

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Interkulturní management: Česká a izraelská pracovní kultura

Cross-Cultural Management: Czech and Israeli Working Culture

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

TIRALOVÁ

MONIKA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Tiralová** Jméno: **Monika** Osobní číslo: **482704**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Interkulturní management: Česká a izraelská pracovní kultura

Název bakalářské práce anglicky:

Cross-Cultural Management: Czech and Israeli Working Culture

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Shrnutí základní teoretické poznatky o interkulturním managementu. Dále pak přiblížit rozdíly a podobnosti české a izraelské pracovní kultury a představit doporučení pro České občany, kteří plánují pracovat v Izraeli. PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce je pomoci Čechům emigrujícím do Izraele pochopit rozdíly mezi těmito kulturami a lépe se orientovat v izraelské pracovní kultuře OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – Shrnutí teoretických poznatků o interkulturním managementu dle Halla, Trompenaarse, Hofsteda a Lewise se zaměřením na českou a izraelskou kultura. 3. Praktická část – případová studie; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

LEWIS, Richard D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures. London: Nicholas Brealey International, 2005.
HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw Hill Professional, 2010.
TROMPENAARS, F; HAMPDEN-TURNER Ch. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc., institut ekonomických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

TIRALOVÁ, Monika. *Interkulturní management: Česká a izraelská pracovní kultura*. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém 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

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc., za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky v průběhu tvorby mé bakalářské práce. Poděkování patří také všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli potřebné informace pro zdárné dokončení praktické části práce.

Abstrakt

Cílem této práce je porovnat českou a izraelskou národní a pracovní kulturu a představit doporučení vedoucí ke zmírnění kulturního šoku Čechů imigrujících do Izraele. V teoretické části je představen pojem kultura, vrstvy kultury a vztah kultury k managementu. Dále jsou představeny typologie kultur, jejichž autory jsou Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall a Richard Lewis. Na závěr teoretické části je vysvětlen kulturní šok a jeho průběh. Praktická část přináší charakteristiku Státu Izrael a vlastní výzkum, který je rozdělen na kvantitativní a kvalitativní. V kvantitativní části je využit Hofstedův dotazník VSM 2013, pomocí něhož jsou určeny hodnoty indexů kulturních dimenzí pro Českou republiku a pro Stát Izrael. Kvalitativní část práce využívá polostrukturovaných rozhovorů s Čechy, kteří žijí a pracují v Izraeli.

Klíčová slova

Interkulturní management, kultura, kulturní rozdíly, kulturní šok, Česká republika, Izrael

Abstract

The goal of this thesis is to compare Czech and Israeli national and work culture and to make recommendations leading to the reduction of culture shock experienced by Czechs immigrating to Israel. In the theoretical part, the concept of culture, layers of culture and its connection to management is explained. Next, cultural typologies by Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall and Richard Lewis are introduced. At the end of the theoretical part, the culture shock and its phases are explained. Practical part brings the characteristic of the State of Israel and an original research, which consists of two parts, quantitative and qualitative. In the quantitative part, Hofstede's VSM 2013 questionnaire is used, which allows the author to determine index values of cultural dimensions for the Czech Republic and the State of Israel. The quantitative part of the thesis uses semi-structured interviews with Czechs living and working in Israel.

Key words

Cross-cultural management, culture, cultural differences, culture shock, Czech Republic, Israel

Obsah

Úvod	5
1 KULTURA A MANAGEMENT.....	7
1.1 Co je to kultura?	7
1.2 Vrstvy kultury.....	9
1.3 Vztah k managementu.....	9
2 KULTURNÍ ROZDÍLY A JEJICH MĚŘENÍ.....	11
2.1 Hofstede	11
2.1.1 Vzdálenost moci	12
2.1.2 Individualismus/kolektivismus	13
2.1.3 Maskulinita/feminita	13
2.1.4 Obava z nejistoty	14
2.1.5 Časová orientace	15
2.1.6 Požitkářství/zdrženlivost	16
2.2 Trompenaars a Hampden-Turner	16
2.2.1 Univerzalismus/partikularismus.....	17
2.2.2 Komunitarismus/individualismus.....	18
2.2.3 Neutrálnost/afektivnost.....	18
2.2.4 Difuznost/specifičnost.....	19
2.2.5 Dosažený/připisovaný status	20
2.2.6 Přístup k času.....	21
2.2.7 Přístup k okolí.....	22
2.3 Hall	23
2.3.1 Vnímání času	23
2.3.2 Vnímání prostoru	24
2.3.3 Kontext	25
2.4 Lewis	25
3 KULTURNÍ ŠOK.....	27
4 CHARAKTERISTIKA STÁTU IZRAEL	29
5 VLASTNÍ VÝZKUM	30
5.1 Kvantitativní část	30

5.1.1	Cíl výzkumu.....	30
5.1.2	Metodika	31
5.1.3	Sběr dat, výběrový soubor	36
5.1.4	Výsledky a interpretace.....	38
5.2	Kvalitativní část.....	40
5.2.1	Cíl výzkumu.....	40
5.2.2	Metodika	40
5.2.3	Charakteristika výzkumného souboru, sběr dat	40
5.2.4	Výstupy.....	41
6	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ	43
	Závěr	45
	Seznam zdrojů	46
	Seznam obrázků.....	48
	Seznam tabulek	49
	Seznam příloh.....	50

Úvod

Téma kultury a kulturních rozdílů by nemělo být, a není, vyhrazeno pouze pro sociology, antropology nebo manažery mezinárodních firem. Toto téma se přímo dotýká kohokoliv, kdo je v kontaktu s lidmi z jiných sociálních skupin. Nežijeme v uzavřené společnosti, a dokonce i v jedné zemi je takovýchto sociálních skupin bezpočet. S kulturními rozdíly se mnozí z nás setkávají na denním pořádku, a možná si to ani neuvědomujeme. Na plnou sílu ale kulturní rozdíly pocítíme, pokud se ocitneme v situaci, kdy budeme nuceni domluvit se a spolupracovat s lidmi s velmi odlišným kulturním zázemím. Do takové situace se člověk může dostat například při práci s cizinci ve své vlastní zemi nebo jako expatriant v zahraničí. Lidé se stěhují do zahraničí z různých důvodů. Někteří jsou vysíláni svými zaměstnavateli, jiní se stěhují za prací, za rodinou nebo za vidinou lepšího života. Ne vždy je ale expatriace úspěšná. Na úrovni organizací může přinést ekonomické ztráty a v osobní rovině může kulturní šok ve vážných případech vést až k depresím a psychosomatickým potížím. Někteří expatrianti se vracejí zpátky do země svého původu vyčerpaní a plní zášti k hostitelské kultuře. Proto je důležité kulturní šok minimalizovat tak, aby byl překonatelný.

Minimalizace kulturního šoku a tvorba opatření vedoucích k jeho překonání je jedním z cílů interkulturního managementu. Interkulturní management není nutně o naprostém přizpůsobení se jiné kultuře, ale o pochopení rozdílů mezi kulturami a vlivů, které má kultura na chování lidí, což umožňuje toto chování do jisté míry předpovídat. Tato bakalářská práce si klade za cíl shrnout základní teoretické poznatky o interkulturním managementu, a především pak přiblížit rozdíly a podobnosti české a izraelské kultury národní, která ovlivňuje kulturu pracovní.

S pochopením rozdílů mezi kulturami pomáhají typologie kultur, z nichž vybrané jsou popsány v teoretické části práce. Autory popsaných typologií jsou Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall a Richard Lewis, kteří v podstatě stáli u zrodu klasifikace kultur. Moderní kulturní studie často pracují se shlukováním. Země jsou seskupovány do shluků, pro které jsou popisovány určité aspekty daných kultur společně. Česká republika je většinou popisována v rámci středoevropské nebo východoevropské skupiny. Stát Izrael je ovšem v mnoha ohledech tak jedinečný, že je obtížné jej zařadit do některé skupiny. Proto, a také pro svůj relativně malý počet obyvatel, je v kulturních studiích často vynecháván. Izraelská společnost se zároveň velmi dynamicky vyvíjí a složení obyvatelstva se mění, přirozeně i vlivem imigrace.

Data získaná před desítkami let, která jsou dodnes využívána a analyzována, již nejsou aktuální. Proto byl v praktické části práce proveden výzkum, ve kterém byla získána data čerstvá. Pro výzkum byla zvolena metodika kombinovaná. V kvalitativní části byl využit dotazník VSM 13, jehož autorem je Geert Hofstede. Dotazník byl přeložen do češtiny a do hebrejštiny. Výstupem této části jsou hodnoty Hofstedových kulturních dimenzí pro Českou republiku a pro Stát Izrael. V rámci kvantitativní části výzkumu proběhlo osm polostrukturovaných rozhovorů s Čechy, kteří mají pracovní zkušenost z Izraele. Výstupem práce jsou praktické rady a doporučení, která jsou užitečná jak pro české občany emigrující do Izraele, tak i pro Čechy, kteří se s Izraelci setkají v pracovním prostředí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KULTURA A MANAGEMENT

Od nepaměti se lidé setkávali s problémy, při jejichž řešení byli nuceni spolupracovat ve skupinách, anebo to pro ně bylo alespoň výhodnější. Ať již šlo o zajištění základních životních potřeb jako jídlo, přístřeší nebo o ochranu před predátory. Ze začátku byly skupiny tvořeny nejspíše rodinnými příslušníky, došlo ke vzniku klanů. Postupně se s nárůstem populace tyto skupiny rozrůstaly a dělily, některé spolu začaly soupeřit, jiné spolupracovaly a splynuly. Pokud se nějaká skupina oddělila a šla svou cestou, postupem času se přirozeně začala čím dál více odlišovat, a to jak po stránce behaviorální, tak po stránce jazykové i vzhledové. Přizpůsobila se novému prostředí.

Čím většímu nebezpečí a komplexnějšímu problému ale lidé čelili, tím více byli nuceni spolupracovat jak jednotlivci, tak i skupiny mezi sebou. Tyto problémy mohly znamenat ochranu omezených zdrojů před nepřítelem, ale například i potřebu dělby práce spojenou s počátkem zemědělství. A tak vnikaly první městské státy a skupiny tak velké, že lidé se navzájem osobně neznali. Pro takovou spolupráci bylo ale potřeba důvěřovat neznámým lidem. Je jen přirozené, že lidé důvěřují více těm, ve kterých vidí podobnost s nimi samými, těm, kterým rozumí. Do jisté míry jsou si podobní nejen jednotlivci v rámci skupiny, ale i skupiny mezi sebou. Čím více podobností mezi skupinami, tím je snazší překonat rozdíly, najít společnou řeč, vyjednávat a tvořit aliance.

Dnes ale lidstvo čelí problémům naprosto odlišným, problémům globálního charakteru. Před 70 000 lety prý čítala lidská populace pouhé dva tisíce jedinců. Pokud se nějaká skupina s jinou zneprátelila, mohla odejít, migrovat na území, kde žádní jiní lidé nebyli. Nyní je nás přes 7 a půl miliardy. Není už tak jednoduché žít v izolované společnosti bez kontaktu s okolním světem. Navíc, problémy jako globální oteplování nebo pandemie COVID-19 se týkají celého lidstva. Je tedy na čase snažit se porozumět našim rozdílům, uzpůsobit jim komunikaci, navzájem se tolerovat a respektovat, spolupracovat a přijít s řešením.

1.1 Co je to kultura?

Kultura je často skloňovaným pojmem v moderní antropologii, sociologii i psychologii. Možná právě proto existuje celá řada různých definic tohoto pojmu. A. L. Kroeber spolu se svým kolegou, C. Kluckhornem, již v roce 1952 shromáždili na 150 různých definic pojmu kultura. Zabývali se jak etymologickým původem slova, tak historickým vývojem jeho významu a jeho použitím v rámci různých vědních oborů. Výsledkem Kroeberovy a Kluckhornovy analýzy byla tato inkluzivní definice: *Kultura se skládá ze vzorců chování, explicitních i implicitních, získaných a přenášených symboly, které představují výrazné úspěchy lidských skupin, včetně jejich ztělesnění v artefaktech; základní jádro kultury tvoří tradiční (tj. historicky odvozené a vybrané) myšlenky a zejména hodnoty s nimi spojené; kulturní systémy lze na jedné straně považovat za produkty konání, na druhé straně za podmínečné prvky dalšího konání.* (Kroeber a Kluckhorn, 1952, s. 181)

Na jejich práci navázal v roce 2008 John R. Baldwin a s kolegy shromáždil přes 300 různých definic tohoto pojmu. Dle Baldwina v současnosti již nestačí definovat kulturu inkluzivně, tzn. nestačí spojit základní prvky, které se objevují v definicích daného pojmu napříč obory, do jedné definice. Využití pojmu kultura v různých vědních oborech je totiž až příliš rozmanité. Baldwin tedy požádal odborníky ze šesti různých oborů, aby popsali, jak tento pojem v rámci svého oboru chápou a používají. Odborníci v rámci Baldwinovy knihy popsali například vymezení kultury ve vzdělávání, v

politice nebo v kulturních studiích. Pro potřeby této bakalářské práce je nejdůležitější pohled na kulturu a její vliv na chování, který se využívá v psychologii a mezinárodním byznysu. Tento pohled popsal Richard W. Brislin. Brislin věří, že *s definicí kultury, která povzbuzuje lidi, aby přemýšleli o svých vlastních životech a o nadcházejících životech v jiné zemi, jsou možné následující výsledky: Pomocí kombinace definičních prvků s jasnými příklady mohou lidé identifikovat chování zapříčiněné vlivem kultury ve svém vlastním životě. Mohou také změnit pohled na chování příslušníků jiných kultur a začít je popisovat sofistikovaněji než „podivné, zaostalé nebo prostě špatné“. Mohou si uvědomit, že ostatní lidé se mohou chovat tak, že jejich chování se z jednoho pohledu jeví jako špatné, ale že tento pohled bude vždy ovlivněn kulturou. Chování lze pochopit pouze za předpokladu pochopení cílů, které má dané chování plnit v různých kulturách.* (Baldwin a kol., 2008, s. 89)

Následující část sestává z definic kultury podle autorů typologií, které jsou popsány níže. Geert Hofstede, Gert Hofstede a Michael Minkov (2010, s. 6) definují kulturu jako *kolektivní naprogramování mysli, které rozlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie od lidí z jiných skupin nebo kategorií*. Toto kolektivní naprogramování leží na pomyslné stupnici mezi unikátními osobnostmi jedinců na straně jedné a lidskou přirozeností na straně druhé. Skupinou se v daném kontextu rozumí určitý počet lidí, kteří jsou ve vzájemném kontaktu, kdežto kategorie se skládá z lidí, kteří, aniž by nutně byli v jakémkoliv kontaktu, mají něco společného (např. všechny ženy v manažerských pozicích nebo všichni lidé narození před rokem 1940). S Hofstedovou definicí souhlasí v podstatě i Richard Lewis, i když říká, že *kolektivní naprogramování mysli* není tak upřímný a přímočarý pojem, jako *brainwashing* (Lewis, 2006, s.17). Dle Fonse Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera (1997, s. 6) je kultura *způsob, jakým skupina lidí řeší problémy a rozhoduje dilemata*. Edward T. Hall (1989, s. 16) chápe kulturu ve své podstatě jako *celou řadu situačních modelů chování a myšlení*. Kultura je dle něj *člověkem stvořené médium; neexistuje jediný aspekt lidského života, který by nebyl ovlivněn kulturou*. To zahrnuje osobnost, to, jak se lidé vyjadřují (včetně vyjadřování emocí), jakým způsobem myslí, jak se pohybují, jak řeší problémy, jak jsou rozložena jejich města, jak v nich funguje doprava, a také jak jsou sestavovány ekonomické a politické systémy a jak fungují. (Hall, 1989)

David C. Thomas a Mark F. Peterson (2018, s. 22) popisují tři hlavní aspekty kultury: zaprvé, kultura je sdílená, zadruhé, kultura je naučená a zatřetí, kultura je systematická a organizovaná. Že je kultura sdílená znamená, že je vlastní určité skupině osob. Jednotlivci v rámci skupiny nemají téměř žádný vliv na to, jestli jsou nebo nejsou se základními hodnotami skupiny seznámeni. Příslušníci skupiny mohou s jejími základními hodnotami souhlasit nebo nesouhlasit, ale ať už chtějí, nebo ne, tyto hodnoty, často vyjadřované v mytologii a hrdinských příbězích, většinou znají. Kultura je šířena procesem učení, a to interakcí s jinými příslušníky skupiny (např. předávání z generace na generaci), nebo interakcí s okolním prostředím. Kultura je systematická, je to něco více než jen nahodilý soubor zvyků. Je to organizovaný systém. Tyto tři aspekty kultury zohlednili Thomas a Peterson ve své definici kultury, která zní následovně: *Kultura je soubor znalostních struktur skládající se ze systémů hodnot, norem, postojů, přesvědčení a behaviorálních významů, které jsou sdíleny členy sociální skupiny (společnosti), zakotveny v jejích institucích a které se učí od předchozích generací.* (Thomas, 2018)

Někteří autoři si v definici kultury pomáhají výčtem jejích atributů. Pro příklad může sloužit tato definice od Pavla Štracha: *Kultura může být definována jako chování člověka, příslušné používání konkrétních materiálních objektů odrážejících jeho chování - jde tedy o jazyk, hodnoty, ideály,*

zvyky, kódy, instituce, nástroje, techniky, způsob práce a postoj k ní, přístup k času, umělecká díla, architekturu, rituály, slavnosti, svátky atp (Štrach, 2009, s. 29)

1.2 Vrstvy kultury

Každý člověk je členem bezpočtu sociálních, a potažmo kulturních skupin. Každá z těchto skupin je svým způsobem unikátní a vyznačuje se jinými vzorci chování, jinou velikostí, jiným vnitřním uspořádáním a kulturou. Některé skupiny jsou tvořeny dočasně, jiné jsou trvalé. Příslušnost k různým skupinám ovlivňuje jednotlivce, jeho chování a osobnost. Jak člověk proniká do dalších skupin a stává se jejich členem, specifika těchto skupin se uvnitř něj na sebe vrství.

Hofstede, Hofstede a Minkov (2010, s. 18) rozeznávají několik základních vrstev kultury:

- *Národní vrstva* určená tím, v jaké zemi se jednatel narodil a kde žije, jeho příslušností k národu
- *Vrstva regionální a/nebo etnické a/nebo náboženské a/nebo jazykové blízkosti*
- *Genderová vrstva*, oddělující ženy od mužů a dívky od chlapců
- *Generační vrstva*, která odděluje prarodiče od rodičů a dětí
- *Sociální vrstva*, příslušnost k sociální třídě, která má spojitost s dostupností vzdělání a s profesí, kterou jednatel ve společnosti zastává
- *Vrstvy kultury ve spojitosti se zaměstnáním* (organizační kultura, kultura určitého oddělení a/nebo korporátní kultura)

Národní kultura je dána historickým vývojem a určuje dílčí kultury (např. firemní). Jednotlivé národy sdílejí a předávají si z generace na generaci určitá základní přesvědčení, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování, které determinují myšlení, cítění a chování jejich příslušníků. Jsou-li lidé pracující v organizacích příslušníky určitého národa či národů, je otázkou, do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky národů charakteristiky organizací a chování manažerů. (Černek a Staňková, 2015)

Kultury se dají členit podle jejich velikosti a rozsahu. Všechny *národní kultury* se skládají z *regionálních kultur*. V rámci jedné země existují regiony a každý z nich je něčím specifický. V rámci regionů působí organizace se svou vlastní *organizační kulturou*. A v rámci organizací nalezneme týmy, které mají také svou vlastní *týmovou kulturu*. Týmy jsou tvořeny jednotlivci, známe i *kulturu vlastní jednotlivcům*. (Moua, 2012)

1.3 Vztah k managementu

Organizační kultura je ovlivňována kulturou národní. Styly řízení a managementu se odvíjejí od kulturních zvyklostí daných zemí. S postupem globalizace organizace narážejí na problémy spojené s odlišností kultur, a to ať už při vyjednávání se zahraničními partnery, vysílání svých vlastních zaměstnanců do zahraničí, nebo řízení týmů složených z příslušníků různých kultur.

Interkulturní management je procesem koordinovaných aktivit pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace a který respektuje různé kultury jejích členů. Jde vlastně o oblast mezinárodního managementu orientovanou na zkoumání dopadů kulturních rozdílů do

činnosti organizace. Za členy organizace nejsou považováni pouze její zaměstnanci, nýbrž i zákazníci a další zájmové skupiny, s nimiž podnik komunikuje. (Štrach, 2009)

Interkulturní management je v podstatě interdisciplinární oblastí s přesahy do takových oblastí, jako je řízení lidských zdrojů, interkulturní komunikace nebo organizační chování. Jeho účelem je dosáhnout společných cílů i přes kulturní a společenské odlišnosti, a využít tyto odlišnosti ke zvýšení kreativity a produktivity v rámci organizace.

Jedním z cílů interkulturního managementu je předejít kulturnímu šoku, nebo ho alespoň minimalizovat. Kulturní šok nastává, když se jednotlivec ocitne v odlišném kulturním prostředí anebo v kontaktu s jedinci z jiného kulturního prostředí. Dá se minimalizovat pochopením kulturních rozdílů a motivů, které vedou členy daných kultur k odlišnému chování. To vede k *usnadnění interkulturní adaptace nebo enkulturace lidí, tj. "vpravování se" lidí do prostředí odlišné kultury*. Mezi další cíle interkulturního managementu patří také *zvyšování vzájemného porozumění lidí z rozdílných národních kulturních prostředí, zdokonalování komunikace a organizačního řízení osob s odlišným kulturním základem, zvyšování efektivnosti spolupráce personálu v mezinárodních organizacích a interakce s partnery, zákazníky a klienty v soudobém mezinárodním a interkulturním prostředí*. (Černek a Staňková, 2015, s. 6)

2 KULTURNÍ ROZDÍLY A JEJICH MĚŘENÍ

S příchodem globalizace vyšlo najevo, že univerzální metody managementu a západní manažerský přístup nejsou v ostatních částech světa dostatečně efektivní. Lokální společnosti začaly postupně vnikat na mezinárodní trhy, manažeři ze společností sídlících v USA a Evropě byli vysíláni do zahraničí a museli se adaptovat na práci s kolegy ze zcela odlišných kultur. K úspěšné implementaci obchodních strategií v různých pobočkách nadnárodních společností a na různých lokálních trzích bylo potřeba pochopit kulturní rozdíly mezi zeměmi, ve kterých se pobočky nacházely. Nové praxi managementu chyběl teoretický základ. A tak začala vznikat řada teoretických přístupů ke kvantifikaci rozdílů mezi jednotlivými kulturami. V této kapitole jsou představeny některé základní typologie kultur.

2.1 Hofstede

Geert Hofstede byl profesorem antropologie a mezinárodního managementu na Maastrichtské univerzitě v Nizozemí. Patřil mezi průkopníky měření kulturních rozdílů a porovnávání různých kultur na základě kulturních dimenzí. Jeho teorie se vyznačovala tím, že byla ve srovnání s ostatními soudobými teoriemi jednodušší, pochopitelnější a zapamatovatelnější. (Thomas a Peterson, 2018) Na rozdíl například od 18 dimenzí určených společností GLOBE, Hofstedův model čítal nejprve 4, poté 5 a posléze 6 dimenzí (Tabulka 1).

Ve své knize *Culture's Consequences*, která v prvním vydání vyšla v roce 1980, Hofstede představil výzkum, který provedl ve společnosti IBM vystupující v knize pod falešným jménem Hermes. Hofstede rozdělil desetitisíce dotazníků zaměstnancům z 50 zemí a na základě analýzy tak velkého množství dat poté definoval čtyři dimenze kultury - odstup od moci, individualismus/kolektivismus, maskulinitu/femininitu a tendenci vyhýbání se nejistotě. Následně v průběhu let přibýly do modelu dvě další dimenze, a to časová orientace a požitkářství/zdrženlivost. (Hofstede a kol., 2010)

Je důležité připomenout, že Hofstede srovnává celé společnosti, ne jednotlivce v rámci společností. Hofstedovy dotazníky nejsou dostatečně obsáhlé na to, aby poskytly psychologický rozbor jednotlivců a jeho dimenze tak, jak byly definovány, nedokážou jednotlivce efektivně popsat. Zároveň by jeho dotazníky neměly být používány ke srovnávání organizací.

Tabulka 1: Přehled Hofstedových kulturních dimenzí (vlastní zpracování)

Zkratka	Název indexu anglicky	Dimenze česky
PDI	Power Distance Index	Vzdálenost od moci
IDV	Individualism Index	Individualismus/kolektivismus
MAS	Masculinity Index	Maskulinita/feminita
UAI	Uncertainty Avoidance Index	Obava z nejistoty
LTO	Long Term Orientation Index	Časová orientace
IVR	Indulgence Versus Restraint	Požitkářství/zdrženlivost

Hofstedův model bývá kritizován hned z několika důvodů. Hofstedův výzkum byl prováděn pouze v jedné firmě, ve které funguje silná a specifická organizační kultura, respondenti tedy nemuseli být typickými či nejlepšími reprezentanty svých národních kultur. Na druhou stranu mezinárodní výzkum ve firmě se silnou organizační kulturou umožňuje odhalovat spíše rozdíly v kultuře národní než v kultuře podnikové (Štrach, 2009). Proto je nutné se zaměřovat spíše na relativní rozdíly v hodnotách indexů v porovnání zemí než na absolutní hodnoty těchto indexů.

2.1.1 Vzdálenost moci

V každé společnosti existuje nerovnost, ať už chceme, nebo ne. Je přirozené, že se ve společnosti vyskytují lidé, kteří jsou silnější, zdravější nebo chytřejší než ostatní. Někteří lidé mají možnost a schopnosti ovlivňovat chování ostatních v rámci skupiny. Někteří jsou bohatší a někteří jsou více respektováni a obdivováni. Postavení ve společnosti může být ovlivněno i dosaženým vzděláním. Nerovnost se ve společnosti vyskytuje v mnoha různých ohledech a člověk může mít v rámci jednoho specifického ohledu vysoké společenské postavení, ale v rámci jiného může být průměrným. Hofstede (2010) udává příklad toho, že úspěšným sportovcům, vědcům a umělcům se často dostává společenského uznání, ale jen v některých společnostech se stávají bohatými a opravdu výjimečně mají i politickou moc. Úspěšní podnikatelé vstupují do veřejných funkcí, aby získali uznání a moc. Na druhou stranu se ale lidé snaží dosáhnout bohatství, a tak politici začínají podnikat v soukromém sektoru nebo zneužívat své moci a sportovci se stávají profesionály. Tímto se nerovnost ve společnosti prohlubuje. (Hofstede a kol., 2010)

Dimenze, která popisuje očekávání členů společnosti ohledně nerovnoměrného rozdělení moci, se do češtiny překládá jako vzdálenost moci, mocenská distance nebo odstup od moci. (Hofstede a kol., 2007; Černek a Staňková, 2015; Štrach, 2009) Její hodnota je vyjádřena indexem vzdálenosti moci, který je označován zkratkou PDI z anglického *Power Distance Index*. V zemích, kde PDI dosahuje vysokých hodnot, členové společnosti akceptují a očekávají nerovnoměrné rozdělení moci. Mezi nadřízenými a podřízenými je větší emocionální vzdálenost, což se může projevit například tím, že podřízený se zdráhá vyjádřit svůj nesouhlas a kritiku vůči nadřízenému. V těchto zemích je často uplatňován autokratický styl řízení. Naopak v zemích, kde je PDI nízký, podřízení očekávají větší rovnost a nezávislost na nadřízeném, nebojí se vyjádřit nesouhlas a mohou se například i smát, když nadřízený udělá chybu. V rovnostářských společnostech nelze problémy řešit demonstrací síly. Vzdálenost moci je charakterizována z pohledu méně mocné strany. (Hofstede a Hofstede, 2007)

Mezi země s vysokou hodnotou vzdálenosti moci se řadí například země jihovýchodní Asie, některé státy východní Evropy a latinskoamerické nebo arabské země. Nízkou hodnotu PDI má naopak západ a sever Evropy a Severní Amerika. V Hofstedově výzkumu dosáhl Izrael skóre PDI 13 ze 100, tudíž se zařadil na 73. místo ze 74 zkoumaných zemí a regionů. Odstup od moci je v Izraeli velmi malý. Česká republika skončila s 57 body na 45. až 46. místě. V České republice je odstup od moci sice stále podprůměrný, ale výrazně vyšší než v Izraeli. (Hofstede a Hofstede, 2007)

Rozdíly v hodnotách PDI se ukazují i v rámci sociálních vrstev v jednotlivých zemích. Zjednodušeně, čím vyšší společenská třída, vyšší vzdělání a kvalifikovanější profese, tím nižší pocíťovaný odstup od moci. (Hofstede a kol., 2010)

2.1.2 Individualismus/kolektivismus

Hofstede (2010, s. 92) definuje individualistickou společnost je takovou, ve které *nejdou vazby mezi jednotlivci pevné. Každý se stará sám o sebe a o svoji nejbližší rodinu*. Naproti tomu v kolektivistické společnosti jsou *lidé od narození součástí silných, pospolitých skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za loajalitu*.

Individualismus vyjadřuje, v jakém rozsahu vlastní identita jednotlivců závisí na jejich vlastních charakteristikách a v jakém rozsahu na charakteristikách skupiny, do které daný jednatel patří. V individualistických společnostech jsou upřednostňovány zájmy jednotlivce před zájmy skupiny. To ovšem neznámá, že by v takových společnostech lidé nedokázali nebo nechtěli spolupracovat v rámci skupin. Jejich hodnotový žebříček je ale odlišný. Individualisté si například při výběru povolání více cení volného času, nechtějí být svázáni striktními pravidly a postupy a je pro ně důležité, aby pro ně byla práce výzvou. Na opačném pólu kolektivisté považují za relativně důležitější například vyhovující pracovní podmínky, možnost se pracovně rozvíjet a využívat v daném zaměstnání své schopnosti a dovednosti. Kolektivisté často zastávají konzervativnější názory v citlivých sociálních otázkách, jako například, že muži jsou lepšími vůdci, ženy potřebují mít děti, aby se cítily naplněné a děti musí milovat své rodiče bez ohledu na jejich chyby. (Hofstede a kol., 2010)

Existuje významná korelace mezi hodnotami *indexu individualismu* (IDV) a výší hrubého domácího produktu na osobu v jednotlivých zemích. Jednoduše řečeno, čím vyšší je životní úroveň v dané zemi, tím vyšší úroveň individualismu lze předpokládat (Štrach, 2009). Hrubý domácí produkt na osobu byl v roce 2019, před ovlivněním pandemií COVID-19, v České republice 23 494 a v Izraeli 43 592 amerických dolarů, což je téměř dvojnásobek (World Bank Open Data, 2021). Dalo by se tedy předpokládat, že Izrael bude výrazně více individualistickou zemí než Česká republika. Podle výzkumu, který provedl Hofstede, má ale Izrael hodnotu IDV rovnou 54 a zařadil se tedy v žebříčku individualismu na 28. místo z 74, kdežto Česká republika s IDV 58 skončila na 26. místě. (Hofstede a Hofstede, 2007) Tyto hodnoty jsou velmi podobné. Když ale vezmeme v úvahu paritu kupní síly, už to smysl dává. V Izraeli jsou totiž nejen vyšší příjmy domácností, ale i jejich náklady. Hrubý domácí produkt na osobu v kontextu parity kupní síly byl v roce 2019 v České republice 44 295 a v Izraeli 42 897 mezinárodních dolarů (World Bank Open Data, 2021). Jak Česká republika, tak Izrael, jsou spíše individualistické státy.

2.1.3 Maskulinita/feminita

Dimenze maskulinity/feminity, či mužského/ženského principu, popisuje, do jaké míry se ve společnosti vyskytují tradiční, stereotypní mužské a ženské charakteristiky.

Ve společnosti na bázi mužského principu jsou společenské role jasně rozděleny podle pohlaví. U mužů se předpokládá, že budou asertivní, tvrdí a zaměřeni na materiální úspěch. Ženy by měly být skromné, jemné a zajímat se spíše o kvalitu života. Ve společnosti, kde převažuje ženský princip, nejsou emocionální genderové role tak striktně odděleny. Skromnost, jemnost a zájem o kvalitu života se očekává jak od žen, tak od mužů. (Hofstede a kol., 2010)

Přestože jakýkoliv výzkum zaměřující se na porovnávání kultur může být problematický z hlediska politické korektnosti, maskulinita/feminita je bez pochyby nekontroverznější z Hofstedových dimenzí. Cokoliv, co se týče rozdílů pohlaví, je v moderní společnosti choulostivé téma.

Hofstede (2010) použil k popsání této dimenze právě pojmy maskulinita a feminita, protože v původním výzkumu mezi zaměstnanci firmy ITF byla tato dimenze jediná, u které se prokázal jasný vztah mezi pohlavím respondentů a tím, v jaké části spektra se nacházeli. V maskulinních zemích ženy a muži odpovídali odlišně. Ve femininních zemích byl vztah mezi pohlavím a odpověďmi respondentů mnohem méně výrazný. Za zmínku stojí, že tato dimenze je považována za politicky nekorektní především v maskulinních zemích, jako jsou USA nebo Velká Británie.

U většiny dimenzí lze najít spojitost mezi bohatstvím dané země a tím, na jakém pólu dimenze se nachází. Pokud se daný vztah prokáže, může dojít k tendenci považovat pól dimenze, na kterém se nacházejí bohatší státy, za ten "lepší". To ale pro maskulinitu/feminitu neplatí. Bohaté i chudé státy mohou být jak maskulinní, tak femininní.

Maskulinita/feminita je vyjádřena pomocí *indexu maskulinity*, který se značí MAS z anglického *Masculinity Index*. Typicky femininními zeměmi jsou státy severní Evropy, jako je Švédsko, Norsko a Finsko, dále pak například Nizozemí, Litva, Slovinsko, Costa Rica nebo Chile. Mezi maskulinní se řadí například německy mluvící země, dále Slovensko, Maďarsko, Japonsko, Čína, USA, Itálie, Velká Británie, Venezuela a Mexiko. Česká republika dosáhla skóru MAS 57 a zařadila se v rámci výzkumu na 25-27 místo ze 74, kdežto Izrael se se skórem MAS 47 skončil společně s Maltou na 39-40 místě. Česká republika je tedy více maskulinní než Izrael. (Hofstede a kol., 2010)

2.1.4 Obava z nejistoty

Obava z nejistoty, nebo také tendence vyhýbání se nejistotě, je čtvrtou a poslední z původních Hofstedových dimenzí. Jak již název napovídá, tato dimenze popisuje, do jaké míry jsou příslušníci dané společnosti ochotní akceptovat nejistotu a do jaké míry se jí naopak snaží vyhýbat.

Averze vůči nejistotě je do jisté míry vlastní všem lidem. Nejistota v lidech přirozeně zvyšuje míru nervozity, stresu a úzkosti, protože nejistota znamená potenciální nebezpečí. Nejistotu toho, co se stane v budoucnu, se proto lidé žijící ve společenstvích v průběhu historie snažili minimalizovat, a tak vznikala náboženství, právní systémy i technika. Technika pomáhá lidem chránit se před přírodními vlivy. Stavba přehrady například snižuje pravděpodobnost záplav. Právní systémy se snaží zmírnit nejistotu plynoucí z chování ostatních lidí. Definují práva každého jednotlivce a tresty za jejich porušování. Náboženství nabízejí odpovědi na hlubší otázky. (Hofstede a kol., 2010)

Vyhýbání se nejistotě může být definováno jako *stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi*. Tento pocit je, kromě jiného, vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel. (Hofstede a Hofstede, 2007)

Obava z nejistoty může být měřena pomocí *indexu obavy z nejistoty (UAI, Uncertainty Avoidance Index)*. Společnosti s vyšší mírou obavy z nejistoty jsou často více puntičkářské a lpí více na dodržování pravidel, nechtějí se pouštět do neznáma. Také je v těchto společnostech často složitější systém byrokracie a podřízení si nedovolí učinit určitá rozhodnutí samostatně, raději se poradí s nadřízeným. Zaměstnanci pociťují v práci mnohem více stresu a zároveň by si chtěli udržet zaměstnání dlouhodobě. Naopak ve společnostech s nízkou hodnotou UAI pociťují zaměstnanci méně stresu, nebrání se přechodu k jinému zaměstnání a zastávají názor, že podnikové předpisy mohou být porušovány, pokud je to v zájmu podniku. (Hofstede a kol., 2010)

Izrael se s hodnotou indexu UAI 81 umístil na 28. místě ze 74 v Hofstedově výzkumu. Česká republika se umístila na 34. místě se skórem UAI 74. (Hofstede a Hofstede, 2007) Obava z nejistoty je tedy v Izraeli mírně vyšší než v České republice.

2.1.5 Časová orientace

Když Geert Hofstede analyzoval data z výzkumu zaměstnanců společnosti IBM, identifikoval původně čtyři výše popsané dimenze kultury. Při sestavování původního dotazníku on samotný, ani jeho kolegové, jakožto lidé ze Západu, nepovažovali za relevantní zařadit do něj otázky zaměřené na vnímání času.

V roce 1985 proběhl výzkum CVS (Chinese Value Survey). Michael Bond na něm pracoval spolu se svými čínskými kolegy. Výzkum proběhl na studentech ve 23 zemích světa a jeho výstupem byly 4 kulturní dimenze, z nichž 3 významně korelovaly s dimenzemi z původního Hofstedova výzkumu. Hofstedova obava z nejistoty neměla svůj protiklad ve výzkumu CVS. Místo toho, čtvrtá dimenze CVS reflektovala pohled, který nebyl ve výzkumu IBM vůbec zastoupen. Tato nová dimenze byla nazvána časová orientace. (Hofstede a kol., 2010)

K Hofstedově překvapení se ukázalo, že nová dimenze velmi významně souvisí s růstem ekonomiky a bohatstvím ve společnosti. Některé z původních Hofstedových dimenzí, jako třeba individualismus nebo vzdálenost od moci, byly ve vztahu s bohatstvím ve společnosti. Žádná z nich ale nesouvisela s růstem bohatství, ani nedokázala tento růst předvídat. Proto se Hofstede rozhodl zařadit časovou orientaci do svého modelu.

Pátá dimenze je definována takto: *Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování tváře a plnění společenských závazků* (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 162). Společnosti, ve kterých převládá dlouhodobá orientace, se vyznačují spořivostí s šetrností ke zdrojům, vytrvalostí, udržitelnými snahami vedoucími k pomalým výsledkům, smyslem pro stydlivost. V osobním a rodinném životě mají lidé z těchto kultur spíše pragmatický přístup ke sňatkům a dárky pro děti mají spíše vzdělávací charakter. Organizace jsou zaměřeny na dlouhodobé cíle, a na pozici na trhu. Mezi hlavní pracovní hodnoty patří možnost učit se, upřímnost, schopnost se adaptovat, spolehlivost a sebe-disciplína. V krátkodobě orientovaných kulturách je důležitější pravda než smysl. Mít osobní svobodu, práva, úspěch, čas pro zábavu a myslet sám za sebe jsou důležité hodnoty. Organizace sledují spíše zisk současného období, než potenciál v horizontu deseti let. (Hofstede a Hofstede, 2007)

Dlouhodobá orientace se vyjadřuje indexem LTO (Long Term Orientation). V čele tabulky dlouhodobě orientovaných kultur stojí rychle se rozvíjející státy jihovýchodní Asie, jako je Čína, Japonsko, Jižní Korea nebo Singapur. Přibližně v polovině najdeme kontinentální Evropu. Anglicky mluvící země jako Velká Británie, USA, Austrálie a Kanada jsou spíše krátkodobě orientované. Nejnížší hodnoty LTO se vyskytují u afrických zemí, dále také Filipín a Pákistánu. (Hofstede a kol., 2010)

Česká republika má spíše dlouhodobou časovou orientaci, její skór LTO je roven 70. Naproti tomu Izrael je orientovaný krátkodobě se skórem 38. (Compare Countries - Hofstede Insights, 2021)

2.1.6 Požitkářství/zdrženlivost

Poslední a nejnovější dimenze Hofstedova modelu je spojena s tím, jak jednotlivci v dané kultuře prožívají pocity štěstí a spokojenosti. V odborné literatuře bývá upřednostňován pojem subjektivní well-being (SWB) (Dolan a kol., 2008), česky subjektivní duševní pohoda.

Tato dimenze byla nazvána požitkářství versus zdrženlivost a byla zařazena do modelu na základě analýzy dat z výzkumu WVS (Word Value Survey), který proběhl v devadesátých letech. V Hofstedově modelu je šestá dimenze definována takto: *Požitkářství znamená tendenci umožňovat relativně svobodné uspokojení základních a přirozených lidských tužeb spojených s užíváním si života a zábavou. Jeho opačný pól, zdrženlivost, odráží přesvědčení, že takové uspokojení je třeba omezit a regulovat přísnými sociálními normami* (Hofstede a kol., 2010, s. 281).

Požitkářské společnosti mají poměrně vysoký podíl jedinců, kteří jsou optimističtí ohledně budoucnosti, říkají, že se cítí šťastní a popisují své zdraví jako velmi dobré. To přispívá k tomu, že v požitkářských společnostech je obecně vyšší porodnost. Požitkářství je dokonce lepším indikátorem vyšší porodnosti v dané společnosti, než bohatství nebo vzdělání. Populace, které se necítí zdravé a šťastné, mají obecně méně dětí. Ve zdrženlivých společnostech je také vyšší úmrtnost na kardiovaskulární onemocnění. Tato onemocnění jsou na individuální úrovni složité problémy s mnoha různými příčinami, ale Hofstede se domnívá, že nízká úroveň subjektivní duševní pohody může být jedním z nich. (Hofstede a kol., 2010)

Dimenze požitkářství/zdrženlivosti je vyjádřena indexem *IVR (Indulgence Versus Restraint)*. Tato dimenze prozatím nebyla dostatečně prozkoumána a důsledky z ní plynoucí pro manažery a zaměstnance nejsou zřejmé, ale současné studie naznačují, že by mohla být významnou především v oblasti marketingu. Požitkářství a zdrženlivost by mohly hrát také roli v motivaci zaměstnanců (Thomas a Peterson, 2018). Česká republika v Hofstedově výzkumu dosáhla skóru IVR 29, přiklání se tedy spíše ke zdrženlivosti. Pro Izrael nebyla hodnota IVR určena (Compare countries - Hofstede Insights, 2021).

2.2 Trompenaars a Hampden-Turner

Fons Trompenaars a Charles Hampden-Turner představili v roce 1997 svůj koncept tzv. kulturních vln. Trompenaarsovy a Hampden-Turnerovy kulturní vlny mají hodně společného s Hofstedovými dimenzemi. Pro některé vlny je možné nalézt v Hofstedově modelu paralely.

Vlny, které výše zmíněná dvojice autorů popsala, jsou univerzalizmus/partikularismus, komunitarismus/individualismus, neutrálnost/emotivnost, difuznost/specifičnost, dosažený/připisovaný status, sekvenční/synchronní přístup k času, orientace na přítomnost/minulost/budoucnost a interní/externí orientace. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997) Trompenaarsův a Hampden-Turnerův model má tedy celkem 7 klasifikačních kategorií, o jednu více než Hofstedův.

Rozdíl mezi Hofstedovým a Trompenaarsovým přístupem k popisu a určování kulturních dimenzí tkví tom, že Hofstede se snaží jít do hloubky a popisovat vnitřní motivy, charakteristiky a nastavení společnosti, na jejichž základě poté vysvětluje chování jejích členů. V jeho dotaznících se objevují otázky jako "Jste šťastní?", "Jak jste hrdí na to, že jste občanem své země?" (Příloha 1). Oproti tomu Trompenaars už v otázce nastíní konkrétní situaci a ptá se respondentů, jak by se v této situaci zachovali. Trompenaarsovy a Hampden-Turnerovy dimenze jsou sestaveny tak, aby lépe

dokázaly popsat chování členů dané společnosti, ale neřeší příčiny tohoto chování. Výzkum proběhl v průběhu 10 let na více než 40 tisících manažerech ve 40 zemích.

2.2.1 Univerzalizmus/partikularismus

První dimenze modelu odpovídá na otázku: *Co je důležitější, dodržování pravidel, nebo udržování mezilidských vztahů?* Univerzalizmus je přesvědčení, že co je dobré a zlé se dá vyjádřit univerzálně, popsat pomocí pravidel a že tato pravidla by měla být za všech okolností dodržována. Narozdíl od toho, partikularismus hodnotí dobro a zlo vždy v kontextu situace a mezilidských vztahů (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997). Z tohoto popisu vyplývá, že dimenze universalismu/partikularismu do jisté míry souvisí s Hofstedovou dimenzí obavy z nejistoty. Jedna z výzkumných otázek Hofstedova dotazníku VSM 13, který je použit v praktické části, zkoumá míru souhlasu respondenta s tvrzením, že pravidla nastavená v rámci organizace by neměla být porušována, a to ani v tom případě, že by bylo jejich porušení v nejlepším zájmu organizace. (příloha 1) Čím více obavy z nejistoty ve společnosti panuje, tím striktněji se pravidla a zásady dodržují. Trompenaars ale do této otázky vnesl lidský faktor a ptal se, jak by se respondenti zachovali, kdyby se dostali do takové situace, že porušením pravidel (zákonů) by mohli pomoci svému příteli. Lidé z obou konců spektra si o těch druhých myslí, že jsou zkorumpovaní. Univerzalisté svůj postoj podepřou tvrzením, že se nedá partikularistům věřit, protože nedodržují zákony. Partikularisté řeknou, že nejde věřit univerzalistům, protože nepomůžou ani svému příteli. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

I přesto se ale univerzalisté a partikularisté na řešení většiny běžných situací shodnou a budou zastávat stejný postoj, i když jejich motivace k zaujetí tohoto postoje je odlišná. Představme si například situaci, kdy dvě děti, Honzík a Anička, hrají deskovou hru Člověče, nezlob se. Honzík úmyslně přeskočí více políček, než by měl. Anička ho na to upozorní a Honzík lže a dělá, jako by se nic nestalo. Při dalším kole se situace opakuje, Anička se rozbřečí a odmítne pokračovat ve hře. Z univerzalistického i partikularistického pohledu se Honzík zachoval špatně. Rozdíl je v tom, že univerzalisté budou přikládat větší váhu tomu, že Honzík porušil pravidla hry, kdežto pro partikularisty bude důležitější, že Honzík ranil Aniččiny city, rozbřečel ji.

Na univerzalistickém konci spektra se většinou nacházejí především vyspělé západní státy, jako je Švýcarsko, USA, Kanada, Irsko nebo Švédsko. Naproti tomu státy se špatnou kvalitou života, jako je Venezuela a Nepál jsou často partikularistické. Česká republika je spíše univerzalistická, ovšem takováto informace může být zavádějící, neboť k některým situacím Češi přistupují spíše partikularisticky (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997). Trompenaars a Hampden-Turner Izrael v souvislosti s touto kulturní vlnou nezmiňují. Náboženské i společenské skupiny v rámci Izraele se v této dimenzi výrazně liší a výsledky tedy nelze zobecňovat pro celou zemi. Například Mizrachim (Židé pocházející z Kavkazu, severu Afriky a zemí Blízkého a Středního východu) jsou partikularisté, což přispívá k napětí mezi nimi a ostatními skupinami Židů žijících v Izraeli, které směřují k univerzalizmu. (Ben-Porat a Turner, 2011)

2.2.2 Komunitarismus/individualismus

Zjednodušeně by se dal individualismus popsat jako upřednostňování zájmů jednotlivce a komunitarismus jako upřednostňování zájmů skupiny. Tato dimenze je odrazem Hofstedovy dimenze individualismu/kolektivismu.

Komunitaristé věří, že když se člověk aktivně zapojí do společenského života a bude vypo- máhat v rámci komunity, kvalita jeho života se zlepší, protože se celkově zvýší kvalita života komu- nity. V kulturách, kde převládá komunitarismus, je častěji používáno zájmeno "my". K rozhodování dochází kolektivně, což se projevuje například v byznysu, kdy zástupci organizace nečiní rozhodnutí přímo na místě při vyjednávání a nepodepisují smlouvy při prvním jednání, ale předkládají rozhod- nutí organizace. Protože se na rozhodovacím procesu podílí celá skupina a hledá se kompromis, tento proces většinou trvá déle. Pokud lidé pracují ve skupině a něco se nepovede, odpovědnost za to nese celá skupina, ne jednotlivec. Dovolenu a volný čas komunitaristé rádi tráví v organizova- ných skupinách, anebo se širší rodinou. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

Naproti tomu individualisté zastávají názor, že kvalita života jednotlivců se zlepší, pokud dostanou co nejvíce svobody a příležitostí se rozvíjet. Zástupce organizace při jednání rozhoduje ve jménu celé organizace a snaží se uzavřít dohodu co nejdříve.

Trompenaars (1997) se respondentů ptal na následující otázku:

Dva lidé diskutovali možnosti, jakými by jednotlivci mohli docílit zlepšení kvality života.

- A. První osoba řekla: "Je zřejmé, že pokud jednotlivci dostanou svobody tolik, ko- lik je jen možné, a zároveň maximum příležitostí pro osobní rozvoj, pak se ná- sledkem toho kvalita jejich života zlepší."*
- B. Druhá osoba odpověděla: "Pokud se budou jednotlivci nepřetržitě starat o své bližní, kvalita života se zlepší pro každého, i kdyby to mělo bránit svobodě jed- notlivce a jeho osobnímu rozvoji."*

Který z těchto dvou způsobů uvažování je podle vás nejlepší, A nebo B?

68 % Čechů se přiklánílo k argumentaci A, která popisuje individualistický pohled na věc. V případě Izraelců to bylo dokonce 89 %, což byla nejvyšší hodnota ze všech 40 zkoumaných národností. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997) Jak Česká republika, tak Izrael, jsou státy individualistické, což ostatně bylo popsáno již výše v podkapitole o Hofstedově dimenzi individualismus/kolektivismu.

2.2.3 Neutrálnost/afektivnost

Dimenze neutrálnosti/afektivnosti popisuje, jakým způsobem a do jaké míry členové sku- piny vyjadřují své emoce.

V afektivních kulturách lidé dávají své pocity a nálady na odív a jednají z popudu emocí. Tito lidé mají často výraznou řeč těla, používají grimasy a gesta. Když jim něco připadá vtipné, zasmějí se. Když je něco naštvě nebo rozesmutní, dají to najevo. Afektivní lidé upřednostňují bezprostřední vyjadřování emocí a očekávají stejný přístup i od ostatních. *Co na srdci, to na jazyku*. V afektivní společnosti lidé častěji využívají zdrobněliny a oslovují se nimi i v profesionálním prostředí, pokud to daný jazyk umožňuje (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997). Vezměme například USA, které

jsou spíše na afektivní části spektra. Běžně používaná jména jsou ku příkladu Harry (zdrobnělina jmen Harrison, Harold a Harvey), Bill (William) a Kate nebo Katie (původně Kathryn/Catherine). Vždyť i současný americký prezident, kterého každý zná pod jménem Joe Biden, má v rodném listu napsáno Joseph.

Příslušníci neutrálních kultur si raději nechávají své pocity pro sebe, sebekontrola je vyžadována a očekávána. Mohou působit chladně až odměřeně. Jejich mluva je více plynulá, monotónní a hlas tišší. Vtipkování je často rezervováno pro rodinu a přátele. Nepatří do pracovního prostředí, kde se očekává spíše odměřený přístup. Protože jsou emoce drženy pod pokličkou, čas od času se může stát, že vybuchnou. Fyzický kontakt, výrazná gesta a přehnané obličejové výrazy jsou považovány za tabu. Pokud neutrálové neukazují emoce, nemusí to nutně znamenat, že by neměli zájem nebo byli znudění. Při vyjednávání se zaměřují spíše na samotný předmět vyjednávání než na navázání osobního vztahu. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

V USA je poměrně běžné, že pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, jako jsou například recepční či prodavači, mají při komunikaci se zákazníky úsměv na tváři. Vyjadřují tak respekt k zákazníkovi a zájem o něj. Pokud ovšem budou americké firmy prosazovat tuto politiku i v zemích, které jsou spíše neutrální, pak mohou být nemile překvapeny, protože to nebude příjemné a přirozené ani pro místní zaměstnance, ani pro zákazníky. Takový úsměv jim bude připadat falešný. Rusové mají dokonce přísloví, které zní "smích bez příčiny je příznak bláznovství" (смех без причины - признак дурачины). Mohlo by se zdát, že Rusové jsou tedy neutrálnější než Američané, vždyť Američané se tak často usmívají... Tady je ale potřeba si uvědomit, že dimenze neutrálnosti/afektivnosti popisuje, do jaké míry příslušníci skupiny vyjadřují své opravdové emoce, mezi něž strojený úsměv nepatří.

V hodnotách České republiky a Izraele v této dimenzi není příliš velký rozdíl. Obě země jsou přibližně v polovině spektra, i když se lehce přiklání k afektivitě. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

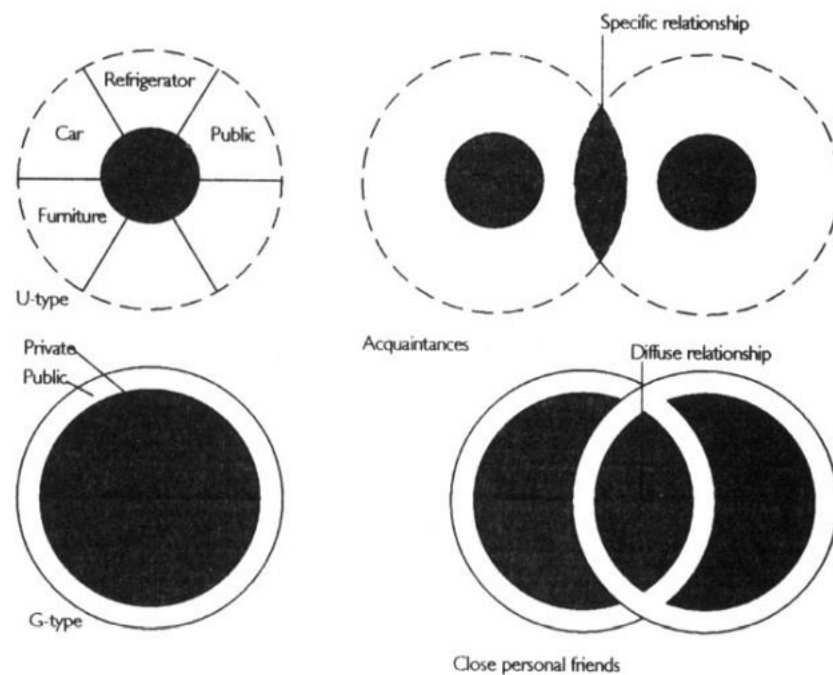
2.2.4 Difuznost/specifičnost

Dimenze difuznosti/specifičnosti úzce souvisí s neutrálností/afektivností. Čtvrtá Trompenaarsova a Hampden-Turnerova dimenze odpovídá na otázku, do jaké míry lidé oddělují různé aspekty svého života.

Ve specifické kultuře je soukromí chráněno a mezi soukromými a veřejnými záležitostmi existuje jasně daná pomyslná dělící čára. To, co se považuje za soukromí, je ovšem mnohem užší než u kultury difuzní. Očekává se, že pracovní a rodinný život bude jasně oddělen. Známosti jsou zařazovány do kategorií podle toho, odkud je člověk zná. Požádat kolegu z práce o pohlídnání psa během dovolené, nebo pozvat známého z šachového kroužku na oslavu narozenin není něco, co by bylo ve specifické kultuře běžné. Specificky zaměření lidé mají často hodně známých, ale jen několik opravdu blízkých a ostatní pustí jen do specificky vymezené oblasti svého života. Okruh toho, co je považováno za příliš osobní na to, aby bylo sdíleno s kýmkoliv jiným než s rodinou a nejbližšími přáteli, je poměrně malý.

V difuzní kultuře nejsou jednotlivé sféry života jednoznačně vyhrazeny. Pracovní život prolíná s životem rodinným a veřejný život se soukromým. Pokud se dva lidé spřátelí, pak jsou navzájem puštěni do (téměř) všech oblastí svých životů.

Trompenaars a Hampden-Turner (1997) výše uvedené vztahy vysvětlují pomocí Lewinových kruhů (obrázek 1). Horní tři kruhy jsou kruhy typu U znázorňující specifický přístup. Jejich jádro (na obrázku černě) vyjadřuje soukromý prostor, který je v případě specificky orientovaných jedinců poměrně malý. Obklopuje ho široký veřejný prostor, který je rozdělený na určité sféry, oblasti zájmu. Tento prostor není z vnější strany jednoznačně ohraničený a je jednoduché do něj vstoupit, protože lidé ze specifických kultur snadno navazují kontakty a jsou na první pohled přátelští. Dolní tři kruhy, kruhy typu G, jsou znázorněním difuzního postoje. Kruh typu G je ohraničený nepřerušovanou čarou, která představuje linii dělící známé od přátel. Tato linie se nedá snadno překročit, veřejný prostor je relativně úzký a když už osoba vstoupí do soukromého prostoru, pak má přístup ke všem, nebo téměř všem, oblastem soukromého života. Problém, který při vztahu lidí se specifickou a difuzní orientací často nastává, je ten, že difuzně orientovaní lidé se ocitnou ve vnějším prostoru specificky orientované osoby a předpokládají, že už se jedná o soukromý prostor. To může později vést k nedorozuměním, kdy si myslí, že jejich vzájemný vztah je bližší, než jak ho vnímá specificky orientovaná osoba. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)



Obrázek 1: Trompenaarsova adaptace Lewinových kruhů (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

Izraelci i Češi zaujímají spíše specifický přístup k okolí. Na otázku, zda by pomohli svému nadřízenému vymalovat dům, kdyby je o to požádal, odpovědělo NE 75 % Izraelců a 85 % Čechů. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

2.2.5 Dosažený/připisovaný status

Kultury se výrazně liší v tom, čím je určován status jednotlivců. V kultuře, kde je status dosažený, záleží status na tom, co jednotlivec dělá a jak je v tom dobrý. V kultuře s připisovaným statusem je určujícím faktorem to, kým jednotlivec je. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

Při pohledu na ostatní jsme částečně ovlivňováni rozmanitými faktory. Mezi tyto faktory patří například jejich předešlé úspěchy a zkušenosti, věk, pohlaví, sociální konexe, vzdělání nebo zaměstnání. I když u některých těchto faktorů není žádný logický důvod k tomu, aby ovlivňovaly efektivitu v obchodním styku, jiné mít vliv mohou, například pracovní zkušenosti a dosažené vzdělání (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997). Pracovní zkušenosti i dosažené vzdělání jsou většinou výsledkem vytrvalé snahy jednotlivce a vypovídají tedy o tom, co jednotlivec dělá. Naopak faktory jako pohlaví, věk a sociální konexe vypovídají spíše o tom, kým jednotlivec je.

Kultura s dosaženým statutem se vyznačuje důrazem na výkon jednotlivce a na možnost osobního růstu. Lidem je přisuzováno společenské postavení na základě zastávaných funkcí a dosažených úspěchů. Dostat se z jedné sociální třídy do druhé je snazší než v kultuře s připisovaným statutem. V obchodních týmech například prodejci často dostávají bonusy za uzavřené zakázky. Může se dokonce i stát, že pokud je prodejce úspěšný, vydělá si víc než jeho vedoucí. Něco takového by se nejspíš ve společnosti, která se nachází na pólu připisovaného statusu, nestalo. Trompenaars a Hampden-Turner (1997) uvádí příklad britského generálního ředitele, který byl přeřazen na pobočku do Bangkoku. Po příjezdu odmítl převzít služební Mercedes po svém předchůdci. Finanční ředitel se ho zeptal, jaký model Mercedesu by si přál. Generální ředitel požádal o Suzuki nebo Mini, zkrátka cokoliv, co by se dalo pohodlně řídit v rušných ulicích Bangkoku. Thajci byli jeho přáním velmi překvapeni a řekli, že Mercedes může mít už zítra, ale že na Suzuki si bude muset počkat o hodně déle. Britský ředitel se rozhodl, že si počká. Po čtyřech týdnech už mu to začalo být podezřelé, a tak se rozhodl zjistit, v čem je problém. Nakonec se dozvěděl, že pro ostatní manažery by bylo složité jezdit do práce na kolech. Tento příklad názorně vysvětluje kolizi dvou kultur, britské, kde je status dosažený, a thajské, kde je připisovaný. Pro Thajce bylo nemyslitelné, aby měl generální ředitel společnosti horší automobil než nižší management.

Česká republika se lehce přiklání k připisovanému statusu. Trompenaars a Hampden-Turner (1997) neuvádí, jestli je v Izraeli společenské postavení spíše přisuzováno nebo dosaženo.

2.2.6 Přístup k času

Narozdíl od předešlých pěti dimenzí, které se pojí s mezilidskými vztahy a popisují interakce mezi lidmi, šestá dimenze ukazuje, jak příslušníci dané kultury vnímají čas. Trompenaars a Hampden-Turner (1997) popisují vnímání času mezi kulturami ve dvou rovinách. Zaprvé se jedná o sekvenční nebo synchronní přístup k času a zadruhé o orientaci na minulost, přítomnost nebo budoucnost.

V kulturách se sekvenčním pojetím času je čas považován za vzácný. Je vnímán jako sekvence časových úseků, ve kterých se odehrávají jednotlivé činnosti, jasně odděleny jedna od druhé. V moment, kdy jedna činnost skončí, další může začít. Lidé málokdy dělají více věcí naráz, raději se soustředí v jeden čas vždy jen na jednu aktivitu. Rádi se drží plánu a dodržují dohodnuté termíny. Termíny jsou domlouvány na konkrétní čas a opoždění se může být vnímáno jako výraz neúcty a nezájmu. Časová osa je vnímána jako přímka rozdělená na úsečky, časové intervaly, které jsou jasně ohraničené. Vše má jasně daný čas a místo a jakékoliv změny v tomto uspořádání sekvenčně orientovanou osobu znervózní (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997). V těchto kulturách jsou lidé například zvyklí čekat ve frontách, dokud na ně nepřijde řada. Kdo dřív přijde, je dřív obsloužen. Pokud někdo ve frontě předbíhá, může to vést ke konfliktu.

Naproti tomu v synchronních kulturách se minulost prolíná s přítomností a budoucností. Paralelně může probíhat více různých činností, není nutné, aby jedna skončila, aby mohla začít druhá. Termíny jsou domlouvány spíše na časový interval, než na konkrétní čas. A i když je schůzka domluvená na konkrétní čas, příchod o deset minut dřív nebo později není ničím výjimečným a neočekávaným. Trompenaars a Hampden-Turner (1997) udávají příklad fronty v italském řeznictví. Řezník krájí salám pro zákazníka a rovnou se zeptá ostatních zákazníků ve frontě, jestli si někdo nechce ten salám. Pokud ho chce někdo další, řezník rovnou nařeže salámu víc, aby neztrácel čas zabalováním a vybalováním stejného salámu. To přirozeně vyústí v situaci, kdy někteří zákazníci jsou obslouženi, i když přišli do řeznictví později. Nikomu to ale nevádí, protože každý chápe, že tento systém je v konečném důsledku časově efektivnější a většina zákazníků bude obsloužena rychleji. A i když jednou musí počkat déle, podruhé možná celou frontu přeskočí. Takovýto přístup by nemohl fungovat ve společnosti s výrazně sekvenčním pojetím času. Například v britském nebo nizozemském řeznictví není výjimkou, že zákazníci čekají s pořadovými čísly.

Další a neméně důležitý aspekt vnímání času je orientace na přítomnost, minulost nebo budoucnost. Jako u všech ostatních dosud popsaných aspektů kultury nebo kulturních dimenzí, většina kultur není jednoznačně vyhraněná a nachází se někde mezi krajními hodnotami. Nedá se tedy jednoznačně říct, že daná kultura je orientovaná pouze například na minulost. Můžeme ale konstatovat, že takovýto pohled v dané kultuře převládá. Jedna kultura ale může být orientovaná jak na minulost, tak na budoucnost.

Kultury orientované na minulost se vyznačují velkým důrazem na tradice, historii a rodinný původ. Tyto společnosti často vyzdvihují určitý okamžik své historie, kdy dosáhly úspěchů a prosperity a jejich hlavní motivací a cílem je navrátit se k dávným úspěchům a znovu jich dosáhnout v současnosti. Na vše je nahlíženo v kontextu tradic a historie a zásadní je respekt k předkům a starším lidem. V kulturách s orientací na současnost je hlavní žít "tady a teď". Nejdůležitější je užívat si přítomný okamžik. Lidé v těchto kulturách nevyjadřují nespokojenost s plánováním do budoucna, ale zároveň často plány nedodrží. Na vše je nahlíženo v kontextu současného a krátkodobého užítku, který z dané věci plyne. Věci rychle vycházejí z módy. V kulturách, kde převládá orientace na budoucnost, jsou jedním z nejčastějších konverzačních témat ambice, potenciál a budoucí úspěchy. Lidé s nadšením plánují a strategizují. Pozornost je směřována především na děti a mládež a na jejich rozvoj. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

S ohledem na sekvenční versus synchronní vnímání času se Česká republika ani Izrael neřadí mezi extrémní. S největší pravděpodobností se oba státy nacházejí někde na pomezí, jelikož Trompenaars a Hampden-Turner je nezmiňují. Izrael je typickým příkladem země orientované na minulost. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997)

2.2.7 Přístup k okolí

Sedmou a poslední Trompenaarsovou a Hampden-Turnerovou kulturní vlnou je přístup k okolí. Tato dimenze popisuje, do jaké míry příslušníci určité kultury vnímají své okolí jako něco, co mohou ovlivňovat, kontrolovat a řídit.

Příslušníci kultur s interním zaměřením věří, že jsou strůjci svého osudu. Zastávají názor, že příroda se dá kontrolovat a měla by být kontrolována a že okolní prostředí může být změněno, aby vyhovovalo potřebám a požadavkům člověka. Interně orientovaní lidé často působí dominantněji,

jejich vystupování může hraničit až s agresivitou. Konflikt a odpor znamená, že člověk má vlastní názor, vlastní přesvědčení. Důraz je kladen na sebe, vlastní prospěch, vlastní skupinu a vlastní organizaci.

Naopak v externě orientovaných kulturách lidé věří, že musí "jít s proudem". Co se má stát, to se stane. Příroda se vyvíjí svým vlastním směrem a lidé by se jí měli přizpůsobit a snažit se vytěžit co nejvíc z toho, co mají momentálně k dispozici. Externě orientovaní lidé mnohem pravděpodobněji přistoupí na kompromis, protože z jejich pohledu je důležitá spokojenost druhé strany (zákazníka, kolegy, partnera).

Trompenaars a Hampden-Turner (1997) se ve svém výzkumu respondentů mimo jiné ptali, se kterým z následujících tvrzení by souhlasili:

A. *Co se mi stane, je mé vlastní přičinění.*

B. *Někdy mám pocit, že nemám dostatek kontroly nad tím, kam můj život směřuje.*

Tvrzení A vyjadřuje interní orientaci, kdežto s tvrzením B by souhlasila spíše externě orientovaná osoba. S tvrzením A souhlasilo 59 % českých respondentů a dokonce 88 % Izraelců. (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997) Zde je ovšem nutno dodat, že Trompenaarsovi respondenti byli lidé v manažerských pozicích. Lze tedy předpokládat, že v běžné populaci by procenta byla nižší.

2.3 Hall

Edward T. Hall by americký antropolog, na jehož práci později stavěli Hofstede, Trompenaars i další. Hall byl jedním z prvních, kdo se zabýval kulturou a jejími jednotlivými složkami, které byly později nazvány kulturní dimenze nebo kulturní vlny. Už na konci padesátých let minulého století Hall popsal mimo jiné, jak se různé kultury odlišují ve vnímání času a prostoru. Edward T. Hall je považován za zakladatele oboru mezikulturní komunikace (Rogers a kol., 2002).

Hall (1959; 1966; 1989) nezmiňuje kulturu Izraele ani České republiky.

2.3.1 Vnímání času

Halova dimenze monochronického versus polychronického času se stala inspirací pro výše popsané Trompenaarsovy kultury se sekvenčním a synchronním vnímáním času.

Když Hall v knize *The Silent Language* vydané v roce 1959 popisoval, jak je čas vnímán jeho vlastní, americkou kulturou, napsal: "*My přistupujeme k času jako k materiálu; získáváme ho, ztrácíme ho, šetříme ho, plýtváme jím. Pro nás [Američany] je poněkud nemorální mít rozdělané dvě věci v jeden okamžik.*" (Hall, 1959, s.29) Hall označil americkou kulturu za monochronickou. Monochronismus podle něj znamená věnovat se v jeden moment pouze jedné činnosti. Ideálně by měla být všechna pozornost směřována pouze na jednu činnost, a teprve až je daná činnost dokončena, může být započata další. Proto je považováno za neslušné například domluvit si schůzku, a když host dorazí, vyřizovat si před ním telefonáty a zařizovat další záležitosti. Očekává se, že čas bude vyhrazen pouze hostovi.

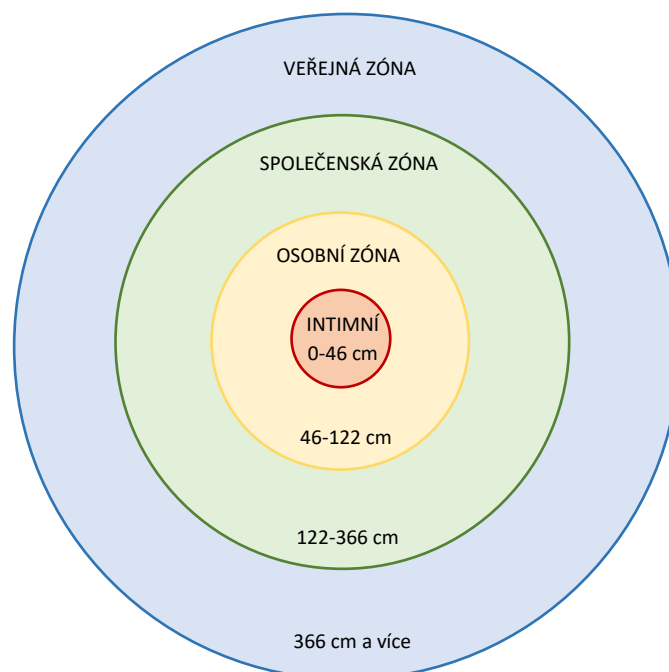
Opakem monochronické kultury je kultura polychronická, která je charakterizována několika činnostmi probíhajícími souběžně v jeden čas (Hall, 1989). Polychronická kultura je méně předvídatelná. Plánování a příchod včas nevnímá jako velmi důležité, není puntičkářská. Polychronický

čas odpovídá synchronnímu času Fonse Trompenaarse popsanému výše. Typicky polychronické jsou kultury latinské Ameriky, arabské kultury Středního Východu a státy jižní Evropy.

2.3.2 Vnímání prostoru

Ve svých raných pracích využíval Hall pojmu *teritorium organismu*, vypůjčeného ze zoologie. Teritorium organismu je oblast, kterou si daný organismus nárokuje a brání. Samotný akt nárokování a ochrany teritoria se nazývá teritorialita. Čím složitější je daný organismus, tím je jeho chování v souvislosti s teritorialitou komplexnější. U člověka je mimo jiné velmi ovlivněno kulturou. (Hall, 1959)

Později Hall zavedl pojem proxemika, který popsal jako využívání prostoru člověkem jakožto aspekt jeho kultury, tj. konverzační vzdálenost, plánování a využívání vnitřních prostor, rozložení měst a podobně. (Hall, 1966)



Obrázek 2: Hallovy proxemické zóny (Hall, 1966, upraveno)

Hall (1966) definoval čtyři zóny vzdálenosti: zónu intimní, osobní, společenskou a veřejnou (Obrázek 2). Každá z těchto zón se dále dělí na blízkou a vzdálenou. Vzdálenosti zón jsou určeny obecně, ve skutečnosti se liší od jednotlivce k jednotlivci. Jedním z určujících aspektů vzdálenosti zón je právě kultura. V kontaktních kulturách, jako jsou například arabské kultury Středního východu, nebo Latinské Ameriky, je vzdálenost mezi zónami kratší. Naopak v zemích jako například USA, Velká Británie nebo Německo, si lidé obecně více chrání svůj osobní prostor a udržují mezi sebou větší vzdálenosti. (Hall, 1966)

2.3.3 Kontext

Naše kultura určuje, čemu věnujeme pozornost a co ignorujeme. Člověk nemůže vnímat všechny informace, které k němu z jeho prostředí přicházejí, a tak je filtruje. Filtruje je i proto, aby byl schopný je předat ostatním pomocí řeči nebo písma, tedy v jakési zašifrované podobě. Ostatní musí poté sdělení dešifrovat, aby ho pochopili. Jak moc je sdělení explicitní a do jaké míry je k jeho pochopení znát kontext, záleží mimo jiné na kultuře. (Hall, 1989)

Vysokokontextuální kultury, například kultury východní Asie, jižní Evropy, Latinské Ameriky nebo arabských zemí, jsou většinou více homogenní (Hall, 1989). Lidé v nich sdílí podobné hodnoty a očekávání, a proto v komunikaci není třeba vše vyjadřovat doslova. Znalost kontextu dovoluje pochopit smysl sdělení i při menším množství explicitně vyjádřených informací. V těchto kulturách neverbální komunikace pomáhá sdělit i to, co není řečeno. I ticho má svůj význam.

Naproti tomu, v nízkokontextuálních kulturách, jako je západní Evropa, Kanada a USA, lidé často pocházejí z různých prostředí a podíl přistěhovalců je vysoký. Tyto země jsou často méně homogenní, což může být dáno historicky, například kolonizací a následným přesunem obyvatelstva (Hall, 1989). Aby předešli případným nedorozuměním, příslušníci nízkokontextuálních kultur upřednostňují přímou verbální komunikaci a jasná sdělení. Pokud něco popisují, jsou specifičtí. Spoléhají se více na psané nebo mluvené slovo než na mezilidské vztahy.

2.4 Lewis

Model Richarda Lewise má kořeny v Hallově dělení kultur podle vnímání času. Lewisovy lineárně aktivní kultury, stejně jako Hallovy monochronické kultury, preferují dělat vždy jen jednu věc v jeden čas. Obdobou Hallových kultur polychronických, které typicky zvládají více činností najednou, jsou Lewisovy kultury multiaktivní. Lewis navíc do svého modelu zařadil skupinu, kterou nazval reaktivní.

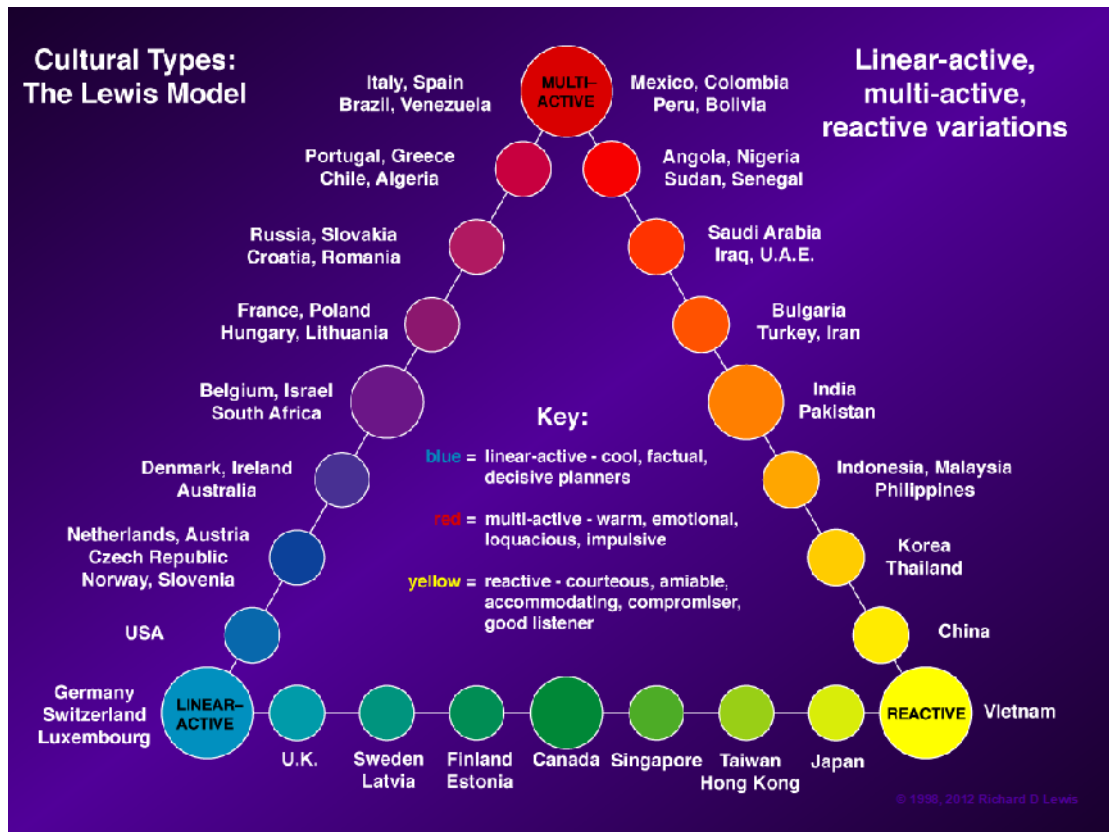
Příslušníci lineárně aktivních kultur bývají introvertní, trpěliví a tiší. Starají se sami o sebe, mají rádi soukromí a rádi plánují. Jsou puntičkářští a preferují pevně stanovenou pracovní dobu. Drží se plánu a nejsou emocionální. Informace, podle kterých se rozhodují, získávají ze statistik, knih, databází a internetu. Jsou zaměřeni spíše na práci než na lidi. Komunikují stručně a jasně, předkládají fakta a logické argumenty. Jejich řeč těla je omezená. Jen výjimečně skáčou do řeči a neradi ztrácí tvář. Oddělují sociální život od pracovního. (Lewis, 2006)

Typický příslušník multiaktivní kultury je extrovertní, netrpělivý, komunikativní, zvědavý a společenský. Jeho plány nejsou propracované do detailu, plánuje pouze přibližný výsledek. Často dělá více věcí najednou a nevdá mu míchat práci s osobním životem. Ideální pro něj je, pokud si může vybrat čas, kdy bude pracovat. Není puntičkářský a jeho časový rozvrh je nepředvídatelný. Nemá problémy s vyjadřováním emocí, při konfrontaci emoce ale často převáží. Rozhoduje se převážně podle informací, které získal při rozhovoru s ostatními lidmi. Mezilidské vztahy jsou pro něho důležitější než práce. Rád udržuje konverzaci a dokáže mluvit i hodiny, skáče do řeči. Nekontruluje a neomezuje svou řeč těla. Sociální a pracovní život splývá. (Lewis, 2006)

V reaktivních kulturách jsou lidé introvertní, trpěliví a tiší. Navzájem se respektují, naslouchají si a reagují na sebe navzájem. Jsou dočvilní. Preferují flexibilní pracovní dobu a dokážou se časově přizpůsobit. Plánují a za pochodu v plánech dělají drobné změny. Při rozhodování využívají jak

informace z první ruky, tak i informace dohledané. Jsou orientovaní na lidi, pečují o vztahy a chrání jeden druhého. Vyjadřují se stručně, dokážou shrnout základní body. Plánují pomalu. Za žádnou cenu nesmí ztratit tvář. Jejich řeč těla je jemná a neskáčou do řeči. Propojují sociální život s pracovním. (Lewis, 2006)

Na obrázku 3 je znázorněn Lewisův model v podobě trojúhelníka, kde modrý vrchol značí lineárně aktivní kulturu, červený multiaktivní a žlutý reaktivní. Můžeme si všimnout, že Izrael je spolu s Belgií a Jižní Afrikou napůl cesty mezi lineárně aktivní a multiaktivní kulturou. Česká republika se nachází na stejné hraně trojúhelníka, ale blíže k lineárně aktivní kultuře.



Obrázek 3: Typy kultur: Lewisův model (www.crossculture.com)

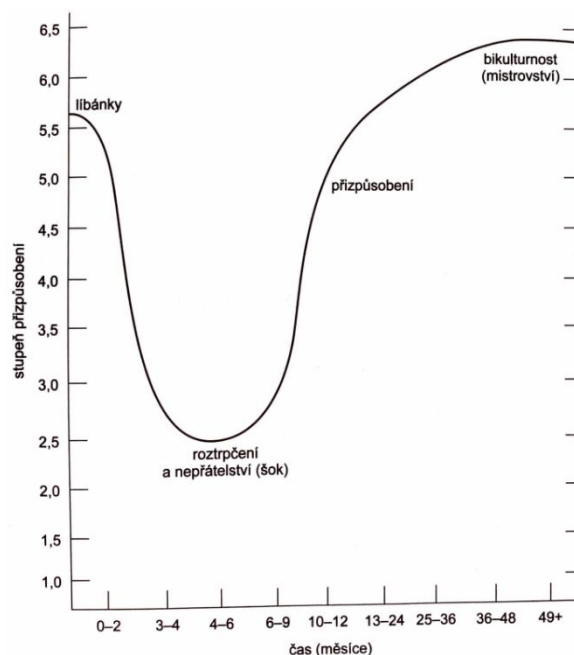
3 KULTURNÍ ŠOK

Kulturní šok je psychologický stres způsobený změnou kulturního prostředí a snahou přizpůsobit se významným změnám životního stylu, životních podmínek a pracovních zvyklostí v novém kulturním prostředí (Ferraro, 2002). Kulturní šok často zažívají lidé, kteří se náhle a bez přípravy ocitnou v neznámém prostředí. Kultura je významnou součástí lidského života a ovlivňuje valnou část sociálních interakcí a vzorců chování ve společnosti. Není tedy divu, že pokud se člověk ocitne v prostředí, kde nerozumí společenským pravidlům, motivům chování ostatních a není seznámen se zvyky, hodnotami a jazykem, pravděpodobně se u něj projeví kulturní šok.

Kulturní šok se může projevit v různé intenzitě, od mírné podrážděnosti a frustrace až po hlubokou psychickou krizi. Mezi příznaky kulturního šoku patří mimo jiné: (Ferraro, 2002)

- Pocit zmatenosti ohledně očekávaného chování
- Pocit překvapení a dokonce opovržení, po uvědomění si některých aspektů nové kultury
- Pocit odmítnutí (nebo alespoň nepřijetí) členy nové kultury
- Pocit ztráty sebevědomí, protože neschopnost fungovat v nové kultuře vyústí v nesplnění nebo neúplné splnění profesionálních cílů
- Pocit malé nebo žádné kontroly nad okolním prostředím
- Silné pochyby, když přijde řeč na staré hodnoty (které nikdy předtím nebyly zpochybňovány)

Kulturní šok není nic náhlého, co by se přihodilo ze dne na den. Často přichází i několik týdnů po příchodu do nového prostředí a může trvat i pár měsíců. Kulturní šok probíhá ve čtyřech fázích: líbánky, roztrpčení a nepřátelství, přizpůsobení a biculturnost. První fáze, líbánky, se vyznačuje převažujícími pozitivními pocity ohledně nového prostředí. Jedná se o období hned po příjezdu, které trvá přibližně dva měsíce, dokud neodezní počáteční turistická fascinace. Poté se dostavuje fáze roztrpčení a nepřátelství, ve které se kulturní šok naplno projeví. Jedná se o nejkrizovější období. Kulturní rozdíly způsobují problémy jak v pracovním, tak v rodinném a soukromém životě. Expatrianti odmítají prvky hostitelské kultury a často se shlukují v diasporách. Ti, kteří toto náročné období přečkají, se postupně dostávají do fáze přizpůsobení, kdy začínají rozumět vzorcům chování, jazyku a dalším aspektům hostitelské kultury, která se začne jevit jako zvládnutelná. Poslední fází je biculturnost, neboli mistrovství. Expatriant dokáže fungovat ve dvou kulturách, frustrace vymizí. (Štrach, 2009)



Obrázek 4: U-křivka kulturního šoku (Štrach, 2009)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA STÁTU IZRAEL

Oficiální název země je Stát Izrael, hebrejsky Medinat Jisra'el. Stát Izrael se nachází na Středním východě v jihozápadní Asii a rozkládá se na 22 145 km², což je méně než třetina České republiky. Izrael leží při východním pobřeží Středozemního moře a hranice má s Libanonem, Sýrií, Jordánskem a Egyptem. K Izraeli přiléhají i území spravovaná Palestinskou autonomií (Západní břeh Jordánu a Pásmo Gazy). Oficiálním jazykem je hebrejštiny, arabština má zvláštní postavení. Nejrozšířenějšími neoficiálními jazyky jsou ruština a angličtina. Oficiální měnou je nový izraelský šekel označovaný symbolem ₪ nebo kódem ILS. Jeden šekel se dělí na 100 agorot (jednotné číslo 1 agor). Ke dni 26.3.2021 byl kurz 6,644 Kč za 1 ILS (Kurzy devizového trhu, 2021).

Izrael je demokratický stát. Stejně jako Česká republika je Izrael parlamentní republikou. Parlament (Kneset) je jednokomorový, skládá se ze 120 členů a volí prezidenta. Prezident pověřuje člena Knesetu sestavením vlády. Premiér má větší pravomoci než prezident.

Počet obyvatel byl ke dni 31.12.2020 izraelským Centrálním statistickým úřadem odhadnut na 9,291 milionu. 73,9 % byli Židé, 21,1 % Arabové a 5 % ostatní. Hustota obyvatelstva se pohybuje kolem 420 obyvatel/km² a průběžně roste. V roce 2020 izraelská populace vzrostla o 1,7 %, ale počet osob, které se do Izraele přistěhovaly ze zahraničí (vyjma izraelských občanů vracejících se do země a osob, které přicházejí do země na základě Zákona o návratu), se snížil na 20 000 ze 34 000 v předešlém roce, což je důsledek opatření souvisejících s pandemií COVID-19. Na konci roku 2019 byl počet zahraničních pracovníků v Izraeli odhadován na 167 000. (Central Bureau of Statistics, c1997-2020)

Izrael se řadí mezi hospodářsky nejvyspělejší státy světa. Ekonomicky značně převyšuje sousední státy. Od poloviny devadesátých let do počátku pandemie COVID-19 rostl HDP v Izraeli průměrně o 4 % ročně, což je ovšem spojeno s populačním růstem. HDP na hlavu se zvyšoval v průměru o 1,7 % ročně. Země je členem OECD. Vnitřní trh je poměrně malý, a proto se země orientuje na export, a to především do vzdálenějších zemí kvůli napjatým vztahům v regionu. Izrael vyniká investicemi do výzkumu a vývoje. V roce 2018 dokonce investoval do civilního R&D 4,94 % HDP, což bylo nejvíce ze všech zemí OECD. V zemi sídlí vývojová centra stovek nadnárodních korporací, pro příklad lze uvést Intel nebo PayPal. Nejvýznamnější a nejrychleji rostoucí segmenty v Izraeli jsou Průmysl 4.0, umělá inteligence, kybernetická bezpečnost, analýza big data, fin-tech nástroje, virtuální realita a dále například přírodní vědy. I v budoucnu se očekává další růst high-tech sektoru. Výzvou do budoucna bude ekonomicky zapojit vytrvale rostoucí skupiny obyvatel, jako jsou haredim (ultraortodoxní Židé) a izraelští Arabové. Tyto skupiny se v současnosti na trhu práce podílejí pouze minimálně. (Souhrnná teritoriální informace Izrael, 2020)

Evropská unie je nejvýznamnějším obchodním partnerem Izraele. Obchodní vztahy mezi EU a Izraelem jsou upraveny Asociační dohodou, která umožňuje v podstatě neomezený obchod. Česká republika je podle izraelských statistik mezi exportéry z řad EU na osmém místě. Na českých exportech se výrazně podílí automobilka ŠKODA AUTO, která na izraelském trhu prodá přes 21 000 automobilů ročně. Celkově ČR zaujímá na izraelském automobilovém trhu třetí místo s podílem 14 % (Souhrnná teritoriální informace Izrael, 2020). ŠKODA AUTO DigiLab spolu s izraelským dovozcem automobilů Champion Motors v roce 2017 iniciovala společný podnik, jehož cílem je vyhledávat inovativní technologie na izraelském trhu, navazovat spolupráce s high-tech startupy a hledat IT talenty (ŠKODA AUTO DigiLab Israel, 2018).

5 VLASTNÍ VÝZKUM

V praktické části byla zvolena metodika kombinovaná, kvantitativní i kvalitativní.

V kvantitativní části byl využit dotazník Values Survey Module 2013 (dále VSM 2013), který volně zpřístupnil k výzkumným účelům Geert Hofstede. Hofstedova typologie národnostních kultur založená na jeho modelu kulturních dimenzí byla v praktické části zvolena z toho důvodu, že dle názoru autorky se z výše popsaných typologií nejvíce týká atributů, ze kterých se dají vyvodit závěry relevantní jak pro řídicí pracovníky, tak i pro řadové zaměstnance pracující v multikulturním prostředí nebo pro expatrianty. Hofstedova výzkumu se účastnili řadoví zaměstnanci i manažeři (Hofstede a kol., 2010). Naproti tomu například původní Trompenaarsův výzkum probíhal pouze na pracovnících v manažerských pozicích (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997).

Výstupem jsou doporučení pro české občany emigrující do Izraele, při kterých by mělo dojít k redukci kulturního šoku, který ze změny prostředí plyne. Doporučení jsou směřována především na pracovní prostředí v izraelských pracovních týmech, ale také na ostatní aspekty života v Izraeli.

5.1 Kvantitativní část

Jako první probíhala část kvantitativní, která umožnila změřit a porovnat jednotlivé aspekty daných kultur.

5.1.1 Cíl výzkumu

Cílem kvantitativní části je popsat rozdíly mezi českou a izraelskou kulturou na základě kulturních dimenzí Hofstedova modelu, který byl popsán v teoretické části. Vedlejším cílem je určit hodnotu indexu požitkářství versus zdrženlivosti, protože tuto hodnotu Hofstede (2010) pro Izrael neuvádí.

V teoretické části byly popsány hodnoty kulturních indexů pro Českou republiku a Izrael. Ze srovnání vyplynulo, že největší rozdíl mezi danými státy byl u dimenzí vzdálenosti od moci a časové orientace. Česká republika měla výrazně vyšší hodnotu indexu vzdálenosti moci (57) než Izrael (13). Česká republika také vykazovala dlouhodobější orientaci (70) než Izrael (38). Hofstede na svých webových stránkách (Compare countries - Hofstede Insights, 2021) udává, že Izrael je jedinou zemí na světě, kde je počet imigrantů tak velký, že mají vliv na převažující hodnoty ve společnosti do té míry, že občané Izraele postupně mění své vlastní hodnoty. Podle izraelského Centrálního statistického úřadu většina imigrantů přichází do Izraele ze zemí bývalého Sovětského svazu, především z Ruska a Ukrajiny (Central Bureau of Statistics, c1997-2020). Jak Rusko, tak Ukrajina v obou zmíněných dimenzích skórují velmi vysoko, výše, než Česká republika (Compare countries - Hofstede Insights, 2021). Na základě těchto informací byla určena hypotéza, že rozdíl v hodnotách dimenze vzdálenosti od moci a časové orientace mezi Českou republikou a Izraelem se sníží.

5.1.2 Metodika

Pro kvantitativní část byl vybrán Hofstedův dotazník VSM 13. Dotazník byl přeložen do češtiny a hebrejštiny (Příloha 1 a 2) a převeden do elektronické formy. Odkazy na oba dotazníky byly sdíleny přes sociální sítě.

Manuál VSM 2013

Dotazník Values Survey Module 2013 se skládá celkem ze 30 otázek, z nichž 24 je obsahových, zbylých 6 má za úkol zjistit demografické údaje (věk, pohlaví, počet absolvovaných let školní docházky/studia, typ zaměstnání, aktuální národnost a národnost při narození). Demografické údaje slouží k ujištění se, že jsou porovnávány odpovídající vzorky populace.

Z výzkumů, které Geert Hofstede provedl, vyplynulo, že odpovědi na 24 obsahových otázek jsou závislé na národnosti respondenta. To neznamená, že by každý respondent národnosti A vybral jednu odpověď a každý respondent národnosti B druhou odpověď, ale že se dají očekávat systematické a statisticky významné rozdíly mezi průměrnými odpověďmi výběrového souboru národnosti A a odpověďmi srovnatelného výběrového souboru národnosti B (Hofstede, 2013). Pro porovnání těchto statistických vztahů je nezbytně nutné, aby výběrové soubory měly dostatečný rozsah. Hofstede (2013) považuje výběrový soubor o 50 respondentech pro každou zemi za ideální a zároveň nedoporučuje používat soubory méně než 20 respondentů pro každou zemi.

Hofstede (2013) upozorňuje, že dotazník VSM 2013 není uzpůsoben k porovnávání jednotlivců. Dimenze měřené tímto dotazníkem jsou založeny na korelacích na národní úrovni, mezi průměry výběrových vzorků jednotlivých zemí. Korelace na národní úrovni mohou být velmi odlišné od korelací na úrovni jednotlivců. Národní úroveň popisují antropologové pomocí kulturních dimenzí, na úrovni jednotlivců se jedná o dimenze osobnostní, které jsou předmětem studia psychologie. VSM 2013 není psychologický test.

Dotazník VSM 2013 není uzpůsoben ani k porovnávání organizací. Národní kulturní dimenze se nedají aplikovat na organizační kultury. Odpovědi na obsahové otázky dotazníku VSM 2013 se budou lišit méně mezi organizacemi v rámci jedné země než mezi různými zeměmi. Národní kultury zkoumá antropologie, osobnost jednotlivců zkoumá psychologie a organizační kultury zkoumá sociologie. (Hofstede, 2013)

Pro každou ze šesti Hofstedových kulturních dimenzí je na základě odpovědí na obsahové otázky možné vypočítat hodnoty odpovídajících indexů. Odpovědi v dotazníku jsou zadávány pomocí Linkertovy škály, přičemž každá odpověď má přiřazenu hodnotu od 1 do 5, což umožňuje odpovědi zprůměrovat. Pro výpočet každého indexu se posléze využijí průměrné odpovědi na 4 otázky. K indexu je možné připočítat vhodně zvolenou konstantu (kladnou nebo zápornou) tak, aby se hodnoty indexů pohybovaly na škále od 0 do 100. Indexy je možné spočítat pomocí následujících vzorců. (Hofstede, 2013)

Značení:

mX – průměrná hodnota (z anglického mean score) odpovědí na otázku číslo X

$C(y)$ – konstanta pro dimenzi y

Index vzdálenosti moci (PDI)

Vzdálenost moci vyjadřuje, v jakém rozsahu členové institucí a organizací, kteří jsou na nižších pozicích, očekávají a akceptují nerovnoměrné rozdělení moci.

Vzorec pro výpočet indexu vzdálenosti moci:

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

PDI se pohybuje v rozmezí 0 až 100, kde 0 značí nízkou vzdálenost moci a 100 vysokou vzdálenost moci.

Index individualismu (IDV)

Individualismus je opakem kolektivismu. V individualistické společnosti jsou vazby mezi jednotlivci slabé. Od člověka se předpokládá, že se bude starat sám o sebe a o svou nejbližší rodinu. V kolektivistické společnosti jsou lidé od narození integrováni do silných, pospolitých skupin, které je v průběhu jejich života chrání výměnou za loajalitu.

Vzorec pro výpočet indexu individualismu:

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

IDV se pohybuje v rozmezí 0 až 100, kde 0 značí silný kolektivismus a 100 značí silný individualismus. (Hofstede, 2013)

Index maskulinity (MAS)

Maskulinita je opakem feminity. V maskulinní společnosti jsou genderové role jednoznačně rozlišené. Od mužů se očekává, že budou asertivní, tvrdí a zaměřeni na materiální úspěch, kdežto od žen se očekává skromnost, jemnost a zaměření na kvalitu života. Ve femininní společnosti se genderové role překrývají. Jak od mužů, tak od žen se očekává jemnost, skromnost a zájem o kvalitu života.

Vzorec pro výpočet indexu maskulinity:

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

MAS se pohybuje v rozmezí 0 až 100, kde 0 značí silnou feminitu a 100 značí silnou maskulinitu. (Hofstede, 2013)

Index obavy z nejistoty (UAI)

Dimenze obavy z nejistoty popisuje, v jakém rozsahu se členové institucí a organizací v rámci společnosti cítí ohroženi nejasnými, neznámými, bezprecedentními situacemi.

Vzorec pro výpočet indexu obavy z nejistoty:

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

UAI se pohybuje v rozmezí 0 až 100, kde 0 značí slabou obavu z nejistoty a 100 značí silnou obavu z nejistoty. (Hofstede, 2013)

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Dlouhodobá orientace je opakem krátkodobé orientace. V dlouhodobě orientované společnosti jsou podporovány ctnosti vedoucí k budoucím odměnám, především vytrvalost a spořivost. Krátkodobě orientovaná společnost upřednostňuje ctnosti spojené s minulostí a současností, především úctu k tradicím, zachování tváře a plnění společenských závazků.

Vzorec pro výpočet indexu dlouhodobé orientace:

$$LTO = 40(m_{13} - m_{14}) + 25(m_{19} - m_{22}) + C(ls)$$

LTO se pohybuje v rozmezí 0 až 100, kde 0 značí silnou krátkodobou orientaci a 100 značí silnou dlouhodobou orientaci. (Hofstede, 2013)

Index požitkářství versus zdrženlivosti (IVR)

Požitkářská společnost dovoluje relativně svobodné naplnění některých tužeb a pocitů, především těch spojených s volným časem, užíváním si s přáteli, utrácením, spotřebou a sexem. Naopak ve zdrženlivé společnosti jsou takovéto tužby a pocity více kontrolovány, lidé se cítí být méně svobodní užívat si života.

Vzorec pro výpočet indexu požitkářství versus zdrženlivosti:

$$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{17} - m_{16}) + C(ir)$$

IVR se pohybuje v rozmezí 0 až 100, kde 0 značí silné požitkářství a 100 značí silnou zdrženlivost. (Hofstede, 2013)

Matched samples

Důležitým předpokladem využití VSM 2013 jsou odpovídající vzorky respondentů z obou zemí (tzv. *matched samples*), a to z důvodu, aby se redukoval vliv ostatních faktorů, jako je věk, pohlaví, vzdělání a zaměstnání. Podobnost vzorků je upřednostňována před jejich reprezentativností. K ověření předpokladu odpovídajících vzorků byl využit chí kvadrát test homogenity z důvodu toho, že nelze předpokládat normální rozdělení četností. Za předpokladu normálního rozdělení četností by mohl být použit parametrický t-test. Pro názornost je postup chí kvadrát testu homogenity popsán na otázce číslo 28:

Znění otázky:

28. Pokud máte zaměstnání, o jaké zaměstnání se jedná?

1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenční formy studia)
2. Nekvalifikované nebo částečně kvalifikované manuální práce
3. Zpracovaná kancelářská síla, sekretářka/asistent
4. Odborně vyškolený řemeslník, technik, IT specialista, ošetřovatelka, umělec nebo ekvivalent
5. Akademicky vyškolený odborník nebo ekvivalent (ne na řídicí pozici)
6. Vedoucí/manažer jednoho či více podřízených (ne manažerů)
7. Manažer jednoho či více zaměstnanců v řídicí pozici (manažerů, vedoucích)

Tabulka 2: Odpovědi respondentů na otázku 28 (data z vlastního výzkumného šetření)

Empirické četnosti		Národnost		Celkem
		Izraelská (IL)	Česká (CZ)	
Zvolená odpověď	1	22	42	64
	2	4	28	32
	3	7	12	19
	4	10	34	44
	5	8	10	18
	6	4	4	8
	7	0	3	3
Celkem		55	133	188

Chí kvadrát test homogenity může být použit k porovnání odpovědí respondentů ze dvou a více populací s cílem zjistit, jestli mají stejné rozložení četnosti. V tabulce 2 jsou empirické četnosti odpovědí Čechů a Izraelců na otázku 28 získané v rámci vlastního výzkumného šetření. Pokud chceme zjistit, zda je rozložení četností v obou populacích stejné, prvním krokem je sestavení tabulky očekávaných četností. Očekávané četnosti se počítají podle následujícího vzorce:

$$n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n};$$

Kde:

n'_{ij} - očekávaná četnost v i -tém řádku a j -tém sloupci

$n_{i\cdot}$ - součet empirických četností v i -tém sloupci; $n_{i\cdot} = \sum_{j=1}^s n_{ij}$

$n_{\cdot j}$ - součet empirických četností v j -tém řádku; $n_{\cdot j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}$

n - celkový rozsah výběru (obě populace)

Tabulka 3: Očekávané četnosti odpovědí na otázku 28 (vlastní zpracování)

Očekávané četnosti		Národnost	
		Izraelská (IL)	Česká (CZ)
Zvolená odpověď	1	18,72	45,28
	2	9,36	22,64
	3	5,56	13,44
	4	12,87	31,13
	5	5,27	12,73
	6	2,34	5,66
	7	0,88	2,12

Podmínkou využití chí kvadrát testu homogenity je, že alespoň 80 % všech očekávaných četností musí být vyšší nebo rovno 5 a zároveň se žádná nesmí rovnat 0. V tabulce 3 je takových hodnot 11 ze 14, což je pouze 78,57 %. Podmínka tedy není splněna. Tato situace je řešitelná sloučením řádků 6 a 7, jak je vidět v tabulkách 4 a 5.

Tabulka 4: Empirické četnosti (sloučení řádku 6 a 7) (vlastní zpracování)

Empirické četnosti		Národnost		Celkem
		Izraelská (IL)	Česká (CZ)	
Zvolená odpověď	1	22	42	64
	2	4	28	32
	3	7	12	19
	4	10	34	44
	5	8	10	18
	6+7	4	7	11
Celkem		55	133	188

Nyní dopočítáme nové očekávané četnosti:

Tabulka 5: Očekávané četnosti (sloučení řádku 6 a 7) (vlastní zpracování)

Očekávané četnosti		Národnost	
		Izraelská (IL)	Česká (CZ)
Zvolená odpověď	1	18,72	45,28
	2	9,36	22,64
	3	5,56	13,44
	4	12,87	31,13
	5	5,27	12,73
	6+7	3,22	7,78

Podmínka užití chí kvadrát testu homogenity je nyní splněna a je možné pokračovat ve výpočtu. Samotný výpočet testu se skládá z pěti kroků:

1. Formulace hypotéz

$$\begin{aligned}
 H_0: \quad & P_{1CZ} = P_{1IL} \quad (\text{odpověď vyberou se stejnou pravděpodobností Češi i Izraelci}) \\
 & P_{2CZ} = P_{2IL} \\
 & P_{3CZ} = P_{3IL} \\
 & P_{4CZ} = P_{4IL} \\
 & P_{5CZ} = P_{5IL} \\
 & P_{(6+7)CZ} = P_{(6+7)IL}
 \end{aligned}$$

H_1 : Alespoň jedna z rovností neplatí.

2. Volba hladiny významnosti

$$\alpha = 0,05$$

3. Výpočet testové statistiky

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} ; \quad G \sim X^2(r-1)(s-1)$$

$$G = \frac{(22 - 18,72)^2}{18,72} + \frac{(42 - 45,28)^2}{45,28} + \frac{(4 - 9,36)^2}{9,36} + \dots + \frac{(7 - 7,78)^2}{7,78}$$

$$G = 0,57 + 0,24 + 3,07 + 1,27 + 0,37 + 0,15 + 0,64 + 0,27 + 1,42 + 0,59 + 0,19 + 0,08$$

$$G = 8,86$$

4. Stanovení kritického oboru na zvolené hladině významnosti

$$W_{\alpha} = \{G \geq X_{1-\alpha}^2(r-1)(s-1)\}$$

$$W_{0,05} = \{G \geq X_{0,95}^2(2-1)(6-1)\}$$

$$W_{0,05} = \{G \geq X_{0,95}^2(5)\} \quad (\text{pro získání hodnoty } X_{0,95}^2(5) \text{ lze v Excelu použít funkci CHIINV})$$

$$W_{0,05} = \{G \geq 11,07\}$$

5. Závěr

Neplatí, že $8,86 \geq 11,07$. Na zvolené hladině významnosti testová statistika nespadá do kritického oboru. Hypotézu H_0 nezamítáme, H_1 jsme neprokázali. Můžeme tedy předpokládat, že rozložení četností odpovědí na danou otázku je u obou národností stejné.

Série chí kvadrát testů homogenity byla provedena i u ostatních demografických otázek, kromě otázek týkajících se národnosti. Test byl aplikován na otázky 25 až 28 (pohlaví, věk, vzdělání a zaměstnání). Pokud byla hypotéza H_0 zamítnuta, odpovědi, které nejvíce vyčnívaly, byly vyřazeny a test byl proveden znovu. Odpovědi respondentů, kteří uvedli svou aktuální národnost a/nebo národnost při narození jinou než českou, respektive izraelskou, byly také vyřazeny. Původní odpovědi, které byly při výzkumném šetření sesbírány (165 vyplnění českého dotazníku a 62 vyplnění hebrejského dotazníku) byly redukovány a byly vybrány přibližně odpovídající si vzorky o 133 Čechů a 55 Izraelců.

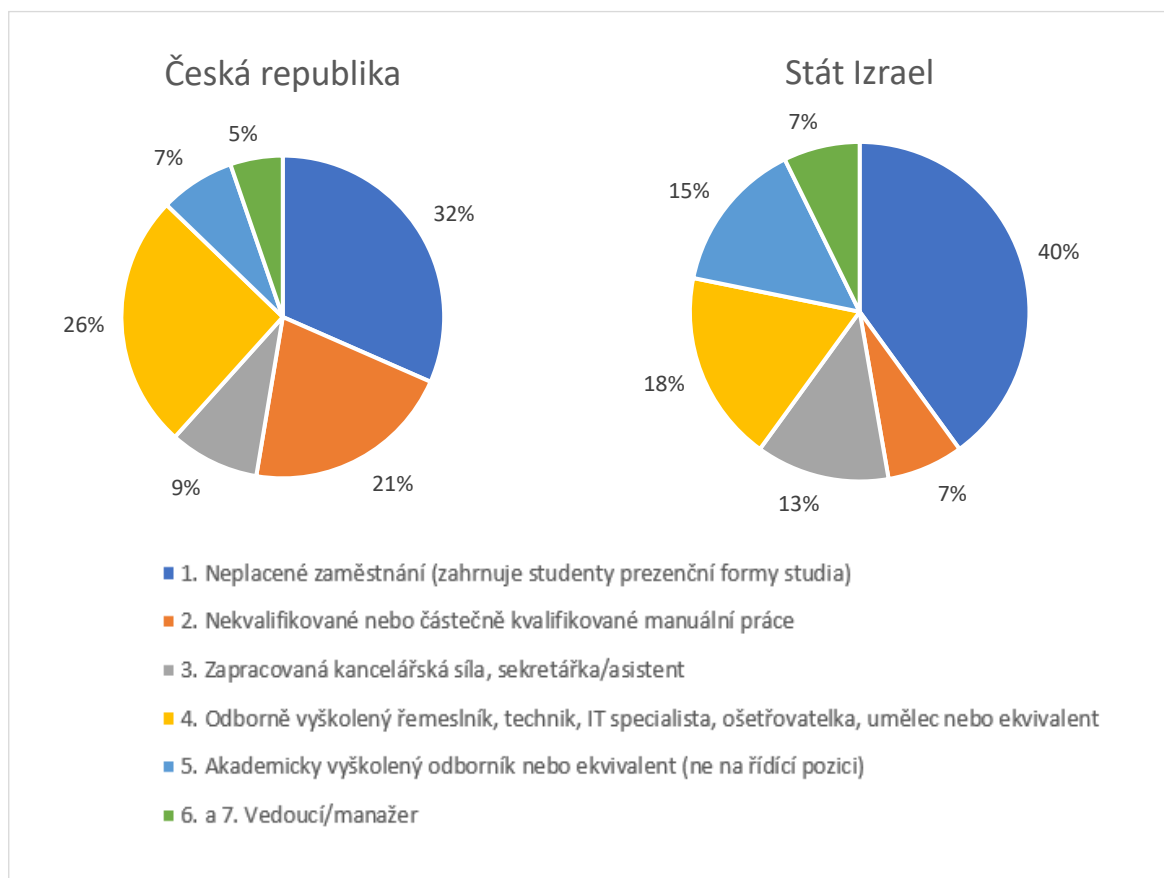
5.1.3 **Sběr dat, výběrový soubor**

Cílovou skupinou byli mladí lidé české nebo izraelské národnosti ve věku 20-40 let, studenti i pracující. Výzkumné šetření probíhalo od 3.3.2021 do 26.3.2021 prostřednictvím výše zmíněného dotazníku VSM 2013, který byl přeložen do češtiny a hebrejštiny (Příloha 1 a 2) a v elektronické podobě sdílen přes sociální sítě. Dotazník byl sdílen přes soukromé zprávy a v pracovních a studentských skupinách. Návratnost dotazníků sdílených ve skupinách byla velmi nízká především u hebrejského dotazníku (106 zobrazení, z toho pouze 11 odpovědí, tj. 10,4 %). I když byl jak dotazník,

tak i příspěvek přeložen do hebrejštiny, byly sdíleny autorkou, která je Češka, což mohlo pro Izraelce snížit důvěryhodnost dotazníku a ochotu ho vyplnit. Výrazně vyšší byla návratnost českého dotazníku sdíleného ve skupinách (ze 215 zobrazení vyplnilo dotazník 106 respondentů, tj. 49,3 %). U hebrejského dotazníku sdíleného přes soukromé zprávy byl poměr zobrazení dotazníku a vyplnění 57,1 % a u českého 56,2 %.

Původní vzorky respondentů byly získány náhodným výběrem, jednalo se v podstatě o anketní šetření. Odpovídající si vzorky byly na základě demografických otázek z původních vzorků vybrány postupem popsáním v předchozí kapitole. Dále jsou popisovány vybrané odpovídající vzorky.

Celkem bylo do českého vzorku vybráno 133 respondentů, z toho 51 % žen a 49 % mužů. Většina českých respondentů (92 %) se nacházela ve věkové skupině 20 až 29 let. Do věkové kategorie 30 až 39 let spadá 8 % respondentů. Čeští respondenti absolvovali průměrně 15,8 let školní docházky/studia. Odpovědi respondentů na otázku týkající se zaměstnání zobrazuje obrázek 2.



Obrázek 5: Zaměstnání respondentů (data z vlastního výzkumu)

Odpovídající izraelský vzorek čítá celkem 55 respondentů, z nichž bylo 36 % žen a 64 % mužů. I když chí kvadrát test homogenity vyšel a nulová hypotéza (o stejné pravděpodobnosti odpovědí na otázku pohlaví u Čechů a Izraelců) nebyla zamítnuta, testová statistika se nacházela velmi blízko hranice kritického oboru. Větší zastoupení mužů v izraelském vzorku tudíž může mít vliv na výsledky. V případě, že by byla nulová hypotéza zamítnuta, možný postup by byl vypočítat zvlášť indexy kulturních dimenzí pro ženy a zvlášť pro muže a následně zprůměrovat. Podmínkou by přitom byla dostatečná velikost vzorku žen i mužů, minimálně 20 v každé podskupině (Hofstede, 2013). Vzhledem k věkovému rozložení, kategorie 20-29 let byla zastoupena 71 % a kategorie 30 až

40 let 29 %. Co se týče absolvovaných let školní docházky/studia, chí kvadrát test nevyšel. Izraelci v datovém souboru absolvovali průměrně 14,5 let školní docházky/studia (modus 12 let), kdežto Češi průměrně 15,8 let (modus 13 let). Autorka se domnívá, že jedním z důvodů odlišnosti vzorků mohou být rozdílné vzdělávací systémy v České republice a v Izraeli. Zatímco ekvivalent základní školy v Izraeli trvá také 9 let, střední škola v trvá běžně pouze tři roky. Dalším důvodem může být povinná vojenská služba v Izraeli (3 roky pro muže a 2 roky pro ženy), která je většinou absolvována před započítáním studia na vysoké škole (Israel Ministry of Foreign Affairs, 2013).

5.1.4 Výsledky a interpretace

Limitací kvantitativní části výzkumného šetření byl zajisté anketní přístup k distribuci dotazníků. Autorka si je vědoma toho, že při náhodném výběru v rámci anketního šetření není dosaženo reprezentativního vzorku populace, a to především z důvodu samovýběru, tj. zapojení se do výzkumu na základě vlastní ochoty tak učinit. Reprezentativní vzorek ovšem pro porovnání národních kultur pomocí dotazníku VSM 2013 není příliš podstatný. Důležité je, aby bylo docíleno vzájemně si odpovídajících výběrových vzorků daných populací, ne aby v každém vzorku byly zastoupeny všechny skupiny ve stejném poměru, jako v celkových populacích. Autorka se domnívá, že vzhledem k tomu, že distribuce dotazníků probíhala pro obě skupiny stejným způsobem, obě skupiny byly ovlivněny samovýběrem stejně. Dalším problémem anketního šetření je obtížnost definování populace, na kterou se výběrový soubor vztahuje. V případě této bakalářské práce by to mohli být uživatelé sociálních sítí, kteří jsou členy studentských nebo pracovních skupin, jsou ochotní se výzkumu zúčastnit a ovládají češtinu nebo hebrejštinu.

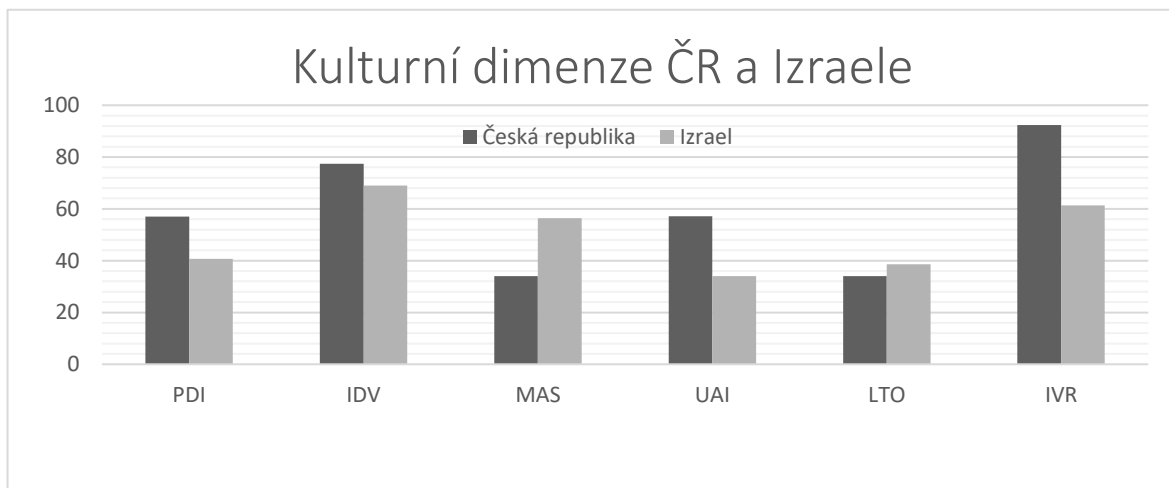
Dalším výrazným faktorem, který se podepsal na náladě ve společnosti a mohl tak ovlivnit odpovědi respondentů, je to, že v době sběru dat Česká republika prožívala lockdown zapříčiněný nepříznivou epidemiologickou situací v souvislosti s COVID-19, kdežto v Izraeli byla již nadpoloviční většina obyvatel naočkována a přistupovalo se k uvolňování protiepidemických opatření.

Tabulka 6: Indexy kulturních dimenzí (zdroje dat: Hofstede, 2010; vlastní výzkum)

	Hofstede		Vlastní výzkum	
	Česká republika	Izrael	Česká republika	Izrael
PDI	57	13	57	41
IDV	58	54	77	69
MAS	57	47	34	56
UAI	74	81	57	34
LTO	70	38	34	39
IVR	29	-	92	61

Výsledky výzkumného šetření jsou spolu s hodnotami z Hofstedova výzkumu shrnuty v tabulce 6. Výsledky vlastního výzkumu byly kalibrovány tak, aby se pohybovaly ve srovnatelných hodnotách, jako původní Hofstedovy výsledky. I přesto je srovnání ošemetné a pozornost by neměla být zaměřována na konkrétní hodnoty indexů, ale spíše na relativní rozdíly mezi zeměmi a jejich změnu. Hofstede (2013) uvádí mezi důvody, proč by neměly být výsledky srovnávány s jeho výzkumem, především nedodržení *matched samples*, odpovídajících si vzorků. I kdyby se podařilo sestavit

vzorek respondentů, ve kterém by byli lidé stejného věku, zaměstnání a dalších demografických proměnných, jako v původním Hofstedově výzkumu, sběr dat pro jeho výzkum probíhal na přelomu šedesátých a sedmdesátých let. Kultura není neměnná, v čase se vyvíjí. Tudíž je v současnosti prakticky nemožné sestavit vzorek, který by odpovídal původním Hofstedovým vzorkům.



Obrázek 6: Hodnoty kulturních dimenzí (data z vlastního výzkumu)

Výzkumná hypotéza předpokládala snížení rozdílu mezi Českou republikou a Izraelem ve dvou dimenzích, a to vzdálenosti od moci a časové orientaci. Z tabulky 6 je možné jednoduše dopočítat, že rozdíl mezi původními hodnotami PDI byl 44 bodů. Rozdíl mezi hodnotami PDI z vlastního výzkumu je 16 bodů. Co se týče LTO, původní rozdíl byl 32 bodů ve prospěch České republiky. Ve vlastním výzkumu ale Izrael skóroval dokonce o 5 bodů výše než Česká republika. Rozdíly v obou dimenzích se výrazně snížily a výzkumný předpoklad se tedy naplnil.

Naopak rozdíl hodnot MAS vzrostl. Izrael vykázal vyšší míru maskulinity než Česká republika. To může být částečně ovlivněno větším poměrem mužů v izraelském vzorku.

Překvapivé je, že podle dat z vlastního výzkumu se Česká republika a Izrael nejvíce liší dimenzí požitkářství versus zdrženlivosti (IVR), která do modelu přibyla jako poslední. Česká republika se více přiklání k požitkářství. Hofstede hodnotu této dimenze pro Izrael neudává (Compare countries - Hofstede Insights, 2021).

5.2 Kvalitativní část

Druhou a poslední částí výzkumného šetření je část kvalitativní. V této části bylo využito polostrukturovaných rozhovorů za účelem zjištění pocitů, postojů a prožívání cílové skupiny.

5.2.1 Cíl výzkumu

Cílem této části výzkumu bylo zjistit rozdíly mezi českou a izraelskou kulturou subjektivně vnímané Čechy, kteří pracují či pracovali v Izraeli. Dále také zmapovat, jak se Češi izraelské pracovní kultuře a národní kultuře obecně přizpůsobili a jestli jim vyhovuje.

5.2.2 Metodika

Zvolenou výzkumnou metodou kvalitativní části práce se stal polostrukturovaný rozhovor, který umožnil získat důležité informace o názorech, zkušenostech a prožívání cílové skupiny. Pro rozhovor byl připraven scénář (Příloha 3). Otázky ze scénáře byly doplňovány a vynechávány v závislosti na odpovědích participantů. Rozhovory probíhaly online prostřednictvím videohovorů (popřípadě audiohovorů) přes Facebook Messenger, Instagram, v menší míře také Skype a Zoom. Z rozhovorů byly se souhlasem participantů pořízeny zvukové záznamy, které byly později doslovnou transkripcí přepsány do textové formy. Zvukové záznamy byly následně zničeny. Získaná data byla anonymizována.

5.2.3 Charakteristika výzkumného souboru, sběr dat

Participantů výzkumu byli vybíráni z populace Čechů, kteří pracují či pracovali v Izraeli alespoň po dobu 3 měsíců. Kritéria výběru byla následující: věk minimálně 18 let, státní občanství ČR v době přesunu do Izraele, minimálně tříměsíční pracovní zkušenost v Izraeli.

Sběr dat probíhal v první polovině dubna 2021. Počáteční výběr probíhal oslovením na základě aktivity na sociálních sítích, tedy záměrným (účelovým) výběrem. Další participantů byli postupně získáváni na základě doporučení již zapojených osob, tedy lavinovým výběrem (metoda sněhové koule).

Rozsah výběrového souboru byl 8 osob. Věk participantů se pohyboval v rozpětí 22 až 48 let, průměrný věk byl 33 let. Celkově se rozhovorů zúčastnilo pět žen a tři muži. Průměrná délka pracovní zkušenosti v Izraeli byla 6 let, rozpětí 2 až 18 let. Participantů v Izraeli působili v oblasti marketingu, vzdělávání, zdravotnictví, grafického designu a v pohostinství. Čtyři participantů se do Izraele navrátili na základě Zákona o návratu, tzn. provedli takzvanou aliju a po prokázání židovského původu dostali izraelské občanství ihned po příjezdu do země. Další čtyři participantů žádali o dlouhodobé vízum, z toho dva z pracovních a dva z rodinných důvodů.

5.2.4 Výstupy

Otázky kladené v průběhu rozhovorů se týkaly čtyř hlavních oblastí. Na začátku byly pokládány obecné otázky týkající se věku, občanství, vzdělání, pracovních zkušeností z ČR a Izraele a důvodu a procesu přestěhování se do Izraele. Tyto otázky sloužily k popisu výběrového souboru, viz výše. Otázky obsahové části se zaměřovaly na tři témata, a to na subjektivně vnímané rozdíly mezi životem v České republice a v Izraeli, na izraelskou pracovní kulturu a na to, jak se Češi zvládli v Izraeli adaptovat.

Odpovědi a postoje participantů se výrazně lišily podle toho, jestli se jednalo o osoby, které získaly izraelské občanství na základě prokázání židovského původu (hebrejsky olim), nebo o osoby, které v začátcích pobývaly v Izraeli na základě přechodného nebo dlouhodobého víza. Výběrový vzorek je ovšem příliš malý, aby se dalo s jistotou tvrdit, že toto je důvodem odlišností v odpovědích.

Olim byli obecně spokojenější s byrokratickým systémem v Izraeli a samotný příjezd pro ně byl mnohem jednodušší. Při příjezdu do Izraele mají nárok na poměrně velké množství různých benefitů, které mají za cíl jim usnadnit přizpůsobení se izraelské kultuře. Dostávají například zdarma jednosměrnou letenku do Izraele, příspěvky na výuku hebrejštiny a slevy z daní. I přesto ovšem přechod do nového prostředí nebyl úplně bez problému, především pro ty, kteří v Izraeli nikoho neznali. Naproti tomu přistěhovalci do Izraele, kteří nepodstoupili aliju, měli častěji problémy s byrokratickým systémem v Izraeli. Například proces získání pracovního povolení při tzv. partnerském vízu může v některých případech trvat i rok. V průběhu tohoto roku všechny životní náklady páru nese izraelský partner, což může být samo o sobě problematické. V závislosti na typu víza se zároveň mohou vyskytnout problémy například v různých rezervačních systémech, které využívají číslo Teudat Zehut, izraelského identifikačního průkazu (obdoba občanského průkazu v ČR). Tyto rezervační systémy jsou využívány například zdravotními pojišťovnami a v době protiepidemických opatření v souvislosti s epidemií COVID-19 byly využívány i při rezervaci vlakových jízdének. Bez rezervace nebylo možné jízdenku zakoupit.

Izraelské zdravotnictví popisovali participanté jako na velmi vysoké úrovni, zvláště pak zdravotnictví soukromé. Celkově byli spokojeni se systémem zdravotnictví a s poskytovanou zdravotní péčí. Naproti tomu s dopravou byli Češi spokojeni jen částečně. Situace na silnicích je prý často chaotická. Jeden z participantů popsal dopravní situaci následovně: "Řekl bych, že veřejná doprava jezdí méně na čas než v Česku, ale není to nic hrozného. Dodnes jsem si ale nezvyknul na to, že tady nikdo neřeší, že by se mělo první nechat lidi vystoupit a až pak nastoupit, celkově se fronty moc nedodrží. A řízení v Izraeli, to je pro mě adrenalinový zážitek, obzvláště ve větších městech. Když vidím hodně pošramocená auta, raději se jim snažím vyhnout, protože vím, že jejich řidiči nějaký škrábanec nebo prohnutý plech vůbec neřeší. Taky se tu mnohem víc troubí. Zkrátka je to pořád Střední východ." Jak na silnicích při řízení, tak i v ostatních oblastech života mají podle názorů většiny participantů Izraelci užší osobní prostor. Při konverzaci stojí blíže, častěji se jeden druhého dotýkají. V Hallově konceptu proxemiky popsaném v teoretické části by se tedy dala izraelská kultura vnímat jako kontaktnější, méně teritoriální, s obecně kratšími zónami vzdálenosti. Toto ovšem bylo ovlivněno pandemií COVID-19, během které byly rozestupy víceméně dodržovány a vyžadovány. Dá se očekávat, že po odeznění pandemie se přístup k proxemice ve společnosti vrátí do normálu.

Popis pracovní kultury byl mezi participanty pestrý. To není příliš překvapivé vzhledem k tomu, že participanti byli z různých oborů a různých organizací s velmi odlišnou organizační kulturou. Na čem se ale participanti shodli, byly základní charakteristiky Izraelců, které ovlivňují práci s nimi. Izraelci jsou podle participantů jak v osobním, tak v pracovním životě průbojnější, asertivnější. Při vyjednávání si sebejistě stojí za svým názorem a rádi prosazují své zájmy. Od podřízeného se očekává, že bude dokazovat, že si odměnu za práci zaslouží. Někteří participanti se zmínili, že v Izraeli je považováno za normální, že podřízený navrhne své vlastní povýšení. To souvisí s nižší vzdáleností od moci a nižší tendencí vyhýbání se nejistotě, které byly zjištěny v kvantitativní části výzkumu. S nižší hodnotou individualismu ve společnosti souvisí vlastnost Izraelců, kterou jedna participantka popsala následovně: "Izraelci se starají o všechny kolem, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Na jednu stranu ti každý mluví do osobních věcí, ale na druhou stranu, když se třeba stane nějaká nehoda, můžeš se spolehnout, že ti náhodný kolemjdoucí pomůže." Pět z osmi participantů při popisování izraelského přístupu k práci zmínilo, že podle jejich názoru Izraelci rádi řeší vše na poslední chvíli, a to i v práci. Myslí si, že pracují lépe pod stresem, a proto často začínají pracovat na zadaných úkolech těsně před stanoveným termínem. Praktikující židé nepracují přes šabat, tedy od pátečního západu slunce do sobotního večera. Pracovní týden v Izraeli začíná nedělí.

Participanti popisovali v době stěhování již navázané kontakty s osobami v Izraeli (rodinou, přáteli, kolegy) jako jeden z hlavních aspektů, který jim pomohl kulturní šok překonat. I když se obecně participanti shodli, že v Izraeli se dá poměrně dobře domluvit i bez znalosti hebrejštiny, kontakt na někoho, kdo hebrejštinu ovládá, popisovali především v začátcích jako velkou výhodu. Některá dokumentace spojená s procesem vydávání víz anebo s alijou byla prý dostupná pouze v hebrejštině. Především ve velkých městech ale nemají místní obvykle problém domluvit se anglicky a někteří dokonce automaticky přepnou do angličtiny, když se s nimi cizinec s přízvukem snaží mluvit hebrejsky. Obecně ale spíše ocení alespoň snahu se hebrejsky naučit. Všichni účastníci výzkumu hovoří v práci převážně anglicky. V Izraeli je poměrně velká rusky hovořící komunita, jedna participantka se dokonce zmínila, že se svým praktickým lékařem, a někdy i na úřadech, hovoří rusky.

Dále také upozorňovali na to, že je důležité se před odjezdem připravit finančně, protože ceny jsou obecně v Izraeli výrazně vyšší, a i když mzdy jsou obecně vyšší také, ze začátku může být problém najít dobře placenou práci. Participanti výzkumu byli buď přeloženi z českých nebo nadnárodních společností, nebo našli práci v Izraeli skrze networking a sociální sítě.

6 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

Izraelská kultura je v mnoha ohledech blízká kultuře české. Mezi zeměmi Blízkého východu je v tomto ohledu Stát Izrael jedinečný. Diplomatické a obchodní vztahy mezi našimi a zeměmi jsou velmi dobré. I přesto je ovšem důležité být si vědomi kulturních odlišností, z nichž jsou některé zjevné, ale některé mohou i překvapit.

Ve většině této práce byly rozebírány národní kultury České republiky a Státu Izrael. V rámci kvantitativní části vlastního výzkumu bylo zjištěno, že izraelská kultura je v porovnání s českou více kolektivistická, více maskulinní, zdrženlivější, vykazuje nižší odstup od moci a tendenci vyhýbání se nejistotě a lehce dlouhodobější časovou orientaci. Národní kultury a jejich podobnosti a rozdíly mají důsledky pro organizace a proces managementu.

Následující doporučení byla sestavena pouze na základě osmi rozhovorů s Čechy, kteří pracují nebo pracovali v Izraeli a zjištěných rozdílů mezi národními kulturami České republiky a Státu Izrael na základě kulturních dimenzí. Stát Izrael je velmi rozmanitý, lidé do Izraele přicházejí z celého světa. I tato doporučení o izraelské kultuře by proto měla být brána s rezervou a ke každému člověku by mělo být přistupováno především jako k individuální a jedinečné osobnosti.

Obecná doporučení

- Respektujte víru, zvyky a tradice osoby, se kterou mluvíte.
- K předsudkům vždy přistupujte obezřetně.
- Izraelci se Čechům celkově mohou zdát více upovídaní, emocionálnější a impulzivnější. V Lewisově modelu popsaném v teoretické části se Izraelci nacházejí na pomezí multiaktivní a lineárně aktivní kultury, přičemž Češi jsou spíše lineárně aktivní. Připravte se na to, že Vám Izraelci budou nejspíš skákat do řeči více, než jste zvyklí a při konfrontacích budou používat spíše emocionální argumentaci než fakta.
- Naučte se alespoň základy hebrejštiny, ideálně ještě před stěhováním do Izraele. Pokud mluvíte anglicky nebo rusky, neztratíte se, ale Izraelci ocení, pokud projevíte zájem o jejich jazyk.
- Osobní prostor v Izraeli je obecně menší a konverzační vzdálenost je kratší. Nebudte proto příliš překvapení, pokud Vám někdo při konverzaci položí ruku na rameno. Jestli je Vám to ale nepříjemné, nebojte se to taktně naznačit.
- Ideálně se pokuste navázat bližší kontakt s pár lidmi v Izraeli ještě před příjezdem nebo krátce po příjezdu, urychlí to proces adaptace. Osobní vztahy jsou klíčovým prvkem k úspěchu v Izraeli.
- Připravte se na to, že v Izraeli jsou vyšší náklady na život než v České republice a že Vaše mzda ze začátku možná nebude odpovídat Vaším očekáváním.

Doporučení pro české manažery vedoucí týmy, ve kterých jsou Izraelci

- Nevnímejte asertivitu svých podřízených jako aroganci nebo drzost. Vlastní asertivitou si vysloužíte jejich respekt.
- Izraelci mají nižší odstup od moci než Češi, proto je hierarchie v organizacích méně prosazována a Izraelci uvítají, pokud jim dáte volnou ruku a možnost činit některá rozhodnutí samostatně.

- Protože Izraelci rádi dělají věci na poslední chvíli, může se stát, že nakonec termín nestihnou. Proto je někdy třeba dohlédnout na to, aby práce probíhala průběžně, především když je termín pevně stanovený a nelze ho posunout.
- Pro Izraelce platí „co na srdci, to na jazyku“, a to jak před přáteli, tak i před nadřízeným. Neberte si to osobně.
- Obecně mají Izraelci spíše volnější přístup k práci, ale když jde do tuhého, dokážou pracovat velmi efektivně.
- Dovolte svým podřízeným volně vyjádřit jejich názory. Izraelci obecně upřednostňují spíše neformální atmosféru, ve které se mohou vyjádřit.

Doporučení pro Čechy v izraelských pracovních týmech

- Buďte asertivní. Nebojte se vyjadřovat své názory. Názory ohledně citlivých témat jako je náboženství, rasa a politika ale raději na první schůzce s novými kolegy neprobírejte.
- Nečekejte, že Váš vedoucí navrhne povýšení nebo zvýšení mzdy za dobře odvedenou práci sám od sebe. Přeberte iniciativu a předněte důvody, proč si povýšení zasloužíte.
- Připravte se na to, že emocionální argumentace Vašich kolegů může někdy v konfliktních situacích přinést lepší výsledky než Vaše logické a věcné argumenty, i když Vám to přijde nefér.
- Buďte otevření k navázání přátelských vztahů s kolegy.
- Ve většině izraelských firem nic nezkazíte, pokud se obléknete smart casual. Přes léto je kvůli velmi vysokým teplotám dress code volnější, ovšem nezapomeňte, že v kancelářích i ve veřejné dopravě je neustále zapnutá klimatizace, vezměte si tedy alespoň svetřík. Některé organizace v Izraeli, především ty, jejichž majiteli nebo zákazníci jsou určité skupiny věřících, vyžadují konzervativnější oblečení, tzn. minimálně zakrytí kolen a ramen.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo shrnout základní teoretické poznatky o interkulturním managementu. Dále pak přiblížit rozdíly a podobnosti české a izraelské kultury a představit doporučení pro české občany, kteří plánují pracovat v Izraeli.

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je vysvětlen pojem kultura, vrstvy kultury a její vztah k managementu. Dále jsou pak představeny typologie kultur, které představili Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Edward T. Hall a Richard Lewis. Zmíněny jsou i hodnoty nebo postavení České republiky a Státu Izrael v rámci daných kulturních modelů, pokud tyto země autoři v citovaných pracích uváděli. Na závěr teoretické části je vysvětlen kulturní šok a jeho čtyři fáze, tedy líbánky, roztrpčení, přizpůsobení a biculturnost.

Praktická část začíná obecnou charakteristikou Státu Izrael. Následuje vlastní výzkum, ve kterém byla zvolena metodika kombinovaná, tedy jak kvantitativní, tak kvalitativní. V kvantitativní části proběhlo dotazníkové šetření pomocí dotazníku VSM 2013, na základě kterého byly určeny hodnoty Hofstedových kulturních dimenzí pro sledované země. Výzkumná hypotéza předpokládala snížení rozdílů hodnot dimenzí vzdálenosti od moci a časové orientace mezi Českou republikou a Izraelem oproti hodnotám uváděným v Hofstedově výzkumu. Hypotéza se naplnila, rozdíly hodnot se snížily. Také byla určena hodnota poslední dimenze modelu, požitkářství/zdrženlivosti, protože tuto hodnotu Hofstede pro Izrael neudává.

Cílem kvalitativní části výzkumu bylo popsat rozdíly mezi danými kulturami subjektivně vnímané Čechy, kteří mají pracovní zkušenost z Izraele a zjistit, do jaké míry a jak rychle se dokázali izraelské národní kultuře a kultuře práce přizpůsobit. Pro tuto část výzkumu byly zvoleny polostrukturované rozhovory, které umožnily v průběhu upravovat otázky na míru respondentům, ale zároveň poskytovaly oporu v podobě připravených témat. Výstupem rozhovorů byl popis zkušeností Čechů s životem a prací v Izraeli. I při malém vzorku participantů byly zjištěny výrazné rozdíly ve zkušenostech Čechů, kteří získali izraelské občanství na základě prokázání židovského původu a Čechů, kteří žili v Izraeli na základě víza. Odlišné vnímání izraelské kultury těmito dvěma skupinami by mohlo být předmětem budoucího výzkumu.

Na základě získaných dat byla sestavena doporučení, která byla rozdělena na obecná doporučení, doporučení pro české manažery vedoucí týmy, ve kterých jsou Izraelci a doporučení pro Čechy v izraelských pracovních týmech. Nejdůležitější radou je zaměřit se budování mezilidských vztahů, a to ideálně už před odjezdem. Izraelská společnost je více zaměřená na vztahy, které jsou vysoce ceněny jak v osobním, tak v pracovním životě.

Seznam zdrojů

BALDWIN, John, Sandra FAULKNER, Michael HECHT a Sheryl LINDSEY, ed., 2008. *Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines* [online]. 1st ed. New Jersey: Taylor & Francis e-Library [cit. 2021-03-12]. ISBN 1-4106-1700-9. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=274525>

BEN-PORAT, Guy a Bryan TURNER, ed., 2011. *The Contradictions of Israeli Citizenship: Land, Religion and State* [online]. 1st ed. New York, NY: Taylor & Francis Group [cit. 2021-03-13]. ISBN 9780203817186. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib-ebooks/detail.action?docID=801847>

Central Bureau of Statistics [online], c1997-2020. [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.cbs.gov.il/en/Pages/default.aspx>

Compare countries - Hofstede Insights, 2021. *Hofstede Insights* [online]. Helsinki [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

ČERNEK, Martin a Štěpánka STAŇKOVÁ, 2015. *Mezinárodní a interkulturální management* [online]. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta [cit. 2021-02-09]. ISBN 978-80-248-3903-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:f5cfab60-d0e7-11e7-a208-005056827e52?page=uuid:6c68a840-292f-11e8-8b05-005056825209>

DOLAN, Paul, Tessa PEASGOOD a Mathew WHITE, 2008. Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*. 29(1), 94-122. ISSN 01674870. Dostupné z: doi:10.1016/j.joep.2007.09.001

FERRARO, Gary P., 2002. *The Cultural Dimension of International Business*. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-090327-2.

HALL, Edward T., 1959. *The Silent Language*. 1st ed. Garden City, NY: Doubleday & Company, Inc.

HALL, Edward T., 1966. *The Hidden Dimension*. 1. vyd. New York, NY: Anchor Books. ISBN 978-0-385-08476-5.

HALL, Edward T., 1989. *Beyond Culture*. 2nd ed., revised. New York, NY: Anchor Books. ISBN 0-385-12474-0.

HOFSTEDÉ, Geert, 2013. *Manual VSM 2013* [online]. Maastricht, Netherlands: University of Limburg [cit. 30.3.2021]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>

HOFSTEDÉ, Geert a Gert HOFSTEDÉ, 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli* [online]. 1. vyd. Praha: Linde [cit. 2020-11-22]. ISBN 80-861-3170-X. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:a23da650-a4c5-11e5-b770-5ef3fc9ae867>

HOFSTEDÉ, Geert, Gert HOFSTEDÉ a Michael MINKOV, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd rev. exp. ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-166418-9.

ISRAEL MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS, 2013. Higher Education. *Israel Ministry of Foreign Affairs* [online]. Jerusalem, IL: Israel Ministry of Foreign Affairs [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://mfa.gov.il/mfa/aboutisrael/education/pages/education-%20higher%20education.aspx>

KROEBER, Alfred a Clyde KLUCKHOHN, 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* [online]. 1st ed. Cambridge, Massachusetts: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology, Harvard University [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: [https://iif.harvard.edu/manifests/view/drs:427692955\\$10i](https://iif.harvard.edu/manifests/view/drs:427692955$10i)

Kurzy devizového trhu, 2021. *Česká národní banka* [online]. Praha: ČNB [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/>

LEWIS, Richard D., 2006. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 3rd ed. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1-904838-02-9.

MOUA, Mai, 2012. *Leading with Cultural Intelligence* [online]. Saylor Foundation [cit. 2021-03-21]. ISBN 9781453332894. Dostupné z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/136>

ROGERS, Everlett, William HART a Yoshitaka MIIKE, 2002. Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan. *Keio Communication Review* [online]. (24) [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/237548753_Edward_T_Hall_and_The_History_of_Intercultural_Communication_The_United_States_and_Japan

Souhrnná teritoriální informace Izrael [online], 2020. Tel Aviv: Zastupitelský úřad ČR v Tel Avivu (Izrael) [cit. 29.03.2021]. Dostupné z: [http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/21/Nahled%20STI%20\(PDF\)%20Izrael%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.144646082.pdf](http://publiccontent.sinpro.cz/PublicFiles/2020/05/21/Nahled%20STI%20(PDF)%20Izrael%20-%20Souhrnna%20teritorialni%20informace%20-%202020.144646082.pdf)

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

THOMAS, David a Mark PETERSON, 2018. *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. 4th ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. ISBN 978-1-5063-4080-8.

TROMPENAARS, Fons a Charles HAMPDEN-TURNER, 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 1-85788-176-1.

World Bank Open Data: Free and open access to global development data [online], 2021. Washington, DC: The World Bank [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Trompenaarsova adaptace Lewinových kruhů (Trompenaars, 1997).....	20
Obrázek 2: Hallovy proxemické zóny (Hall, 1966, upraveno)	24
Obrázek 3: Typy kultur: Lewisův model (www.crossculture.com)	26
Obrázek 4: U-křivka kulturního šoku (Štrach, 2009)	27
Obrázek 5: Zaměstnání respondentů (data z vlastního výzkumu).....	37
Obrázek 6: Hodnoty kulturních dimenzí (data z vlastního výzkumu)	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled Hofstedových kulturních dimenzí (vlastní zpracování)	11
Tabulka 2: Odpovědi respondentů na otázku 28 (data z vlastního výzkumného šetření).....	34
Tabulka 3: Očekávané četnosti odpovědí na otázku 28 (vlastní zpracování)	34
Tabulka 4: Empirické četnosti (sloučení řádku 6 a 7) (vlastní zpracování)	35
Tabulka 5: Očekávané četnosti (sloučení řádku 6 a 7) (vlastní zpracování).....	35
Tabulka 6: Indexy kulturních dimenzí (zdroje dat: Hofstede, 2010; vlastní výzkum)	38

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník VSM 2013 česká verze	51
Příloha 2: Dotazník VSM 2013 hebrejská verze	56
Příloha 3: Scénář pro polostrukturované rozhovory.....	61

V S M 2013

VÝZKUM ZASTÁVANÝCH HODNOT
DOTAZNÍK
Česká verze
(vlastní překlad)

**MŮŽE BÝT VOLĚ POUŽÍVÁNO PRO VÝZKUMNÉ ÚČELY
PRO ŠÍŘENÍ V KOMERČNÍCH PUBLIKACÍCH JE NUTNÉ POVOLENÍ**

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

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 2013) – strana 1

Prosím, zamyslete se nad svým ideálním zaměstnáním, nezávisle na Vašem současném zaměstnání, pokud nějaké máte. Při výběru ideálního zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo ... (prosím, zakroužkujte jednu odpověď v každém řádku):

1 = nejdůležitější

2 = velmi důležité

3 = průměrně důležité

4 = málo důležité

5 = nedůležité nebo velmi málo důležité

01.	mít dostatek času pro svůj osobní nebo rodinný život	1	2	3	4	5
02.	mít nadřízeného, kterého můžete respektovat	1	2	3	4	5
03.	dostávat uznání za dobře odvedenou práci	1	2	3	4	5
04.	mít jistotu zaměstnání	1	2	3	4	5
05.	mít příjemné kolegy	1	2	3	4	5
06.	dělat zajímavou práci	1	2	3	4	5
07.	podílet se se svým nadřízeným na rozhodnutích týkajících se Vaší práce	1	2	3	4	5
08.	žít v žádoucí lokalitě	1	2	3	4	5
09.	mít práci, která si zaslouží uznání od rodiny a přátel	1	2	3	4	5
10.	mít šanci na povýšení	1	2	3	4	5

Ve Vašem soukromém životě, jak důležité je pro Vás ... (prosím, zakroužkujte jednu odpověď v každém řádku):

11.	mít dostatek času pro zábavu	1	2	3	4	5
12.	umírněnost, nenáročnost: mít jen pár přání	1	2	3	4	5
13.	pomáhat svým přátelům	1	2	3	4	5
14.	spořivost (neutrácet víc, než je potřeba)	1	2	3	4	5

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 2013) – strana 2

15. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatí?

1. vždy
2. většinou
3. občas
4. zřídka
5. nikdy

16. Jste šťastný/šťastná?

1. vždy
2. většinou
3. občas
4. zřídka
5. nikdy

17. Stává se vám, že se kvůli ostatním lidem nebo okolnostem rozhodnete neudělat něco, co opravdu chcete?

1. ano, vždy
2. ano, často
3. občas
4. ne, zřídka
5. ne, nikdy

18. Jak byste celkově popsali své zdraví v těchto dnech?

1. velmi dobré
2. dobré
3. průměrné
4. špatné
5. velmi špatné

19. Jak hrdí jste na to, že jste občanem své země?

1. Jsem na to velmi hrdý
2. jsem na to převážně hrdý
3. jsem na to trochu hrdý
4. nejsem na to moc hrdý
5. nejsem na to vůbec hrdý

20. Podle vašich zkušeností, jak často se podřízení bojí vyjádřit nesouhlas s nadřízeným? (nebo studenti s učitelem)

1. nikdy
2. zřídka
3. občas
4. většinou
5. vždy

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 2013) – strana 3

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

- 1 = naprosto souhlasím
- 2 = převážně souhlasím
- 3 = neutrální postoj (nevím)
- 4 = převážně nesouhlasím
- 5 = naprosto nesouhlasím

21.	Někdo může být dobrým manažerem, i když nezná přesnou odpověď na úplně každou otázku, kterou podřízený ohledně své práce vznesl	1	2	3	4	5
22.	vytrvalá snaha je nejjistější cestou k výsledkům	1	2	3	4	5
23.	Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené, je třeba se za každou cenu vyhnout.	1	2	3	4	5
24.	Pravidla nastavená v rámci firmy nebo organizace by neměla být porušována – ani v tom případě, kdy se zaměstnanec domnívá, že jejich porušení je v nejlepším zájmu organizace.	1	2	3	4	5

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 2013) – strana 4

Některé informace o Vás (pro statistické účely):

25. Jste:

1. muž
2. žena

26. Kolik Vám je let?

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

27. Kolik let školní docházky/studia jste absolvovali (počínaje od základní školy)?

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

28. Pokud máte/měli jste zaměstnání, o jaké zaměstnání se jedná?

1. Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenční formy studia)
2. Nekvalifikované nebo částečně kvalifikované manuální práce
3. Zapracovaná kancelářská síla, sekretářka/asistent
4. Odborně vyškolený řemeslník, technik, IT specialista, ošetřovatelka, umělec nebo ekvivalent
5. Akademicky vyškolený odborník nebo ekvivalent (ne na řídicí pozici)
6. Vedoucí/manažer jednoho či více podřízených (ne manažerů)
7. Manažer jednoho či více zaměstnanců v řídicí pozici (manažerů, vedoucích)

29. Jaká je Vaše národnost?

30. Jaká byla Vaše národnost při narození? (pokud se liší)

Děkuji za spolupráci!

V S M 2013

VÝZKUM ZASTÁVANÝCH HODNOT
DOTAZNÍK
Hebrejská verze
(vlastní překlad)

**MŮŽE BÝT VOLNĚ POUŽÍVÁNO PRO VÝZKUMNÉ ÚČELY
PRO ŠÍŘENÍ V KOMERČNÍCH PUBLIKACÍCH JE NUTNÉ POVOLENÍ**

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

שאלון בינלאומי (VSM 2013) - עמוד 1

(ההפניות בגוף הסקר הנן בלשון זכר לצורכי נוחות בלבד)

עליך לחשוב על תפקיד אידאלי, ללא קשר לתפקידך הנוכחי, אם אתה עובד. בעת בחירת תפקיד אידאלי, עד כמה יהיה חשוב לך...

1 = בחשיבות עליונה

2 = חשוב מאוד

3 = חשוב באופן בינוני

4 = לא חשוב באופן מיוחד

5 = חשוב באופן מועט או כלל לא חשוב

5	4	3	2	1	.01 מספיק זמן לחיים אישיים או ביתיים
5	4	3	2	1	.02 לעבוד תחת מנהל (או ממונה אחראי) שתוכל לכבד
5	4	3	2	1	.03 לזכות בהכרה על ביצועיך המקצועיים
5	4	3	2	1	.04 ליהנות מתעסוקה מובטחת
5	4	3	2	1	.05 לעבוד עם עמיתים נעימי הליכות
5	4	3	2	1	.06 לבצע תפקיד מעניין
5	4	3	2	1	.07 שיתופך על ידי המנהל שלך לגבי החלטות שקשורות בתפקידך
5	4	3	2	1	.08 להתגורר באזור מבוקש
5	4	3	2	1	.09 לעסוק במשהו שבני משפחתך וחבריך יכבדו
5	4	3	2	1	.10 הזדמנויות לזכות בקידום

בחיך הפרטיים, עד כמה חשובים עבורך כל אחד מהבאים:

5	4	3	2	1	.11 זמן פנוי שמוקדש להנאות
5	4	3	2	1	.12 מתינות: יש לי מספר שאיפות
5	4	3	2	1	.13 עזרה לחברים
5	4	3	2	1	.14 חסכנות (לא להוציא יותר מהדרוש)

שאלון בינלאומי (VSM 2013) - עמוד 2

15. באיזו תדירות אתה חש מתוח או לחוץ?

1. תמיד
2. בדרך כלל
3. לפעמים
4. לעתים רחוקות
5. אף פעם לא

16. האם אתה אדם שמח?

1. תמיד
2. בדרך כלל
3. לפעמים
4. לעתים רחוקות
5. אף פעם לא

17. האם אנשים אחרים או נסיבות כלשהן מנעו ממך בעבר לעשות את מה שאתה באמת רוצה לעשות?

1. תמיד
2. בדרך כלל
3. לפעמים
4. לעתים רחוקות
5. אף פעם לא

18. באופן כללי, כיצד תוכל לתאר את מצבך הבריאותי בימים אלה?

1. טוב מאוד
2. טוב
3. סביר
4. לא טוב
5. מאוד לא טוב

19. עד כמה אתה גאה להיות אזרח במדינה שבה אתה מתגורר?

1. גאה מאוד
2. גאה באופן סביר
3. גאה באופן מסוים
4. לא גאה
5. כלל לא גאה

20. על פי ניסיוןך, באיזו תדירות עובדים חוששים לפנות לממונה עליהם (או תלמידים למורה שלהם)?

1. אף פעם לא
2. לעתים רחוקות
3. לפעמים
4. בדרך כלל
5. תמיד

שאלון בינלאומי (VSM 2013) - עמוד 3

עד כמה אתה מסכים או לא מסכים עם ההצהרות הבאות?

- 1 = מסכים לגמרי
- 2 = מסכים
- 3 = לא בטוח
- 4 = לא מסכים
- 5 = כלל לא מסכים

5	4	3	2	1	.21 אדם יכול להיות מנהל טוב ללא תשובה מדויקת עבור כל שאלה שהעובדים תחתיו שואלים לגבי תפקידם.
5	4	3	2	1	.22 מאמצים עקביים הם הדרך הטובה ביותר להגיע לתוצאות
5	4	3	2	1	.23 יש להימנע בכל מחיר ממבנה ארגוני שבמסגרתו עובדים מנוהלים על ידי שני ממונים שונים
5	4	3	2	1	.24 לעולם אין להפר את כללי הארגון או החברה – אפילו כשעובד סבור שהפרת כלל כלשהו הוא לטובת הארגון.

שאלון בינלאומי (VSM 2013) -עעמוד 4

מידע מסוים עליך (לצרכים סטטיסטיים):

25. אתה:

1. זכר
2. נקבה

26. מהו גילך:

1. מתחת ל-20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 ומעלה

27. כמה שנות לימוד (או שוות ערך) השלמת (החל מבית ספר יסודי)?

1. 10 או פחות
2. 11
3. 12
4. 13
5. 14
6. 15
7. 16
8. 17
9. 18 ומעלה

28. אם אתה עובד בשכר, מהו תפקידך?

8. אני עובד בשכר (כולל סטודנטים משרה מלאה)
9. אני עובד בעבודה כפיים לא מקצועית או מקצועית למחצה
10. אני עובד בעבודה משרדית או פקידותית שכוללת הכשרה בסיסית
11. אני עוסק באמנות שמחייבת הכשרה מקצועית, טכנאי, מומחה IT, אח/אחות, אומן או שווה ערך
12. אני איש מקצוע בעל הכשרה אקדמית או שוות ערך (אך ללא ניהול עובדים)
13. אני מנהל של עובד אחד או יותר (שאינם מנהלים)
14. אני מנהל של מנהל אחד או יותר

29. מהי אזרחותך?

30. מה הייתה אזרחותך בעת לידתך (אם שונה)?

אנו מודים לך על השתתפותך!

Scénář pro polostrukturovaný rozhovor

Přivítání, souhlas s nahráváním, spuštění nahrávání, ujištění o anonymitě

- Základní informace:
 - Pohlaví:
 - Věk:
 - Občanství:
 - Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - Pracovní zkušenost v ČR (doba trvání):
 - Pracovní pozice:
 - Pracovní zkušenost v Izraeli (doba trvání):
 - Pracovní pozice:
 - Kdy jste přijel/přijela do Izraele?
 - V jakém městě v Izraeli žijete?
 - Z jakého důvodu jste se rozhodl/a přestěhovat právě do Izraele?
 - Přestěhoval/a jste se sám/sama nebo s někým?
 - Navštívil/a jste Izrael před tím, než jste se tam rozhodl/a přestěhovat?
 - Jaký máte celkově pocit z Izraele?
- Okruhy výzkumných otázek
 - Rozdíly ČR a Izraele, život v Izraeli
 - Jak byste srovnali kvalitu života v Izraeli a v Česku?
 - Jaká je z Vaší zkušenosti povaha Izraelců? V čem jsou jiní, než Češi?
 - Odpovídá život a práce v Izraeli Vaším představám? (V čem ne?)
 - Jak zvládáte (nebo jste ze začátku zvládali) jazykovou bariéru? Je možné se v Izraeli domluvit bez znalosti hebrejštiny?
 - Měli jste ze začátku výrazné problémy s vyššími náklady na život v Izraeli?
 - Jak byste ohodnotil/a dopravu v Izraeli? (Jak funguje veřejná doprava, jaká je situace na silnicích, ...)
 - Jak byste ohodnotil/a zdravotnictví v Izraeli? (Je dostupné? Je na dobré úrovni?)
 - Jaký máte názor na bezpečnostní situaci v Izraeli?
 - Jak tolerantní jsou místní k cizincům? (Existuje nějaká zjevná diskriminace například vzhledem k náboženství, pohlaví, rase?)
 - V čem se podle Vás život v Izraeli nejvíc liší od života v ČR?
 - Pracovní život
 - Jak dlouho zabralo dostat pracovní povolení v Izraeli? Bylo to pro vás snadné nebo obtížné?
 - Bylo pro Vás snadné nebo obtížné najít v Izraeli práci?
 - Jak jste první práci v Izraeli hledali? (Jak jste hledali další práci)
 - Jaká je ekonomická situace? Máte nějaké tipy pro Čechy, kteří by rádi pracovali v Izraeli?
 - Jak se liší pracovní kultura v Izraeli oproti Česku? (poměr práce a volného času, časová flexibilita, osobní vtahy na pracovišti/profesionalita, ...)
 - Jací jsou Izraelci jako kolegové/podřízení/nadřízení?
 - Kdo je podle Vás pracovitější, Izraelci nebo Češi? Proč?

- Kulturní šok a adaptace
 - Máte pocit, že nové prostředí nějak změnilo Vaše staré návyky? (nové koníčky, slavení nových svátků, ...)
 - Litujete někdy rozhodnutí odjet do Izraele?
 - Jak dlouho Vám trvalo (si myslíte, že Vám bude trvat) zvyknout si na nové prostředí?
 - Uměli jste při příjezdu do Izraele hebrejsky? Naučili jste se hebrejsky během doby strávené v Izraeli?
 - Bylo pro Vás snadné najít si v Izraeli přátele?
 - Jste v kontaktu s ostatními Čechy v Izraeli?
 - Jste v kontaktu s lidmi, kteří žijí v České republice? (s přáteli, s rodinou)
 - Jsou Vaši přátelé převážně Izraelci (narození v Izraeli)?
 - Co Vám nejvíce pomohlo přizpůsobit se životu v nové zemi?
 - Máte na závěr nějaké tipy pro Čechy, kteří plánují žít a pracovat v Izraeli nebo pracovat s Izraelci?

Poděkování, rozloučení

