodový titul, příslušnost k sociální vrstvě. (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 24-25). Kultury s vysokým připisováním nalezneme v Hongkongu, Argentině nebo Egyptě, kultury cenící si dosahovaného jsou v USA a Skandinávii (Brooks, 2003, s. 251).

„Orientace na přírodu“ respektive **„vnitřní a vnější orientace“**

Podle postoje k přírodě Trompenaars (in Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 25) rozděluje kultury na ty, které se snaží o to přírodu kontrolovat a na ty, které žijí v souladu s ní. Údělem člověka v prvním případě je s přírodou neustále bojovat, příroda je považována za nezávislou moc, které je třeba imponovat odhalováním jejích tajemní

přírodovědeckým bádáním a podmaňovat si ji pomocí technologie (in Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 25). Tato snaha řídit přírodní a lidské prostředí, vnitřní orientace, je typická pro země jako USA nebo Švýcarsko (Brooks, 2003, s. 252). V případě druhého přístupu člověk přírodu nepovažuje za protivníka, ale entitu, jíž chce být součástí a to skrze vytváření vyrovnané koexistence (in Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 25). Zde mluvíme o vnější orientaci, která je podstatou holistického vnímání vlastní buddhistům a konfucianistům. Toto přesvědčení o nutné harmonii se pak odráží při interakcích v organizacích, kdy členové takových kultur odmítají přímý konflikt a konfrontace – zejména Japonsko je takovým příkladem (Brooks, 2003, s. 252).

Orientace v čase

Dělí se na tři formy: některé kultury považují **minulost** za nejdůležitější formu času, je třeba ji střežit a předávat dalším generacím, aby byla osnovou pro budoucnost. Na druhé straně kultury uznávající **budoucnost** se k minulosti staví jako k přežité přítěži, která nemá důležité slovo při tvorbě dnešků a zejména zítřků. Čím více bylo dosaženo stanovených cílů, tím více se tyto kultury ubírají dopředu a neohlíží se zpět. Pokud mluvíme o kulturách orientovaných na přítomnost, pak je pro ně příznačné, že čas má v podstatě podřadnou roli oproti jiným aspektům života – ani minulost ani budoucnost nehraje velkou roli a jde v první řadě o užívání současného okamžiku (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 25).

Brooks (2003, s. 252) tuto dimenzi interpretuje ve dvou přístupech. **Čas jako posloupnost** – přístup k otázkám je přímočarý, postupuje se krok za krokem. Jsou upřednostňovány krátkodobé vztahy a načasování je prioritou. V kulturách, jako je Japonsko, je **čas** vnímán **jako kruh** a je tak možné, aby paralelně probíhalo více procesů. Vnímání času je pružnější a větší důležitost mají dlouhodobé vztah. Pro organizační chování je důležité si uvědomit možnost konfliktu pramenící z těchto zásadních rozdílů (Brooks, 2003, s. 252).

3 Mezinárodní personální řízení

V dnešní době ovlivněné globalizací a zvyšující se mobilitě pracovníků se zvyšují nároky na vedoucí pracovníky a na jejich schopnosti brát v potaz interkulturní rozdíly svých podřízených při jejich řízení. Než se v této kapitole budu věnovat personálnímu řízení na nadnárodní úrovni, považuji za vhodné přiblížit pojmy, které se na úspěšnost v této oblasti úzce vážou – a to pojmy kompetence a kompetence interkulturní.

3. 1 Kompetence

Tureckiová (2004, s. 29-30) rozlišuje při definici kompetence dva významy tohoto slova a to „Kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky“(1) a „Kompetence jako vytváření obecné schopnosti“(2). V prvním případě je tato kompetence spojena s termíny, jako jsou moc, vliv nebo formální autorita. Je nejčastěji získána od nadřízeného, od firmy, tedy obecně od formální autority – kompetence „od jiného“. Druhým významem je schopnost vhodně odhadnout situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání – kompetence „od sebe“. I přesto, že obě pojetí jsou v praxi obvykle provázána, autoři se zaměřují na druhý význam, pro který se v češtině uvádí výraz pracovní způsobilost (Tureckiová 2004, s. 30).
Bernová a Nový (1998, s. 76) při definici zvažují pojmy kvalifikace práce – vymezení konkrétních činností, povinností, odpovědností důležitých pro výkon na daném postu, a kvalifikace pracovníka. Kompetence je dle nich pak „žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách podniku“.

Podle definicí kompetence podle Burgoyna (1988a, podle Armstronga, 1999, s. 193), Furnhama (1990, podle Armstronga, 1999, s. 193) a Murphyho (1993, podle Armstronga, 1999, s. 193) výraz pracovní způsobilost odpovídá kompetenci. Výraz pracovní způsobilost, je však spíše jen určitým zjednodušujícím označením pro potřeby rozlišení uváděných dvou významů slova kompetence podle Tureckiové, protože Bedrnová a Nový (1998, s. 76) pracovní způsobilost charakterizují jako „základní připravenost pracovníka pro práci, a to z hlediska jeho fyzických, psychických,

odborných a morálních předpokladů“. Oproti definicím Burgoyna, Furnhama a Murphyho tato zahrnuje nejen prvotní předpoklady, ale jejich navázání na určité podmínky a jejich rozvoj, proto mi přijde vhodnější.

3. 2 Interkulturní kompetence

Nový a Schroll-Machl (2005, s. 139) uvádí, že kulturní faktory ovlivňují řídící činnost a její působení. Manažeři v závislosti na své národní kultuře přidělují orientačním hlediskům ve vztahu k podnikatelským rozhodováním odlišnou hodnotu a odlišně přistupují a volí jiné strategie při řešení vyvstalých problémů. Mezi kulturami se také mění vnímání toho, co je a co není z pohledu podřízených motivující. V situaci, kdy vedoucí pracovníci a podřízení pochází z odlišných kultur, nebo pochází-li manažeři pracovní skupiny z rozdílných kultur, vidí v ní Nový a Schroll-Machl (2005, s. 139-140) zároveň šanci i hrozbu. Šancí jsou různé kulturní modely vnímání a jednání, jež mohou být kompatibilní a i komplementární. Hrozba může vyvstat při vzájemném nepochopení a netoleranci modelů vnímání a jednání, což zamezuje správné integraci rozdílnosti. Proto je důležité výběr a rozvoj personálu sladit s danými interkulturními situačními požadavky a požadavky managementu (Nový, Schroll-Machl 2005, s. 140).

„Interkulturní kompetence k jednání je schopnost pochopit, hodnotit, respektovat a produktivně nasadit kulturní podmínky a faktory vlivu ve vnímání, hodnocení, cítění a jednání u sebe samého a také u druhých, a to ve smyslu vzájemného přizpůsobení, tolerance oproti neslučitelnosti, jakož i vývojově synergetických soužití a orientace ve světě“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 140). V tomto smyslu definice lze navázat na Armstrongova slova (1999, s. 137), že jednotlivé schopnosti, pro které se nadnárodní společnosti rozhodnou jako žádoucí v případě svých mezinárodních manažerů, budou z většiny podobné takovým, které jsou očekávány u kteréhokoli efektivního manažera organizace, avšak od mezinárodního manažera se vyžadují další schopnosti. Některé z nich jsou již obsaženy v definici Nového a Schroll-Machla, proto bych z Armstronga (1999, s. 137) doplnil jen budování a vedení mnohonárodních týmů (1), odolnost (2),

tedy schopnost vyrovnat se s tlaky (např. imunita vůči kulturnímu šoku v případě expatrianta), jazykové schopnosti (3) a adaptabilita (4) – schopnost rychle se přizpůsobit novému prostředí a práci s lidmi různých národností a kultur.

3.3 Výzvy mezinárodního personálního řízení

Mezinárodní personální řízení je takové řízení, které zahrnuje procesy zaměstnávání a rozvoje pracovníků v nadnárodních společnostech, a znamená práci napříč hranicemi při formulaci zabezpečování pracovních sil, jejich rozvoje, řízení kariéry a politiky odměňování a postupů, které mohou sloužit k aplikaci na mezinárodní pracovní sílu (Armstrong, 1999, s. 132).
Uvádí, že jsou zde tři zásadní problémy při mezinárodním personálním řízení.

Smíšenost pracovní síly – V pobočce v plném vlastnictví mohou pracovat zaměstnanci z hostitelské země i z mateřské země i spolu s občany třetí země. To se odráží v problémech s jednáním se zaměstnanci a jejich odměňování. Ve společnostech typu joint venture se manažeři setkávají se specifickými problémy, které zahrnují, jak poznamenal Carter (1985) a jiní autoři (podle Armstronga, 1999, s. 132), rozdělování loajality mezi mateřskou společností a konsorciem joint venture. Na jedné straně se snaží co nejcitlivěji reagovat na místní podmínky, na druhé zde stojí požadavky konsorcia a jejich vlastní společnosti, kterých si musí být vědomi.

Řízení rozmanitosti – Pro manažery je důležité si uvědomit, že v prostředí kulturní rozmanitosti pracovníků, společenských systémů a legislativních požadavků nelze utvořit uniformní řízení (Armstrong, 1999, s. 132).

Geografická rozptýlenost – V tomto případě se komunikace v řízení se stoupající virtualitou pracovních skupin a týmů zesložiťuje a je třeba ji přizpůsobovat míře virtuality týmů (Carter, 1985, in Armstrong, 1999, s. 132).

Ke zmíněným problémům bych připojil základní faktory, které podle Dowlinga, Welchové, Schulera (1998, podle Tureckiové, 2004, s. 149) odlišují práci s lidmi v místních a mezinárodních firmách. Jsou jimi **komplexnost problémů** (1) vyplývá z působení v různých zemích a zaměstnávání různých národních skupin zaměstnanců, **kultura prostředí** (2), která, mimo jiné, vyjadřuje vztah mezi národní a firemní kulturou, **předmět podnikání** (3), respektive typ podnikatelské činnosti a trhu, který je určující pro volbu základní firemní strategie a z ní se následně odvozuje i základní model firemní kultury a **postoje vrcholového vedení** (4) - a to k řízení mezinárodních operací a pracovníků s odlišných národním a kulturním zázemím.

Torrington (1994, podle Armstronga, 1999, s. 132) je přesvědčen, že v mezinárodním personálním řízení nejde o prosté kopírování postupů například Japonců, Němců nebo Američanů, které nejsou vždy přímo přenositelné do jiné kultury. Nejde podle něj ani o pochopení kultury každé země a přizpůsobování chování každé z nich, vzhledem k rozmanitosti národních kultur. Jedná se ve své podstatě o personální řízení v širším rozsahu, kdy je potřeba spolupráci přes národní hranice koordinovat, některé procesy, jako nábor a vzdělávání pracovníků, mohou být ve větší části zachovány, avšak s úpravami pro lepší uplatitelnost a naplnění požadavků rozdílné kultury. Při úpravách metodik řízení pro kompatibilitu s danou kulturou se Torrington (1994, podle Armstronga, 1999, s. 133) odkazuje na „7K“, která představují základní kostru bodů, které bere v těchto úpravách v potaz.

Jsou jimi **kosmopolitismus** (1) - sklon stát se buď příslušníky úspěšné mnohojazyčné elity, která se podílí na koordinačních činnostech na vysoké úrovni a je neustále v pohybu, nebo expatrianty, kteří se mohou po několika letech vrátit, ale mohou mít velké problémy s repatriací, velké rozdíly ve výchově a kultuře prostředí původu – **kultura** (2) obecně, **kompenzace** (3) nebo odměňování a v rámci toho zvláštní požadavky na stanovení odměn a zaměstnaneckých výhod expatriantům a občanům hostitelské země. Dále **komunikace** (4) a její dobré udržování mezi všemi částmi organizace po celém světě a požadavek širší odbornosti, aby bylo možné zabývat se místními potřebami, který je pod bodem **konzultace** (5). **Kompetence** (6) respektive schopnosti, ty rozvíjet v širší škále pro lidi, kteří musejí pracovat přes

politické, kulturní a podnikové hranice, a posledním „K“ je **koordinace** (7), které chápe jako vymýšlení formálních a neformálních metod zabezpečování těsnější spolupráce různých částí mezinárodního podniku.

4 Organizační kultura

V organizační kultuře se prolíná více úrovní, které je třeba brát v úvahu při její tvorbě či studiu: první je nadnárodní kultura (1) – formovaná po staletí na základech civilizací, **národní kultura** (2), která popisuje osobitosti dané národní tradicí, **vlastní kultura organizace** (3), vytvořena odlišným vývojem a přispíváním lidí v rámci jedné země, a nakonec **subkultury** (4) a to útvarů nebo divizí určité organizace, lidí se společnou profesí v organizaci s podobnými znaky (Bělohlávek, 1996, s. 108-109). V předcházející kapitole jsem se již věnoval širšímu pojmu kultury, národní kultuře. V této kapitole budu mluvit zejména o vlastní kultuře organizace a následně se dotknu tématu subkultur skrze popis typů strategií, které organizace využívají v přístupu k působení v zahraničí, což je signifikantní faktor tvorby subkultur vycházející z interkulturality.

Pro uchopení pojmu organizační kultury je vhodné, abychom si byli vědomi používaných výrazů pro tuto problematiku. V české odborné literatuře se nejčastěji setkáváme se třemi obsahově relevantními pojmy: firemní kultura, podniková kultura a organizační kultura. V anglicky psané literatuře se mluví nejčastěji o organizational culture (organizační kultuře) a méně často se pak označuje jako corporate culture (firemní, podniková kultura) (Lukášová, s. 16, 2010). Lukášová se domnívá, že to může být následek toho, že v našem prostředí je studium organizační kultury pojato v kontextu managementu a vztahováno převážně k řízení podniků. Zatímco v zahraničních, zejména anglosaských poměrech je organizační kultura pojata v kontextu organizačního chování jako disciplíny spojující poznatky psychologie, sociologie, ekonomiky a managementu a je zkoumán její vztah i k neziskovým organizacím. V mé práci však používám slova firemní, podniková a organizační, ve spojení s kulturou, jako synonyma po vzoru Lukášové (2010).

Z hlediska řízení začala být firemní kultura v odborné literatuře zvažována v 60. letech 20. století, ačkoli o ní byly zmínky již dříve - od dob „školy lidských vztahů“, tedy od 30. let 20. století, ale k jejímu rozsáhlejšímu studiu docházelo až v 70. letech a

zejména od 80. let 20. stol. ve spojitosti s japonským ekonomickým růstem, který byl motivujícím stimulem pro západní manažery pro zlepšování manažerských technik a o filozofii a způsoby řízení japonských podniků začali jevit profesní zájem (Lukášová, s. 15, 2010).

4.1 Definice organizační kultury

Vycházíme-li z toho, že kultura je určité kolektivní „programování mysli", odlišující příslušníky jedné kategorie nebo skupiny lidí od té druhé, pak kulturu **organizace** – velkého seskupení lidí neformálního charakteru vzniklého za konkrétním účelem (Giddens, 1997, s. 288) – lze vnímat jako „naprogramování mysli", které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé (Hofstede, 2007, s. 215). K jejímu popisu lze přistupovat dvojím způsobem. Prvním je interpretativní (1) – chápání kultury jako „něčeho, čím organizace je". Není zde klíčová objektivní realita – organizační jako kultura je interpretovaný systém sdílených významů, tedy souborem idejí, vizí, názorů, hodnot a norem chování. Na druhé straně objektivistický přístup (2) vnímá kulturu jako „něco, co organizace má". Že je objektivní entitou, jakýmsi aspektem nebo subsystém podniku, proměnnou, která má vliv na její chod a výkonnost a může být cílevědomě vytvářena a měněna (Smircich, 1983, in Lukášová, 2010, s. 16).

Na definici organizační kultury pracovalo mnoho autorů, nejcitovanějším z nich, jehož vymezení je označováno za přesné a úplné, je E. A. Schein: „*Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se pak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich*" (1992, s. 12, podle Bělohlávka, 1996, s. 108).

Soudobá pojetí vykazují určité společné znaky a lze jej zobecnit na tvrzení, že organizační kulturu můžeme chápat jako „soubor základních přesvědčení, hodnot,

postojů a norem chování (1), které jsou sdíleny v rámci organizace (2) a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (3) (Lukášová, 2010, s. 18). Hofstede (2007, s. 215) v definicích ostatních autorů vidí shodu v tom, že organizační kultura se týká celku (je holistická) (1), je určená historií organizace (2), vztahuje se ke studiím antropologů (např. rituály a symboly) (3), vytváří se sociálně (vytváří a udržuje jí skupina lidí, kteří tvoří organizaci) (4), je zaměřená na „měkké“ části řízení (5) a je obtížně měřitelná (6), ačkoli se podle Hofstedeho autoři různí v názoru na míře této obtížnosti.

Stejně tak v tom, jak popsat organizační kulturu, není zcela jednotného pohledu, tak i hodnocení toho, jak vypadá „dobrá“ organizační kultura, se rozchází. Peters a Waterman konstatovali, že dominance a sourodost organizační kultury je klíčovým znakem výtečných organizací. A čím silnější kultura a čím více je zaměřená tržně, tím jednotnější normy chování a vyskytuje nižší počet odchylek. O to méně je zapotřebí psaných předpisů a vypracovaných postupů a pravidel, neboť v takových organizacích i nejnižší úrovně zpravidla na základě několika vůdčích hodnot vědí, co se od nich očekává (s. 75-76, 1982, podle Hofstedeho, 2007, s. 214). Ve smyslu citace, z organizačního hlediska hrozí vidí hrozbu v důsledku příliš silné kultury, organizace by tím mohla fatálně ustrnout (Hofstede, 2007, s. 215 a 294), je proto nutné, aby nebyla příliš statickou a odrážela tak nevyhnutelný vývoj vně organizace, který je nutným předpokladem pro její změnu a růst (Brooks, 2003, s. 218). Hofstede si zároveň uvědomuje, že rozdíly postojů k silným organizačním kulturám je podložen národní kulturou, konkrétně že stojí na míře závislosti na hierarchii a předpisech, proto například američtí akademici k nim mají skeptičtější postoj, než jaký vykazovali autoři severských zemí (Hofstede, 2007, s. 215-216). Nicméně s odchylkami uvnitř kultur i subkultur, pramenících nejspíše z odlišného zázemí nebo výchovných a společenských kontextů, se setkáváme často. Podle povahy kultury jsou takovéto rozdíly tolerovány lze na ně nahlížet i na jako mechanismus pozitivní kulturní změny (Brooks, 2003, s. 217).

4.2 Typologie organizační kultury nadnárodních organizací dle strategie

Na strategii přístupu k zahraniční exekutivě významně závisí i potenciál vytváření subkultur v divizích dané organizace, jaké je prostředí pro jejich vývi**n. Subkultura** je definována jako dílčí kategorie, jež součástí širší (dominantní) kultury, od níž jsou (některé) její hodnoty, normy a vzorce chování odlišné (Geist, 1992 s. 474).

V nadnárodních a mezinárodních organizacích jsou dle Dowlinga – Welsche a Schulera (2004, podle Tureckiové s. 82, 2009) v zásadě uplatňovány dva přístupy v nabídce produktů a chování vůči klientům. Buď přístup globální – všude a všem stejné podmínky a produkt, nebo přístup multilokální – přizpůsobení místu a lokální klientele. Na základě toho rozdělení se odvozují typy kultury nadnárodních a mezinárodních firem. Jsou jimi: globální (1) pro stejnojmennou strategii, polycentrická (2), (společné jsou pouze hodnoty a základní strategické cíle, ostatní procesy vycházejí z místních zvyklostí) pro multilokální strategii, a geocentrická (3) („nejlepší praxe“ – to, co se osvědčilo v několika zemích a i v další pobočce organizace). Tato typologie se nazývá Perlmutterova (Štrach, 2009, s. 78).

Etnocentrická (globální) organizační strategie implementuje organizační kulturu mateřské společnosti co nejpřesněji do dceřiných společností. Ty nejsou vnímány jako nositelé vlastní kultury ovlivněné národní kulturou hostitelské země, ale jako unifikované, integrální součásti jediné společné kultury vzniklé v původním prostředí organizace mateřské. Předpokladem pro úspěšnost této strategie je jak síla podnikové kultury, tak zároveň míra rozdílnosti kultury organizace a kultury hostitelské země. Pokud je organizační kultura silná a zároveň je implementována v hostitelské zemi se značně odlišnou národní kulturou, než mateřská země přicházejícího podniku, má větší šanci uspět v případě, že novou firmu buduje od počátku. Jestliže ale dochází k převzetí podniku v hostitelské zemi, pak se kromě odlišné národní kultury dostává do střetu i odlišná kultura organizační a zvyšuje se tak obtížnost jejich efektivního sloučení.

Řízení lidských zdrojů je v tomto přístupu de facto postaveno na tom, že pracovníci z mateřského podniku, kteří jsou zároveň stejného původu jako tato firma a jsou považováni za nadřazené – dostatečně kvalifikované pro působení ve vrcholovém managementu v rámci centrály i v jednotlivých pobočkách a takové firmy se tedy v zahraniční výrobě zaměřují jen na výrobky s nižší technologickou úrovní. Z tohoto přístupu vyplývá vysoký počet expatriantů, který se promítá v nákladech na jejich transfery, mobilitu, což je negativem této strategie. Naopak výhodou je jednotnost komunikační sítě (je rychlá a spolehlivá), hodnotových systémů a norem jednání (jednání spolupracovníků je relativně stálé a aktivity snadněji předpověditelné), v jednotných symbolech (barvy, značky, logo – umožňují shodnou mezinárodní identifikaci) a celkově tato strategie svým sjednocováním průběhu intraorganizačních procesů snižuje náklady na vzájemnou koordinaci a přizpůsobování (Štrach, 2009, s. 78-79).

Polycentrická organizační strategie - dceřiné pobočky se od mateřské osamostatňují a jsou na ní víceméně nezávislé a rozhodovací pravomoc centrály je tak značně snížena. Místním prostředím se vytváří originální systém řízení a dochází k postupnému vytváření **subkultur v** jednotlivých zemích působení podniku v závislosti na mentalitě a národních zvyklostech hostitelské země, které se ještě více upevňují vzhledem k tomu, že nábor zaměstnanců probíhá z většiny z lokálních zdrojů – jsou zde tedy nižší počty expatriantů, než je tomu u etnocentrických společností. Jak se dceřiné společnosti vzdalují centrále, komunikace je mezi nimi obvykle velmi omezená a pracovníci mateřské společnosti většinou působí v zemi domácí. Výhodou této strategie je možnost komplexně pohlížet na rozličné podmínky v jednotlivých zemích a těžit ve prospěch vývoje celé organizace. Ta se tak stává flexibilnější v reakcích na nové trendy a nepředvídatelné události, spojením subkultur dochází ke stimulaci kreativity a odlišné vzory chování rozšiřují základnu zkušeností přímo úměrné kapacitě pro řešení problémů (Štrach, 2009, s. 79).

Geocentrická, nebo také transnacionální, **organizační strategie** spočívá v tom, že je v ní určitá rovnováha a mezinárodní kulturní společenství všech pracovníků organizace se přičiní k vytvoření původního produktu – hodnotových systémů společných pro většinu jejich členů, a často tak vede i k situaci, ve které určení původu mateřské organizace a národního charakteru je velmi obtížné. Podnik se snaží získávat nejlepší pracovníky do svého vedoucího týmu na jakémkoli místě na světě. Vysoké počty expatriantů má tato strategie společné s etnocentrickým přístupem avšak s tím rozdílem, že jsou jak z mateřské, tak třetích zemí. Nezávisle na své národnosti pak pracovníci působí v mateřské i dceřiných společnostech. Pro řízení lidských zdrojů tato strategie představuje náročný úkol, jelikož veškerý personál musí podstoupit složitou a důslednou profesionální přípravu. Na přípravu i na nároky na mobilitu se vážou značné finanční náklady, ale i přes její komplexitu a finanční náročnost se však jedná o čím dál využívanější přístup zahraničního působení v rámci strategie organizační kultury, obzvláště pro firmy „nových" odvětví (informační a komunikační technologie) nebo i primárních (získávání nerostných surovin) (Štrach, 2009, s. 79). V tomto případě by se, podle slov Reicha, dalo říci, že se expatrianti stávají „manažery bez státu, opravdovými světoobčany" (1991, podle Bělohlávka, 1996, s. 116).

Perlmutter kromě třech zmíněných přístupů společně s Heemanem (1979, podle Štracha, 2009, s. 80) popisuje i čtvrtý – **regiocentrický přístup**. Ten je spojením geocentrismu s regionálním zaměřením (namísto celosvětového), kde jsou pracovníci pro práci v hostitelských zemích vybíráni většinou z oblastí s podobným tržními nebo kulturními znaky. Počet expatriantů je tak relativně vyšší, avšak díky výsledné nižší kulturní vzdálenosti jsou schopnější citlivější percepce potřeb místních pracovníků i trhu.

5 Příprava empirické části

5.1 Představení společnosti X

Jedná se o původně českou firmu založenou koncem 19. století, ale v průběhu 90. let 20. století se 100% vlastníkem podílů stal zahraniční koncern v jeho odvětví. Podnik X zaměstnává více jak 25 000 zaměstnanců. Řadí se tak mezi přední zaměstnavatele v České republice. Jeho roční obrat přesahuje 200 miliard korun českých a jeho výrobny se nachází v dalších 4 zemích (Zdroj: Internetové stránky společnosti X).

5.2 Cíl a předpoklady výzkumného šetření

Cílem tohoto výzkumného šetření je analýza výsledků měření získaných kvantitativní dotazníkovou metodou. Předmětem šetření dimenze národní kultury pracovníků české, slovenské a polské národnosti, společně působících v podobných pracovních skupinách jednoho podniku. Na základě této komparace hodnot indexů národní kultury vytvořím návrhy pro zohlednění odlišností při řízení těchto národností.

Tohoto cíle je dosaženo ověřením následujících výzkumných předpokladů stanovených na základě šetřených dimenzí národní kultury. Vycházím z toho, že veškeré hodnoty indexů jsou zařaditelné do škály 0-100 a budu tedy o rozdílech hodnot mluvit jako o procentech.

Předpoklad č. 1: Index maskuliny tak ani u jedné z národností nepřesahuje hodnotu 50.

Předpoklad č. 2: Slovenští pracovníci vykazují o 10 % vyšší hodnoty indexu maskulinity, než ostatní národnosti.

Předpoklad č. 3: Nejvíce individualisticky orientovaní jsou Češi, hodnota jejich indexu individualismu je minimálně o 10 % vyšší, než u ostatních kultur.

Předpoklad č. 4: Rozdíl nejnižší a nejvyšší hodnoty indexu požitkářství vs. zdrženlivost nepřesahuje 10 %.

5.3 Metodika výzkumného šetření

Geert Hofstede patří mezi přední odborníky v oblasti interkulturní analýzy a ačkoli jeho metoda a pojetí jsou neustále revidovány, započal své výzkumné práce na výstižném jádru a výzkumy jím vedené, včetně replikací, patří mezi nejplošnější výzkumy v oboru. Kromě tohoto důvodu jsem jeho dotazník dimenzí národní kultury zvolil pro jeho relativně jednoduchou a kompaktní zpracovatelnost – existují i další metody, např. GLOBE, které se snaží o detailnější uchopení dimenzí (Hofstede, 2007, s. 35), avšak jejich provedení je problematičtější a dostupnost materiálů na jeho vyhodnocení je horší. Minimálně proto v rámci bakalářské práce o takovém počtu respondentů je nejvhodnější právě Hofstedova metoda VSM.

5.3.1 Values Survey Module 2013

The Values Survey Module 2013 - dotazník o 30 otázkách (viz příloha č. 1), byl vyvinut Geertem Hofstedem pro porovnávání hodnot ovlivněných kulturou u podobných respondentů ze dvou a více zemí, někdy regionů v rámci jedné země. Umožňuje vypočítat výsledky pro šest dimenzí národní kultury prostřednictvím čtyř otázek pro každou dimenzi – tedy 24 testovacích otázek. Zbylých šest je určeno pro demografické údaje zahrnující respondentovo pohlaví, věk, dosažené vzdělání, druh práce, který vykonává, státní příslušnost a národnost – státní příslušnost při narození, pokud se liší od předchozí otázky (Hofstede, 2013, s. 2).

Z Hofstedeho výzkumů vzešlo, že odpovědi na těchto 24 otázek jsou ovlivněny národností respondentů. Neznamená to sice, že každý respondent národnosti A odpovídá na určitou otázku jedním způsobem a respondent národnosti B zase druhým,

nicméně se dá očekávat určitá systematičnost v odlišnostech mezi průměrnými odpověďmi výběrového souboru národnosti A a srovnatelným výběrovým souborem národnosti B (Hofstede, 2013, s. 2). Vzhledem k tomu, že se jedná o statistický vztah, výběrový soubor za každou zemi by měli mít dostačující rozměr. Ideálním výběrovým souborem je 50 respondentů, méně než 20 už začíná ztrácet na vypovídací hodnotě a Hofstede (2013, s. 2) jej nedoporučuje zvažovat.

Otázky byly vhodně vybírány tak, aby jejich vypovídací hodnota byla co největší. Vycházíme-li z toho, že ke každé dimenzi jsou přidruženy čtyři otázky, pak by výsledku mělo platit, že pokud nabývá jedna otázka vztahující se ke konkrétní dimenzi vysokých hodnot, mělo by tomu být i v případě další otázky vztahující se k téže dimenzi. Průměrné hodnoty odpovědí vztahující se odlišným dimenzím spolu většinou pozitivně nekorelují (Hofstede, 2013, s. 3).

Hofstede upozorňuje, že dotazník není vhodný pro porovnávání jedinců. Jednak z důvodu, že statisticky tomu metoda není uzpůsobena, a také z důvodu zaměření na rozdílnost dimenzí korelující na úrovni zemí, které mohou být odlišné od korelací mezi jedinci. Z nich vzcházejí korelace dimenzí osobnosti, korelace na úrovni národa produkují dimenze národní kultury – první vztah je středem zájmu psychologie, druhý vztah patří antropologii. Jedinci nemohou být popsáni stejnými parametry jako národ (Hofstede, 2013, s. 3).

5.3.2 Metodika výpočtu dimenzí

Z hodnot dvaceti čtyř otázek dotazníku VSM 2013 je možné vypočítat indexy pro každou ze šesti dimenzí národní kultury: index mocenského odstupu (PDI), index individualismu (IDV), index maskulinity (MAS), index vyhýbání se nejistotě (UAI), index dlouhodobé orientace (LTO) a index požitkářství vs. zdrženlivost (IVR). Všechny otázky jsou hodnoceny na pětimístné škále. Každá formule pro výpočet indexu pracuje s průměrnými hodnotami odpovědí na určité otázky dotazníku napříč celým výběrovým souborem (Hofstede, 2013, s. 6). Výpočetně se to může jevit jako náročnější a výsledky jsem zpracovával pomocí programu Microsof Excel, ale

Hofstede (2013, s. 6) uvádí i jednoduchý způsob ručního výpočtu. Uvedu jej na mém příkladu otázky „09. mít práci uznávanou rodinou a přáteli“ a odpovědí respondentů české národnosti:

Tabulka č. 1: Ukázka ručních výpočtů k dotazníku VSM 2013

11 x odpověď 1 = 11
14 x odpověď 2 = 28
21 x odpověď 3 = 63
7 x odpověď 4 = 28
0 x odpověď 5 = 0
53 platných odpovědí
o celkové hodnotě **130**

Zdroj: Zpracování na základě Hofstedeho (2013, s. 6)

Průměrná hodnota českých respondentů pro otázku 09. je 130/53 = 2,45. Doporučuje se zaokrouhlovat na dvě desetinná místa – vyšší přesnost není realistická, jelikož dotazníkový průzkum generuje nepřesná měření (Hofstede, 2013, s. 7).

Ve vzorcích výpočtu indexů může dále figurovat kladná nebo záporná konstanta C s označením dimenze indexu. Pokud se totiž nějaká hodnota indexu vymyká rozpětí 0 až 100, pro lepší přehlednost si autor výzkumu může dosadit konstantu, aby danou hodnotu indexu posunul do této škály. Konstanta se aplikuje i na hodnotu příslušného indexu ostatních zemí, které jsou součástí komparace, pro zachování vzájemného vztahu hodnot (Hofstede, 2013, s. 7-9).

Pro označení průměrné hodnoty odpovědí pro určitou otázku Hofstede (2013, s. 6) užívá první písmeno anglického spojení „mean score“ v překladu průměrná hodnota, a číslo příslušné otázky. Při vypsání vzorců pro výpočet hodnot indexů zachovávám původní označení.

Index mocenského odstupu (PDI)

Mocenské rozpětí definuje, do jaké míry méně mocní členové instituce nebo organizace uvnitř společnosti očekávají a přijímají nerovné rozdělení moci.

Vzorec pro výpočet indexu:

PDI = 35(m07 – m02) + 25(m20 – m23) + C(pd)

Index se pohybuje mezi 0 (velmi nízké mocenské rozpětí) a 100 (velmi vysoké mocenské rozpětí) (Hofstede, 2013, s. 7).

Index individualismu (IDV)

Individualismus je opakem kolektivismu. Individualismus představuje společnost, ve které jsou pouta mezi jedinci volná – od jedince se očekává, že se postará pouze o sebe nebo o jeho/její nejbližší rodinu. V kolektivistické společnosti jsou lidé od narození integrováni do silných a kohezních skupin, které je odměnou za nezpochybňovanou oddanost po jejich život opatrovává.

Vzorec pro výpočet indexu:

IDV = 35(m04 – m01) + 35(m09 – m06) + C(ic)

Index se pohybuje mezi 0 (silný kolektivismus) a 100 (silný individualismus) (Hofstede, 2013, s. 7).

Index maskulinity (MAS)

Maskulinita je protipólem feminity. Maskulinita představuje společnost jasně rozdělených genderových rol. Muži mají být asertivní, pevní a soustředění na materiální úspěch. Od žen se očekává, že budou skromnější, něžné a zaměřené na kvalitu života.

Ve femininní společnosti se genderové role překrývají – jak muži, tak ženy mají být skromní, něžní a zaměřovat se na kvalitu života.

Vzorec pro výpočet indexu:

MAS = 35(m05 – m03) + 35(m08 – m10) + C(mf)

Index se pohybuje mezi 0 (silná feminita) a 100 (silná maskulinita) (Hofstede, 2013, s. 7-8).

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Vyhýbání se nejistotě je definováno jako míra, do jaké se členové instituce nebo společnosti cítí být ohroženi v nejistých, neznámých, mnohovýznamových nebo nestrukturovaných situacích.

Vzorec pro výpočet indexu:

UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 – m24) + C(ua)

Index se pohybuje mezi 0 (nízká míra vyhýbání se nejistotě) a 100 (vysoká míra vyhýbání se nejistotě) (Hofstede, 2013, s. 8).

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Dlouhodobá orientace je opakem krátkodobé orientaci. Dlouhodobě zaměřená společnost podporuje pěstování ctností s cílem budoucích odměn, obzvláště jsou jimi vytrvalost a šetřivost. Krátkodobá orientací se rozumí pěstování ctností spjatých s minulostí a přítomností, speciálně úcta k tradicím, zachování společenské „tváře“ a plnění závazků vůči společnosti.

Vzorec pro výpočet indexu:

LTO = 40(m13 – m14) + 25(m19 – m22) + C(ls)

Index se pohybuje mezi 0 (silně krátkodobé zaměření) a 100 (silně dlouhodobé zaměření) (Hofstede, 2013, s. 8-9).

Index požitkářství vs. zdrženlivost (IVR)

Požitkářská společnost umožňuje relativně svobodné uspokojování tužeb a pocitů, obzvláště těch, které mají co do činění s volným časem, kratochvílemi s přáteli, utrácením, konzumem a sexem. Naopak zdrženlivost charakterizuje společnost má nad takovým uspokojováním, a kde se lidé cítí omezováni v užívání si života.

Vzorec pro výpočet indexu:

IVR = 35(m12 – m11) + 40(m17 – m16) + C(ir)

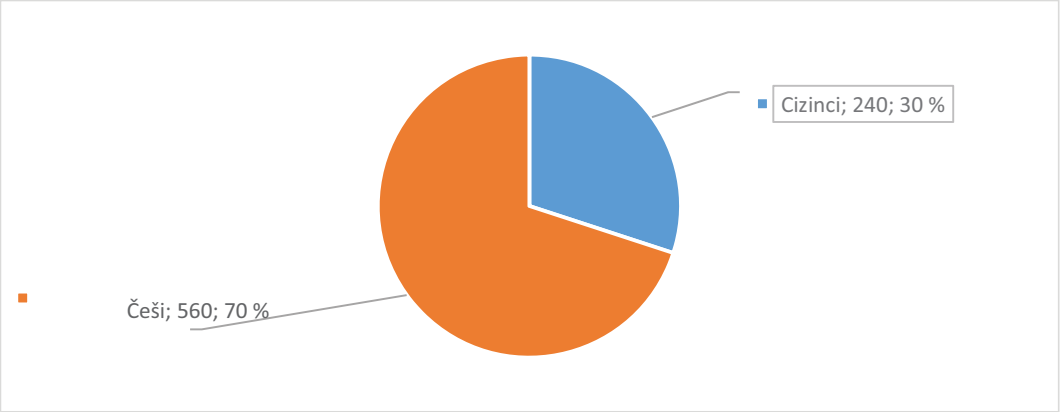
Index se pohybuje mezi 0 (vysoké požitkářství) a 100 (vysoká zdrženlivost) (Hofstede, 2013, s. 9).

6 Výzkumné šetření

6.1 Charakteristika základního souboru

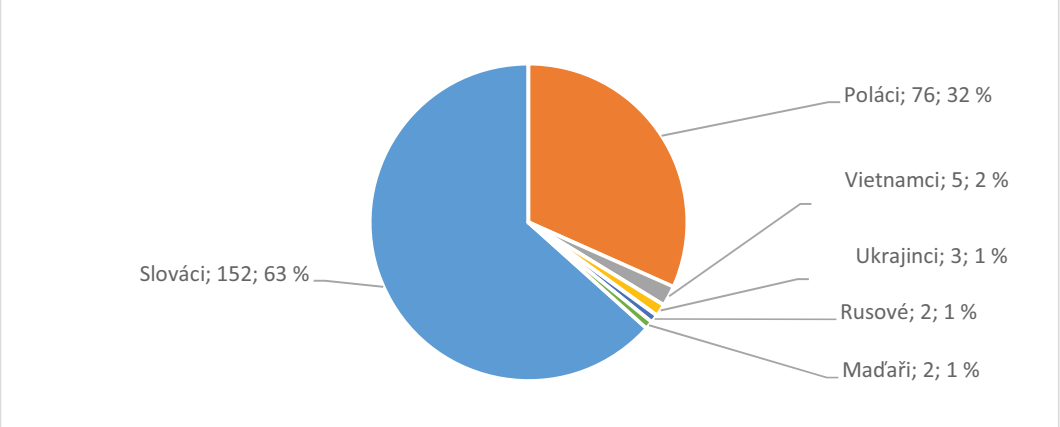
Abychom mohli korektně vyhodnotit porovnané údaje, je nutné započít popisem prostředí, ve kterém výběrový soubor působí. Respondenti pracují v jedné ze dvou výrobních hal určitého technologického zaměření. V této hale ve směnném provozu pracuje celkem kolem 800 pracovníků z toho přibližně 230 cizinců (viz Graf č.1). Cizinci jsou složeni převážně ze Slováků a Poláků, dále pak z několik dalších národností zastoupených počty v řádu jedinců (viz Graf č. 2) (Zdroj: Interní materiály společnosti).

Graf č. 1: Zastoupení pracovníků české a jiné než české národnosti ve výrobní hale



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů.

Graf č. 2: Zastoupení národností v rámci celkového počtu cizinců ve výrobní hale



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů.

Ve výrobní hale existují určité technologické celky a v rámci těchto celků jsou pracovníci rozděleni do týmů, které dle příslušné technologie čítají kolem 10 členů. Práce v tomto odvětví má omezené možnosti vertikální mobility. V podniku X se mzda pracovníků z největší části skládá z tarifní mzdy a dále z menší části z osobního ohodnocení, příplatků za směny a týmových odměn (Zdroj: Interní materiály společnosti).

Personál je aktuálně relativně stabilní. S navyšovanou mzdou se totiž zvýšil zájem o pozice v této firmě a s ním i nároky výběrového řízení. Fluktuace v předcházejících letech umožnila cizincům se prostřednictvím pracovních agentur do podniku dostat. Zmiňované změny posilují jejich motivaci se v podniku udržet. Většina pracovníků ze zahraničí zde působí natolik dlouho, že již mají v České republice trvalý pobyt, proto ani v případě polské národnosti již není jazyková bariéra problémem (Zdroj: Interní materiály společnosti). Mohli jsme si proto dovolit jim předložit českou verzi dotazníku.

6.2 Sběr dat

Celkem bylo rozdáno 60 dotazníků zvlášť českým, slovenským a polským pracovníkům. Pro dolní hranici počtu platných dotazníků umožňující relevantní výsledek jich bylo potřeba 20 od každé národnosti. Návratnost dotazníků tak musela být alespoň třetinová. Při vyhodnocování jsem vyřazoval dotazníky s chybějícími odpověďmi na otázky dimenzí národní kultury. Dotazníky s chybějícími pouze demografickými údaji jsem uvažoval jako platné.

Dotazníky byly distribuovány prostřednictvím manažera výrobní haly a vrátilo se jich 179 ze 180. I přes to, že dotazníky byly rozdávány pracovníkům cíleně podle národnosti, došlo k určitým nepřesnostem v distribuci dotazníků, které rozeberu podrobněji v následujících odstavcích.

Polští pracovníci

Z celkového počtu 60 rozdaných dotazníků se všechny vrátily. Z nich bylo vyřazeno 5 jako neplatných z důvodu chybějících odpovědí na otázky dimenzí národní kultury. Dalších 5 dotazníků bylo přeřazeno do slovenské skupiny z důvodu uvedení slovenské národnosti. Platných odpovědí pracovníků s polskou národností je celkem 50.

Slovenští pracovníci

Z celkového počtu 60 rozdaných se vrátilo 59. Z nich byly vyřazeny 2 jako neplatné z důvodu chybějících odpovědí na otázky dimenzí národní kultury a 2 z důvodu neuvedení národnosti. Mezi dotazníky cílenými na slovenské pracovníky se vrátil 1 dotazník s maďarskou národností, a byl tak vyřazen, a 1 s českou národností, který byl přeřazen do české skupiny. Z dotazníků cílených na polské, respektive na české pracovníky bylo přidáno 5, respektive 3 dotazníky se uvedenou slovenskou národností. Platných odpovědí pracovníků se slovenskou národností je celkem 61.

Čeští pracovníci

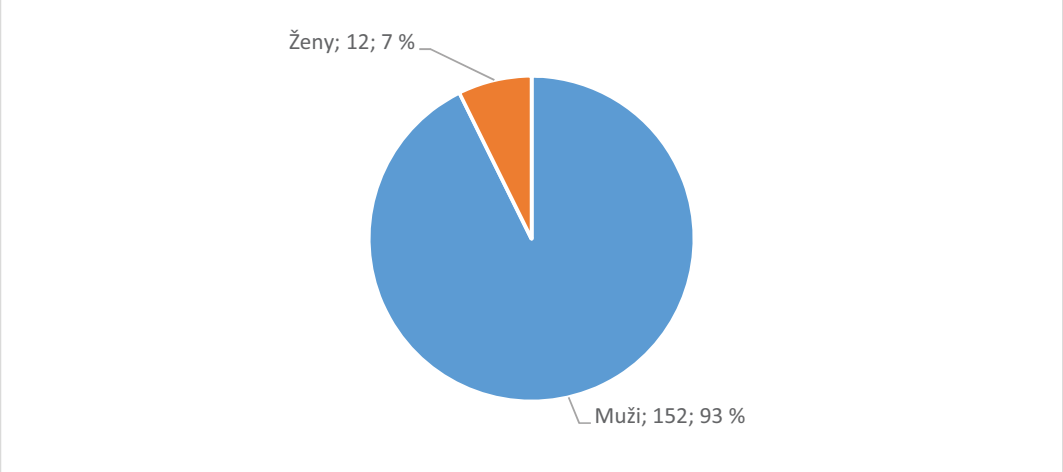
Z celkového počtu 60 vrátily všechny. Z nich byly vyřazeny 4 jako neplatné z důvodu chybějících odpovědí na otázky dimenzí národní kultury. Mezi dotazníky cílenými na české pracovníky se vrátil 1 dotazník s maďarskou národností, a byl tak vyřazen, a 3 se slovenskou národností, které byly přeřazeny k odpovědím slovenských pracovníků. Z dotazníků cílených na slovenské pracovníky byl přeřazen 1 dotazník s českou národností. Platných odpovědí pracovníků českou národností je celkem 53.

6.3 Demografie výběrového souboru

Výběrový soubor byl z valné části složen ze zástupců mužského pohlaví (viz Graf č. 3). To lze odůvodnit povahou práce v odvětví tohoto podniku, ve kterém je většinou ženské zastoupení minimální.

Jsem si vědom toho, že mužská genderová homogenita výběrového souboru by mohla do jisté míry ovlivnit výsledky výzkumného šetření. V případě, že by bylo v této části podniku dostatečné množství žen alespoň blížící se počtu zástupců pohlaví mužského, pak by bylo možné spočítat hodnoty indexů zvlášť a následně zprůměrovat. Využitím této metody (Noorderhaven a Tidjani, 2001, podle Kolmana et al., 2003, s. 79) by výsledky mužů i žen měly stejnou váhu a přispěly by k sjednocení výběrového souboru. Avšak vzhledem k minimálnímu počtu žen ve výběrovém souboru by takový přístup přispěl k znehodnocení výsledků. Malý výběrový soubor nesplňuje kvantitativní nároky výzkumné metody VSM. Z tohoto důvodu jsem v dílčím procesu nepracoval s výsledky odlišného pohlaví separátně.

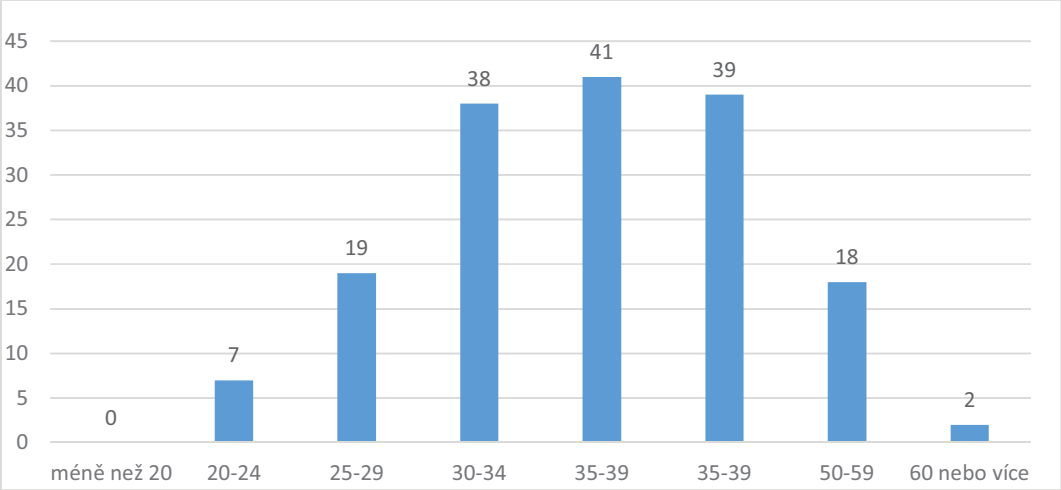
Graf č. 3: Genderové zastoupení ve výběrovém souboru



Zdroj: Data z vlastního výzkumného šetření

Věkové zastoupení podléhá přibližně normálnímu rozdělení – nejčetnější je skupina lidí do středního věku, jak lze vyčíst z Grafu č. 4.

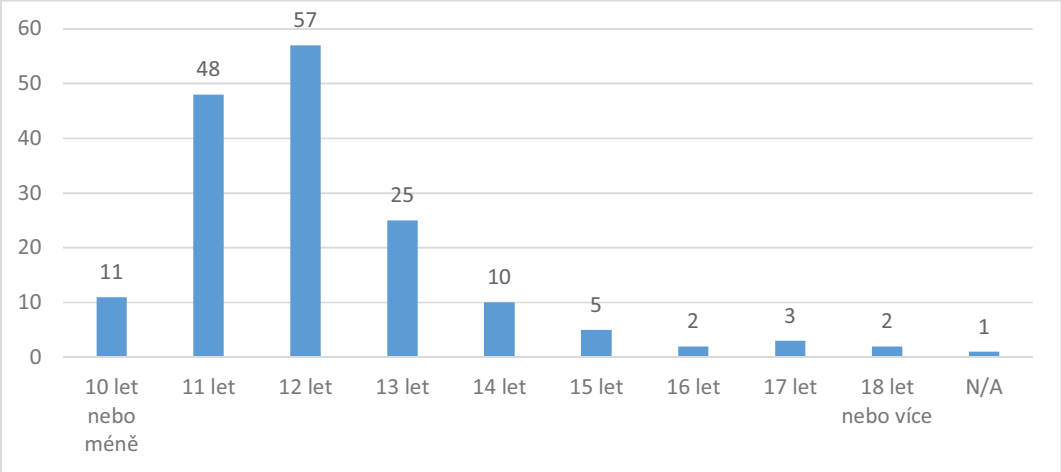
Graf č. 4: Věkové zastoupení ve výběrovém souboru



Zdroj: Data z vlastního výzkumného šetření

Co se týče úrovně formálního vzdělání, pohybuje se nejvíce na úrovni pokrývající různé formy středního vzdělávání, dobou trvání nejčastěji odpovídající odborným učilištím (Graf č. 5) a z této úrovně vzdělání také vyplývá i profesní zastoupení v tomto výběrovém souboru.

Graf č. 5: Počet let absolvovaného formálního vzdělávání výběrového souboru (počínaje základní školou)

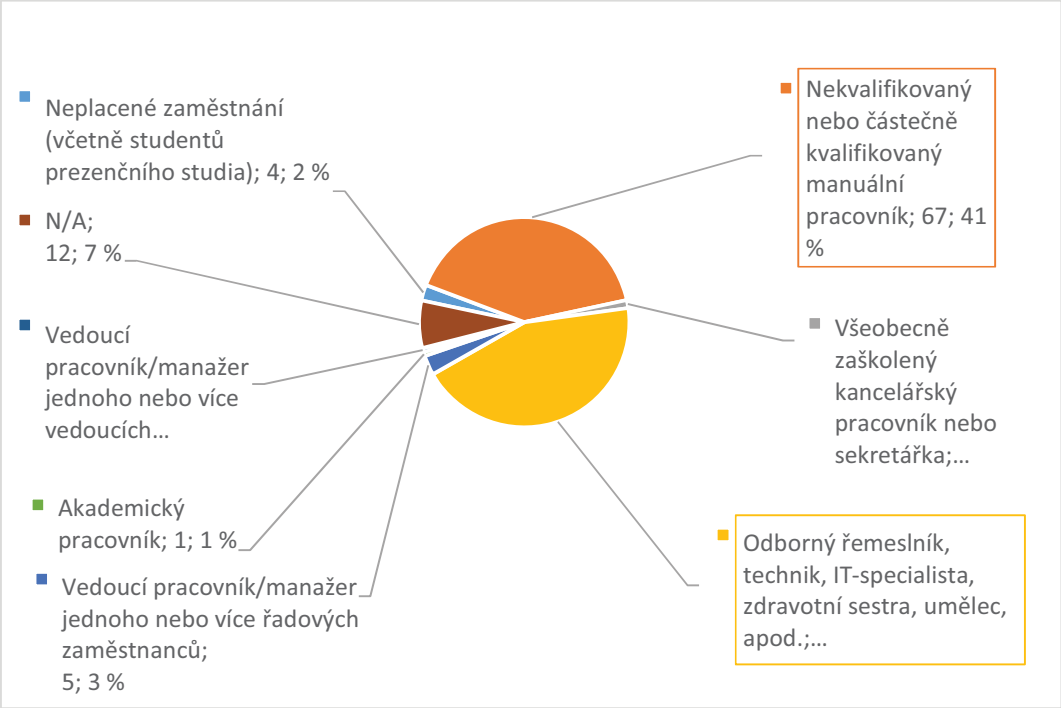


Zdroj: Data z vlastního výzkumného šetření

Zmiňovaná návaznost četnosti zastoupených pozic na absolvované vzdělání je zřetelná v grafu č. 6 (procenta jsou zaokrouhlována), kde se pracovní kolektiv skládá

téměř výlučně z nekvalifikovaných nebo částečně kvalifikovaných manuálních pracovníků a odborných techniků (dvě příslušné kategorie jsou zvýrazněny barevným ohraničením).

Graf č. 6: Zastoupení pracovních pozic výběrového souboru v rámci podniku



Zdroj: Data z vlastního výzkumného šetření

Studie využívající tuto dotazníkovou metodu Hofstedeho se snaží držet strategie „matched sample“ (Hofstede, 1991, podle Kolmana a kol., 2003, s. 78), což znamená, že namísto, aby se sestavoval reprezentativní vzorek populace dané země, pracuje se s užším výběrovým souborem, kde jsou si jedinci podobní v co nejvíce ohledech až na národnost. To umožňuje omezit vliv ostatních aspektů odlišná vykonávaná práce, věk nebo dosažené vzdělání, a výsledné rozdílnosti mezi výběrovými soubory mohou být vztaženy právě na národnost respondenta (Hofstede, 1991, podle Kolmana a kol., 2003, s. 78).

Domnívám se, že v tomto ohledu se charakteristika mého výběrového souboru velmi blíží definici pojmu „matched sample“ a výsledky tak mají předpoklady k poměrně vysoké validitě.

6.4 Vlastní výpočet indexů dimenzí národní kultury

Na základě dat dotazníku, zapsané v tabulce č. 2, jsem prostřednictvím dříve uvedených vzorců vypočítal jednotlivé dimenze národní kultury:

Tabulka č. 2: Hodnoty indexů pro jednotlivé země se zápisem konstanty

	Česká republika	Slovenská republika	Polsko	Konstanta
PDI	27,74	25,41	14,40	
IDV	13,21	2,30	0,00	
MAS	18,49	32,70	18,90	
UAI	-10,00	-8,69	-22,90	+ 22,90
LTO	4,62	3,28	-5,40	+ 5,40
IVR	53,21	54,02	53,00	

Zdroj: Výpočet na základě vlastního výzkumného šetření

U dvou indexů (UAI a LTO) je jedna nebo více hodnot záporných, pro které je nutné aplikovat konstantu. Její velikost jsem zvolil takovou, aby se veškeré hodnoty dostaly do rozmezí hodnot 0 až 100.

Tabulka č. 3: Hodnoty indexů pro jednotlivé země po zahrnutí konstanty do výpočtu

	Česká republika	Slovenská republika	Polsko
PDI	27,74	25,41	14,40
IDV	13,21	2,30	0,00
MAS	18,49	32,70	18,90
UAI	12,90	14,21	0,00
LTO	10,02	8,68	0,00
IVR	53,21	54,02	53,00

Zdroj: Výpočet na základě vlastního výzkumného šetření

V tabulce č. 3 byly pro přehlednost označeny v každém řádku ty hodnoty indexů, které se významně liší od zbylých dvou hodnot. Červené označení odlišuje hodnotu významně se lišící směrem k 0, zeleně jsou vyznačeny hodnoty významně se lišící směrem k 100. Následuje stručný popis a procentuální vyjádření rozdílů hodnot jednotlivých indexů mezi každou z šetřených zemí.

7 Analýza dat

7.1 Interpretace výsledků

PDI

V případě Čechů a Slováků je v PDI rozdíl 2,33 %, ten nepovažujeme za významný. U Poláků lze ale v rámci skupiny pozorovat větší rozdíl – PDI mají o 11,01 % než slovenský a o 13,34 % nižší než český.

PDI je celkově nízký pro všechny šetřené národnosti. Můžeme tak mluvit o slabé vertikální závislosti ve vztahu podřízený-nadřízený. Manažeři haly jsou v ní většinu času přítomni, a tak zde vztah s nadřízenými není vnímán tak vzdáleně. Obzvláště polská národnost v tomto případě předpokládá menší emoční vzdálenost mezi nadřízeným a podřízeným.

IDV

Ačkoli jsou všechny zastoupené národnosti silně kolektivistické, u české národnosti je v porovnání vidět výraznější inklinace k individualismu. Mezi Slovenskem a Polskem je rozdíl
2,3 %. Česko se hodnotou IDV liší od Slovenska o 10,91 % a o 13,21 % od Polska.

Celkově nízký IDV a jeho kolektivistická tendence a potřeba být součástí skupinou „my“ je v podniku X uspokojována pracovním členěním v týmech. Prací v takovém uspořádání také dochází k jistému snížení individuální zodpovědnosti, což je příznivé pro výkonnost kolektivistických kultur.

Pro kolektivistické kultury je integrace všech členů kolektivu velmi významným bodem. I přes národnostní různorodost však tato teoretická překážka nezpůsobuje komplikace ve výkonnosti týmů[1].

V porovnání s ostatními vystupuje IVD české národnosti. Historicky tento rozdíl vůči Slovensku může být způsoben pozdější modernizací Slovenska při silnějším vlivu socialistického systému (Kolman, 2003, s. 83). Naopak nejvíce kolektivistickou

[1] Zdroj: informace získaná osobním kontaktem
KOORDINÁTOR VÝROBY. *Téma: Charakteristika výběrového souboru*. Sídlo firmy X [2015-04-30]

národností je polská, která se vyhýbá individuální zodpovědnosti pramenící pravděpodobně ze socialistické etiky sdílené zodpovědnosti (Kolman, 2003, s. 83-84).

Nízký IDV může být také do jisté míry živen zmiňovaným pracovním klimatem, tvořeným již delší dobu relativně stálým pracovním kolektivem.

MAS

Česko-polský rozdíl 0,41 % je zanedbatelný. Ovšem ve vztahu ke Slovensku jsou tyto země více femininní – hodnota MAS je v porovnání se Slováky nižší o 13,8 % v případě Polska a u Česka je to 14,21 %.

Slovenská národnost přikládá menší důležitost práci s dobře kooperujícími lidmi. Naopak Češi a Poláci vztahy na pracovišti považují za velice důležité.

UAI

Češi a Slováci se k pocitům nejistoty staví velice podobně, jejich hodnoty se liší o 1,31 %. Mnohem nižší hodnotu vykazují polští pracovníci. Hodnota jejich UAI je o 12,9 % nižší než česká a o 14,21 % nižší než slovenská.

Dlouhodobé zaměstnání v jednom podniku je známkou vysokého UAI. V našem případě je UAI naopak nižší, ale přesto nedochází ke střídání zaměstnání. U všech národností je tak minimalizováno riziko zvýšených pocitů úzkosti spojených se změnami nebo ohrožením pracovního místa.

Nižší UAI je také pravděpodobně jedním z faktorů umožňující bezproblémový chod v multikulturním kolektivu.

LTO

Znovu celkem podobně se pohybují hodnoty indexu pro české i slovenské pracovníky (rozdíl 1,31 %). Polská národnost opět vybočuje ze skupiny a na škále dosahuje nejnižší hodnoty. Konkrétně nižší o 8,68 % než u Slováků a o 10,02 než mají Češi.

U všech šetřených národností převládá nízký LTO, jedná se tedy o krátkodobě zaměřené kultury. Členové takových kultur jsou jako jedinci stálí a stabilní, můžeme

od nich očekávat opětování projevů náklonnosti. Zejména polská národnost si zakládá na pokoře vůči tradicím a je pro ně velice důležité zachování společenské tváře.

IVR

V poslední dimenzi jsou hodnoty IVR mezi Čechy, Slováky i Poláky velice vyrovnané s rozdíly 0,21 %, 0,81 % a 1,02 %. Leží na hranici dvou pólů této dimenze, ale s nepatrnou inklinací na stranu zdrženlivosti. Znamená to tedy určitý vyvážený styl, kdy jsou pracovníci ochotni vynakládat prostředky na volnočasové aktivity, v hojné míře se odreagovávat s přáteli a rodinou, ale zároveň disponují dávkou pragmatismu a jsou schopni zdravě nahlížet na otázku spořivého života.

Výsledkem této dimenze jsem chtěl zjistit, zda jsou hodnoty tohoto indexu stejně vyrovnané, jako jsou hodnoty indexů odvozených (THE HOFSTEDE CENTRE, 2015, [online]). Vyrovnané hodnoty IVR představují pracovní kolektiv, který by měl vykazovat podobnou pracovní morálku.

7.2 Porovnání s replikací Kolmana

Zde věnuji porovnání výsledků mého výzkumu s výsledky studie národností, kterých se mé výzkumné šetření týká. Jedná se o replikaci z roku 1998 využívající stejné Hofstedeho metody. Kolman společně s dalšími autory provedl výzkum na vysokoškolských studentech z České a Slovenské republiky, Polska, Maďarska a pro kontrolní účely byl proveden výzkum i na holandských vysokoškolských studentech (Kolman a kol., 2003, s. 78).

Tabulka č. 4: Kalibrované hodnoty indexů replikace Kolmana a kol.

	Česká republika	Slovenská republika	Polsko
PDI	78	86	62
IDV	68	40	55
MAS	81	127	87
UAI	81	57	85
LTO	28	52	45

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kolmana a kol. (2003, s. 80)

Data z mého výzkumného šetření prozrazují, jak si kultury stojí ve vztahu mezi sebou v rámci jejich konkrétního prostředí, ale nejsou vhodné pro další srovnávání zemí Hofstedeho výzkumného rámce. Výsledky Kolmanovy studie byly porovnávány s Hofstedeho výzkumem v IBM, ale z důvodu rozdílných charakteristik výběrového souboru musela být prvotní data kalibrována (Kolman a kol., 2003, s. 80). Ze stejného důvodu i v případě mé komparace s Kolmanovou replikací je nutné data před samotným porovnáním nejprve kalibrovat.

Jako hodnoty pro kalibraci jsem si vybral indexy České republiky z Kolmanovy replikace. Kalibrace probíhala po vzoru Kolmana a kolektivu (2003, s. 80) – rozdíly mezi výsledky mými a výsledky Kolmanovy kalibrované replikace byly aplikovány jako konstanta pro příslušné indexy zemí mého výzkumu. Tedy pokud Kolmanův kalibrovaný PDI má hodnotu 78, pak konstanta pro všechny PDI v mém výzkumu je 78 - 27,74 = 50,26. A takto jsem postupoval i u ostatních indexů.

Nástrojem pro tento Kolmanů výzkum byl dotazník VSM94 (Kolman a kol., 2003, s. 78) – verze z roku 1994, čili mezi nimi ještě nebyla zahrnuta dimenze požitkářství vs. zdrženlivost. Proto ji do komparace nezahrnuji.

Tabulka č. 5: Kalibrace výsledků výzkumného šetření podle kalibrovaných hodnot pro českou národnost z Kolmanovy replikace

	Česká republika	Slovenská republika	Polsko	Konstanta kalibrace
PDI	27,74	25,41	14,40	50,26
IDV	14,21	3,30	1,00	54,79
MAS	18,49	32,70	18,90	62,51
UAI	13,90	15,21	1,00	68,10
LTO	11,02	9,68	1,00	17,98

Zdroj: Výpočty na základě vlastního výzkumného šetření a kalibrovaných výsledků replikace z roku 1998 (Kolman a kol., 2003, s. 80)

Tabulka č. 6: Kalibrované výsledky výzkumného šetření podle dat České republiky z Kolmanovy replikace

	Česká republika	Slovenská republika	Polsko
PDI	78,00	75,67	64,66
IDV	69,00	58,09	55,79
MAS	81,00	95,21	81,41
UAI	82,00	83,31	69,10
LTO	29,00	27,66	18,98
IVR	53,21	54,02	53,00

Zdroj: Výpočty na základě vlastního výzkumného šetření a kalibrovaných výsledků replikace z roku 1998 (Kolman a kol., 2003, s. 80)

Kolman (2003, s. 81-82) uvažoval o faktorech ovlivňující vysoký PDI u těchto zemí v historickém kontextu., obzvláště Slovenska. V ohledu patriarchálního významu velkých rodin se domnívám, že jako jeden z faktorů, přispívající ke sníženému PDI, je změna v rodinném chování střední Evropy od konce druhé poloviny dvacátého století.

Dlouhodobě se snižovala porodnost a velikost domácností a zvyšoval se počet neúplných rodin (Šťastná, 2009, s. 10-12) a tím se i pravděpodobně snižuje původní vliv rodinného zázemí na vztah k respektování mocenskému odstupu.

Indexy individualismu lze určit pro země, ale pro povolání nelze stanovit odpovědi na otázky jako kolektivistické nebo individualistické. Povolání se v tomto kontextu dají rozlišit dvěma pojmy: zevní a vnitřní, které jsou užívány pro vyjádření motivace lidí k výkonu dané práce. Může to být práce sama (vnitřní motivace) nebo pracovníky k výkonu vedou poskytnuté podmínky nebo odměna (zevní motivace). Lidé vykonávající povolání s nižším statusem a nižší vyžadovanou úrovní vzdělání tedy upřednostňují vnější prvky motivace (Hofstede, 2007, s. 73-74). Domnívám se proto, že výběrový soubor, se kterým jsem pracoval, vykazoval nižší index individualismu právě z důvodu charakteru zastoupeného povolání.

U dělnické až nižší střední třídy, kteří méně často pracují jednotlivě, se v rámci jejich povolání nejedná o výsledky, které by byly předmětem veřejného uznání. Spolupráce je pro ně důležitá a nezakládají si na průbojnosti a individuálních zásluhách (Hofstede, 2007, s. 103-105). Jedná se o znaky femininní kultury, která převládá v mém výběrovém souboru, a shledávám toto jako důvod nutnosti kalibrace MAS směrem nahoru.

Značné navýšení UAI kalibrací by mohlo být způsobeno větším zastoupením pracovníků do středního věku, jelikož nižší věk může pozitivně korelovat s nižším UAI (Hofstede, 2001, s. 153). Stejně tak v bezproblémovém fungování pracoviště založeném na toleranci přítomných kultur vůči diverzitě můžeme spatřovat znaky nízkého vyhýbání se nejistotě (Hofstede, 2007, s. 157).
Obvykle u polské národnosti jde vysoké UAI ruku v ruce s vysokým PDI, které je založené na vysoké konformitě a na uznávání společenském statusu (Kolman, 2003, s. 83-84). Domnívám se však, že právě ve spojení se zmiňovanými charakteristikami tříd, které výběrový soubor zastává, se význam statusu snižuje a společně s ním i výše zmíněné PDI a UAI.

V prostředí sériové výroby se od pracovníků očekává spíše respekt k tradici, než inovace. Zároveň tito pracovníci mají osobní stabilitu s nízkou orientací na budoucí zisk nebo růst. To je znakem krátkodobě zaměřené kultury (Hofstede, 2007, s. 168), a může tak být také důvodem, proč je původní LTO v porovnání s kalibrovanými hodnotami tak nízké.

7.3 Kontrola předpokladů a vyplývající doporučení

Zjištěná data potvrdila předpoklad, že „slovenští pracovníci vykazují o minimálně 25% vyšší hodnoty indexu maskulinity, než ostatní národnosti“. Slovenští pracovníci splnili předpokládanou hranici a dokonce přesáhli 40 % rozdíl IVD od ostatních národností.

Druhý předpoklad „index maskulinity ani jedné z národností nepřesahuje hodnotu 50, vzhledem k zastávanému povolání“ byl daty výzkumného šetření taktéž potvrzen. Následně v podkapitole o porovnání s replikací Kolmana byly vysvětleny možné důvody výsledných hodnot spadajících do kolektivismu v případě mého výběrového souboru.

Třetí předpoklad „nejvíce individualisticky orientovaní jsou Češi s minimálně o 10 % vyšší hodnotou indexu individualismu, než mají ostatní kultury“ byl potvrzen. Pracovníci české národnosti skutečně překročili stanovenou minimální hranici rozdílu hodnot tohoto indexu. Zohlednění tohoto rozdílu při řízení je předmětem mých doporučení níže.

Splnění posledního předpokladu „rozdíl nejnižší a nejvyšší hodnoty indexu požitkářství vs. zdrženlivost nepřesáhne 10 %“ bylo rovněž podpořeno výstupními daty výzkumného šetření.

Doporučení

Na základě zjištěných hodnot indexů národní kultury jsem připravil doporučení pro zohlednění těchto interkulturních odlišností při řízení. Jedná se o doporučení týkající se zejména těch aspektů národní kultury, které by mohly představovat negativní vliv na plynulost výroby.

Model finančního odměňování pracovníků v tomto podniku neposkytuje příliš prostoru pro soutěživost mezi jednotlivci.
Slováci a Poláci jsou v ohledu práce v týmech velice vhodnými pracovníky. To samé se ale v porovnání s nimi nedá zcela říci o Češích. Ačkoli jsou taktéž společně s ostatními národnostmi v dolní polovině spektra individualismu, jejich IVD je vyšší. Proto by bylo vhodné jejich výkon více sledovat. Je možné, že by mohlo dojít v delším horizontu ke snižování produktivity, jelikož jedinci s větší inklinací k individualismu v případě rozložení zodpovědnosti za výsledky ve skupině ztrácejí motivaci. Řešením tohoto potenciálního problému by bylo ve vhodném poměru upravit složky jejich mzdy. Konkrétně složku týmových odměn snížit ve prospěch osobního ohodnocení.

Obdobný postup by mohl prospět i v případě Slováků a jejího nejsilnějšího MAS, tedy většího zaměření na výsledek oproti ostatním národnostem. Zároveň taková změna by byla kompatibilní s jejich relativně nízkým UAI. Českou a polskou národností by taková změna v odměňování byla přijata bez znatelných negativních vlivů na pracovní výkon, díky podobně nízkému UAI. Nepřispěla by však k jeho zvýšení kvůli poměrně nízkému MAS. Předpokladem pro efektivní stimulaci potřeby výkonu tímto způsobem je totiž výskyt nízkého UAI společně s vysokým MAS.
Nakonec uvádím doporučení ohledně oblasti, která nepředstavuje hrozbu, ale spíše příležitost. Obzvláště polská národnost umožňuje podnikat případné restrukturalizační úkony v pracovních uskupeních. A to vzhledem k jejich „zvýšené imunitě“ vůči negativním pocitům vůči změně podložené nízkou hodnotou UAI. Česká a slovenská národnost sice také disponuje UAI v dolní polovině spektra, ale v případě možnosti volby je polská dle dat nejvhodnější.

Závěr

Znalost interkulturních odlišností je jedním ze základů efektivního mezinárodního řízení lidských zdrojů, proto je pro vedení v multikulturním pracovním prostředí téměř nezbytné znát prvky národní kultury pracovníka a jaký můžou mít vliv na jeho chování a návyky.

Této problematice jsem se v teoretické části věnoval prostřednictvím vymezení národní kultury, interpretacím jejích dimenzí a dále pak oblastem s ní úzce spjatými. V praktické části práce bylo provedeno výzkumné šetření pomocí standardizovaného dotazníku dimenzí národních kultur, vyvinutého Geertem Hofstedem, který potvrdil všechny stanovené předpoklady.

Pracoval jsem se zdroji odborné literatury jak v češtině, tak i se zdroji cizojazyčnými, týkajícími se konkrétně dimenzí národní kultury podle Hofstedeho. Pro informace týkající se společnosti jsem využil jejich internetových stránek a interních materiálů.

Stanovených cílů bylo dosaženo. Provedl jsem analýzu interkulturních rozdílů pracovníků české, slovenské a polské národnosti v podniku X. Výsledky dotazníkového šetření jsem podrobil komparaci s obdobnou studií Luďka Kolmana a kolektivu využívající stejné dotazníkové metody. Na základě výstupů jsem uvedl doporučení, která by mohla pomoci efektivnějšímu řízení tohoto multikulturního pracovního kolektivu podniku X. Jestliže mých doporučení firma nevyužije, mohou být alespoň samotná data z výstupů dotazníku pro podnik podkladem pro budoucí strategická rozhodnutí v řízení lidských zdrojů. Případně by tyto výstupy mohly posloužit jako reference pro rozsáhlejší replikace využívající této metody v oboru průmyslové výroby v kontextu střední Evropy.

Seznam zkratek

VSM:	Values Survey Module
PDI:	Power Distance Index / Index mocenského odstupu
IDV:	Individualism Index / Index individualismu
MAS:	Masculinity Index / Index maskulinity
UAI:	Uncertainty Avoidance Index / Index vyhýbání se nejistotě
LTO:	Long Term Orientation Index / Index dlouhodobé orientace
IVR:	Indulgence versus Restraint Index / Index požitkářství versus zdrženlivost

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-722-6763-9.

GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 647 s. ISBN 80-856-0528-7.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 594 s. ISBN 80-720-3124-4.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001, 596 s. ISBN 978-0-8039-7324-4.

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

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, 2010, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9.

KOLMAN, Luděk, Niels G. NOORDERHAVEN, Geert HOFSTEDE a Elisabeth DIENES. 2003. *Cross-cultural differences in Central Europe*. Journal of Managerial Psychology. 18(1): 76-88. DOI: 10.1108/02683940310459600. ISSN 0268-3946.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 9788024729510.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 313 s. ISBN 80-726-1121-6.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

ŠŤASTNÁ, Anna. *Neúplné rodiny v České republice a ve vybraných evropských zemích*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009, 131, 7 s. ISBN 978-807-4160-387.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management: managing people in a multinational context*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 167 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Elektronické zdroje

HOFSTEDE, Geert: Values Survey Module 2013 manual. University of Limburg, Mastricht, Netherlands. 2013. [online] Dostupný na WWW: http://www.geerthofstede.nl/vsm2013

THE HOFSTEDE CENTRE. *6 dimensions for Poland* [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/poland.html

THE HOFSTEDE CENTRE. *6 dimensions for Slovakia* [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/slovakia.html

THE HOFSTEDE CENTRE. *6 dimensions for the Czech republic* [online]. [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: http://geert-hofstede.com/czech-republic.html

Seznamy tabulek, grafů a příloh

Grafy

Graf č. 1: Zastoupení pracovníků české a jiné než české národnosti ve výrobní hale

Graf č. 2: Zastoupení národností v rámci celkového počtu cizinců ve výrobní hale

Graf č. 3: Genderové zastoupení ve výběrovém souboru

Graf č. 4: Věkové zastoupení ve výběrovém souboru

Graf č. 5: Počet let absolvovaného formálního vzdělávání výběrového souboru (počínaje základní školou)

Graf č. 6: Zastoupení pracovních pozic výběrového souboru v rámci podniku

Tabulky

Tabulka č. 1: Ukázka ručních výpočtů k dotazníku VSM 2013

Tabulka č. 2: Hodnoty indexů pro jednotlivé země se zápisem konstanty

Tabulka č. 3: Hodnoty indexů pro jednotlivé země po zahrnutí konstanty do výpočtu

Tabulka č. 4: Kalibrované hodnoty indexů replikace Kolmana a kol.

Tabulka č. 5: Kalibrace výsledků výzkumného šetření podle kalibrovaných hodnot pro českou národnost z Kolmanovy replikace

Tabulka č. 6: Kalibrované výsledky výzkumného šetření podle dat České republiky z Kolmanovy replikace

Seznam příloh

Příloha č. 1: Česká verze dotazníku VSM 2013

V S M 2013

VALUES SURVEY MODULE 2013
Česká verze dotazníku

VOLNĚ ŠIŘITELNÉ PRO VÝZKUMNÉ ÚČELY
PRO ŠÍŘENÍ V RÁMCI KOMERČNÍCH PUBLIKACÍ JE NUTNÝ SOUHLAS

Vydáno v květnu 2013
Copyright @ Geert Hofstede BV
www.geerthofstede.eu

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 1

Zamyslete se nad ideálním zaměstnáním, které byste chtěl(a) mít, bez ohledu na Vaše stávající zaměstnání. Jak by pro Vás bylo při výběru Vašeho ideálního zaměstnání důležité... (zakroužkujte, prosím, jednu hodnotu u každé otázky):

1 = maximálně důležité
2 = velmi důležité
3 = neutrální
4 = méně důležité
5 = nedůležité

01. mít dostatek času pro osobní a rodinný život	1	2	3	4	5
02. mít přímého nadřízeného, kterého můžete respektovat	1	2	3	4	5
03. uznání za dobře odvedenou práci	1	2	3	4	5
04. mít jistotu zaměstnání	1	2	3	4	5
05. pracovat s příjemnými lidmi	1	2	3	4	5
06. dělat zajímavou práci	1	2	3	4	5
07. podílet se se svým nadřízeným na rozhodování týkající se Vaší práce	1	2	3	4	5
08. žít v žádoucí (vysněné) oblasti	1	2	3	4	5
09. mít práci uznávanou rodinou a přáteli	1	2	3	4	5
10. mít možnost povýšení v zaměstnání	1	2	3	4	5

Do jaké míry jsou pro Vás důležité v rámci Vašeho soukromého života následující položky: (zakroužkujte prosím jednu hodnotu u každé otázky):

11. udržovat dostatek volného času pro zábavu	1	2	3	4	5
12. nenáročnost: mít jen pár přání	1	2	3	4	5
13. být velkorysý(á) k druhým lidem	1	2	3	4	5
14. skromnost (neutrácet více, než je potřeba)	1	2	3	4	5

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 2

15. Jak často se cítíte nervózní nebo vypjatý(á)?
    1. vždy
    2. obvykle
    3. někdy
    4. zřídka
    5. nikdy

16. Považujete se za šťastného člověka?
    1. vždy
    2. obvykle
    3. někdy
    4. zřídka
    5. nikdy

17. Zabraňují Vám jiní lidé nebo okolnosti v tom, abyste dělali to, co doopravdy chcete?
    1. ano, vždy
    2. ano, většinou
    3. někdy
    4. ne, zřídka
    5. ne, nikdy

18. Jak se cítíte v posledních dnech?
    1. velmi dobře
    2. dobře
    3. normálně
    4. špatně
    5. velmi špatně

19. Jak hrdí jste na to být občanem Vaší země?
    1. velmi hrdý(á)
    2. celkem hrdý(á)
    3. relativně hrdý(á)
    4. ne moc hrdý(á)
    5. vůbec na to nejsem hrdý(á)

20. Jak často se, podle Vašich zkušeností, podřízení bojí odporovat svému nadřízenému (nebo student svému učiteli)?
    1. nikdy
    2. zřídka
    3. někdy
    4. většinou
    5. vždy

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 3

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení? (prosím zakroužkujte právě jednu odpověď v každém řádku):

1 = rozhodně souhlasím
2 = souhlasím
3 = nevím
4 = nesouhlasím
5 = rozhodně nesouhlasím

21. Dobrým manažerem může být i ten, kdo nemusí mít přesnou odpověď na jakoukoli otázku, kterou na něj jeho podřízený vznese ohledně své práce.	1	2	3	4	5
22. Trvalé úsilí je nejjistější cestou k výsledkům.	1	2	3	4	5
23. Organizační struktuře, ve které mají někteří pracovníci dva nadřízené zároveň, by se mělo za každou cenu vyhnout.	1	2	3	4	5
24. Pravidla organizace nebo podniku by se neměla porušovat. A to ani pokud je pracovník přesvědčen, že by výsledek byl v souladu se zájmy organizace.	1	2	3	4	5

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 13) – strana 4

Několik údajů o Vás (pro statistické účely):

25. Jste:
    1. muž
    2. žena

26. Kolik je Vám let?
    1. méně než 20
    2. 20-24
    3. 25-29
    4. 30-34
    5. 35-39
    6. 40-49
    7. 50-59
    8. 60 nebo více

27. Kolik let formálního vzdělávání jste absolvoval(a) (počínaje základní školou)?
    1. 10 let nebo méně
    2. 11 let
    3. 12 let
    4. 13 let
    5. 14 let
    6. 15 let
    7. 16 let
    8. 17 let
    9. 18 let nebo více

28. Jaké zastáváte zaměstnání?
    1. Neplacené zaměstnání (včetně studentů prezenčního studia)
    2. Nekvalifikovaný nebo částečně kvalifikovaný manuální pracovník
    3. Všeobecně zaškolený kancelářský pracovník nebo sekretářka
    4. Odborný řemeslník, technik, IT-specialista, zdravotní sestra, umělec, apod.
    5. Akademický pracovník
    6. Vedoucí pracovník/manažer jednoho nebo více řadových zaměstnanců
    7. Vedoucí pracovník/manažer jednoho nebo více vedoucích pracovníků/manažerů

29. Jaká je vaše státní příslušnost?

    _____

30. Jaká je vaše národnost (při narození, pokud se liší od 29)?

    _____

Děkuji mnohokrát za spolupráci.

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Vladimír Baláž

V Praze dne ………………… podpis: ……………………………

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis