

1 Úvod

Žijeme v dobe keď sa hranice jednotlivých štátov prostredníctvom rôznych obchodov uzatváraných medzi nimi, presunu pracovníkov, zjednocovania meny pomyselne stierajú. Ale zároveň v dobe, kedy sú ľudia čím ďalej viacej citlivejší na svoje kultúrne odlišnosti. V súčasnej dobe globalizácie a internacionalizácie, nie je pojem medzinárodná alebo nadnárodná spoločnosť ničím novým ani neobvyklým. Tým pádom dochádza v stále väčšej miere ku konfrontácii pracovníkov s kultúrou alebo kultúrami, ktoré sú odlišné od ich vlastnej a im známej.

Kultúrne rozdiely sú najviac zreteľné pri vzájomnej komunikácii, pretože kultúra sa prelína všetkými formami komunikácie. Ak chceme ovládať efektívnu komunikáciu, je nutné porozumieť vplyvu kultúry. Ak má byť komunikácia efektívna v celej širokej škále stretnutím rôznych kultúr, vyžaduje to porozumieť ostatným kultúram. Náš úspech vo verbálnej komunikácii s druhými, s malými skupinami, alebo verejnosťou – či už v práci, alebo v spoločenskom živote, závisí z veľkej časti aj na našej schopnosti komunikovať s ľuďmi, ktorý sa od nás kultúrne odlišujú.

Schopnosť komunikovať s príslušníkmi iných kultúr sa súčasne taktiež často premieta do finančných prínosov, rastu pracovných príležitostí a predpokladov pre pracovný rast. Zvýšená vzájomná ekonomická závislosť štátov a veľa odlišných kultúr teda prináša nutnosť získať znalosti a praktické skúsenosti v komunikácii medzi kultúrami. Rozvinuté komunikačné schopnosti môžeme považovať za jednu z najdôležitejších podmienok pre nadväzovanie a udržiavanie produktívnych vzťahov, pre úspešné podnikanie a takisto pre efektívne riadenie ľudí.

V podnikovej komunikácii sa vyplatí venovať úsilie tomu, aby prebiehala čo najefektívnejšie, pretože efektívnosť komunikácie sa priamo premieta do efektívnosti práce. Komunikácia rovnako ako interakcia je zložitejšia v podmienkach, kde sa stretávajú rozdielne národné kultúry. Naučiť sa lepšie komunikovať v interkultúrnom prostredí neznamena len efekt v lepších výsledkoch firmy.

Keďže interkultúrna komunikácia a úskalía s ňou spojené je momentálne veľmi aktuálna téma a v dohľadnej dobe bude stále viacej, vybrala som si ju ako tému mojej práce. Priame zahraničné investície v Českej republike sú hlavne z Nemecka, Rakúska a Holandska, ale nemecké sú primárne a ich podiel je najväčší. Z toho dôvodu som sa vo svojej práci zamerala práve na príklad česko-nemeckej spoločnosti.

Cieľom mojej práce je popísať systém komunikácie v medzinárodnej firme. A to z pohľadu komunikácie externej, komunikácie medzi vedením českej spoločnosti a nemeckým partnerom, tak aj z pohľadu vnútropodnikovej komunikácie. Snahou je identifikovať rozdiely v komunikácii v závislosti na kultúre, identifikovať bariéry v komunikácii prameniace z kultúrnych rozdielov a overiť platnosť hypotéz o správaní Čechov a Nemcov v rôznych situáciách.

Moja diplomová práca má nasledujúcu štruktúru:

Keďže rast počtu zahraničných firiem v Českej republike (FDI) priamo súvisí s rastúcou mierou celosvetovej globalizácie, v prvej časti svojej práce sa zaoberám týmto pojmom, jeho vývojom a vplyvom na kultúrne štandardy štátu. V druhej časti popisujem komunikáciu najprv všeobecne, potom s bližším zameraním na vnútropodnikovú a interkultúrnú komunikáciu s jej znakmi a technikami. V poslednej časti kapitoly zameranej na interkultúrnú komunikáciu je zmienka aj o interkultúrnym tréningu. Je tam v obecnej polohe popísaný ako spôsob, pomocou ktorého je možné určitú interkultúrnú kompetenciu získať. Rastúci záujem zamestnávateľov, ale aj zamestnancov o tento spôsob vzdelávania poukazuje na to, že táto téma je rozhodne aktuálna.

Na záver teoretickej časti pojednávam o kultúrnych odlišnostiach a komunikačných zvyklostiach medzi českou a nemeckou kultúrou.

Obecné poznatky a hypotézy sa potom snažím podporiť, alebo vyvrátiť v praktickej časti svojej práce, na základe prípadovej štúdie v Škoda Auto. Za týmto účelom som vypracovala dotazník (viď. príloha). Dotazník je rozdelený do dvoch častí. Prvá časť je zameraná na popis vnútrofirmej komunikácie na jednotlivých úrovniach riadenia (horizontálna úroveň) a medzi riadiacimi úrovňami navzájom (vertikálna) úroveň. Táto časť popisuje komunikáciu bez ohľadu na kultúrne rozdielnosti a špecifiká, ale pre komplexnosť práce som považovala za dôležité sa zmieniť aj o tejto forme komunikácie.

Druhá časť dotazníku sa zameriava na komunikáciu s nemeckými partnermi, na problémy v komunikácii a prípadné nedorozumenia.

V závere práce porovnávam získané odpovede v Škoda Auto s teoretickými poznatkami z úvodnej časti. Na to nadväzuje vyhodnotenie, či sú nedorozumenia spôsobené všeobecne známymi komunikačnými rozdielmi, alebo charakteristiky českej a nemeckej kultúry z teoretickej časti neboli potvrdené a nedorozumenia vznikajú z iných dôvodov.

2 Globalizácia

Keďže rast počtu zahraničných firiem v Českej republike (FDI) priamo súvisí s rastúcou mierou celosvetovej globalizácie, zahrnuje úvod práce aj tento pojem, jeho vývoj a vplyv na kultúrne štandardy štátu.

2.1 História¹

Globalizácia je dnes módnym slovom, fenomén globalizácie, ale zas až tak nový nie je. Prvé krôčiky v procese globalizácie sa v skutočnosti začali už v dobe kamennej. Ľudia prekročili hranice vlastného kmeňa.

Globalizácia moderného sveta prešla tromi fázami vývoja

- Prvá vlna prebehla v rokoch 1870-1914, keď ju ukončila prvá svetová vojna. Príčinou prvej vlny globalizácie boli novozískané výhody v doprave a vyjednané redukcie obchodných bariér, ktoré priniesli príležitosť niektorým krajinám efektívnejšie využiť nadbytok svojej pôdy. Výsledkom týchto zmien bol dramatický rast toku tovaru, kapitálu a pracovných síl. Najväčší nárast zaznamenal tok pracovných síl. 60 miliónov ľudí migrovalo z Európy do severnej Ameriky. Celkový tok pracovnej sily počas prvej vlny globalizácie bol na úrovni 10% svetovej populácie. Prvá fáza globalizácie bola prerušená neschopnosťou svetových mocností presadiť realistickú ekonomickú politiku, ktorej dôsledkom bola nezamestnanosť a nacionalizmus vedúci k prvej svetovej vojne. Po prvej svetovej vojne znovu rozvíjajúci sa proces globalizácie v zárodku utlmila celosvetová hospodárska kríza a potom druhá svetová vojna.
- Druhá vlna globalizácie prebiehala v rokoch 1950-1980. Západná Európa, štáty severnej Ameriky sa snažili pod hlavičkou AGTT, pomocou vzájomných medzinárodných zmlúv obnoviť predošlé vzťahy. V tejto fáze globalizácie dochádzalo hlavne k exportu primárnych, a následne aj sekundárnych komodít, pri súčasnom slabom toku kapitálu. V Európe vzniklo EHS, v Amerike NAFTA a rozvinuté štáty z celého sveta sa mohli integrovať rámci OECD. Práve členovia OECD zaznamenávali výrazný ekonomický rast a vzájomné vyrovnávanie životnej úrovne. Štáty východného bloku sa snažili vzájomne integrovať v rámci RVHP. V ďalších rokoch sa však začala prejavovať sila voľného trhu a

¹ Pichanič M.: Mezinárodní management a globalizace, Praha 2002, str. 11

nedostatky centrálne plánovanej ekonomiky. Taktiež ekonomický rast rozvojových krajín nebol taký silný ako v krajinách OECD, a rozdiel hospodárskeho výkonu medzi rozvinutými a rozvojovými štátmi sa ďalej prehľboval.

- Najnovšia vlna globalizácie od začiatku 80. rokov až do súčasnosti, bola veľmi silne ovplyvnená dosiahnutými krokmi v komunikačných technológiách a voľbou veľkých rozvojových krajín otvoriť svoje hranice medzinárodnému obchodu a investíciám.

Skupina menej globalizovaných krajín zahŕňajúcich 2 miliardy obyvateľov v súčasnej dobe obchoduje na medzinárodných trhoch menej než pred 20.timi rokmi a ich čistý celkový rast v 90. rokoch bol negatívny. Porovnaním agregovaného rastu 90. rokov viacej a menej rozvinutých krajín s ich rozvinutejšími protažskami, bolo zistené, že medzera medzi výkonom bohatých rozvinutých krajín a rozvojových viacej globalizovaných sa znižuje.

2.2 Proces globalizácie

Globalizácia je svetovým procesom, ktorý činí svet, jeho ekonomické systémy, jeho národné spoločenstvo viacej uniformným, viacej integrovaným a viacej na sebe závislým. Vysvetlenie a porozumenie procesu globalizácie je užitočné pre vysvetlenie pohybu ľudí, tovaru, ideí a myšlienok v rámci svetového bytia. Globalizácia je proces, ktorý zahŕňa „zmenšujúci“ sa svet, pretože čas, ktorý je nutný k presunu človeka, tovaru, alebo informácie z jedného miesta na druhé sa neustále skraca. Svetoví občania sú vystavení globálnej kultúre, globálnej ekonomike a globálnej zmene životného prostredia v meradle, ktoré doposiaľ nikdy neexistovalo. Globalizáciu je možné vysvetľovať z rôznych hľadísk, ale tri z nich sú určujúce. Ide hlavne o:

1. Globalizáciu kultúry
2. Globalizáciu ekonomiky
3. Globalizáciu životného prostredia krajiny

Kultúra hrá dôležitú úlohu v spôsobe, akým je medzinárodný management praktikovaný. Spôsob správania sa a jednanja vlády, zamestnancov a dodávateľov, zákazníkov a ako sú robené rozhodnutia je výrazne ovplyvnený kultúrou. Napriek tomu, že

veľa faktorov prispelo ku konvergencii manažérskych praktík, kultúrne diferencie stále existujú a spoluvytvárajú obchodné vzťahy. Úspešní manageri musia poznať kultúrne prostredie, v ktorom budú operovať. Táto znalosť im spolu určuje najefektívnejšie spôsoby komunikácie, vedenia a motivovania ľudí. Globalizácia kultúry je založená na:

1. Na rastúcej úrovni zdieľaných rovnakých hodnôt mravných, morálnych aj sociálnych
2. Na zblížujúcich sa kultúrnych rozdieloch
3. Na vytváraní kultúrnych preferencií pomocou neustále sa zdokonaľujúcich telekomunikačných systémov
4. Na rozdielnej intenzite a rýchlosti prenikania globálnej kultúry v rôznych častiach sveta a regiónoch.
5. Na svetovom rozšírení rovnakých spotrebiteľských preferencií

2.3 Rast zahraničných investícií (FDI)²

S rastúcou mierou globalizácie, priamo úmerne súvisí aj rastúca miera zahraničných investícií. Za priame zahraničné investície (ďalej len FDI), označujeme vlastníctvo a kontrolu časti alebo celej firmy v zahraničí. Toto vlastníctvo môže mať rôzne formy. Od nákupu už existujúcej a zavedenej až po vytvorenie novej firmy podľa nového zámeru a to v podobe joint ventures, alebo výlučného vlastníctva. FDI sa odlišujú od portfóliových investícií, ktoré sa zameriavajú na predaj cenných papierov cudzích firiem za účelom ďalšieho ziskového predaja. Cieľom FDI je aktívna participácia v riadení a kontrole firiem v zahraničí.

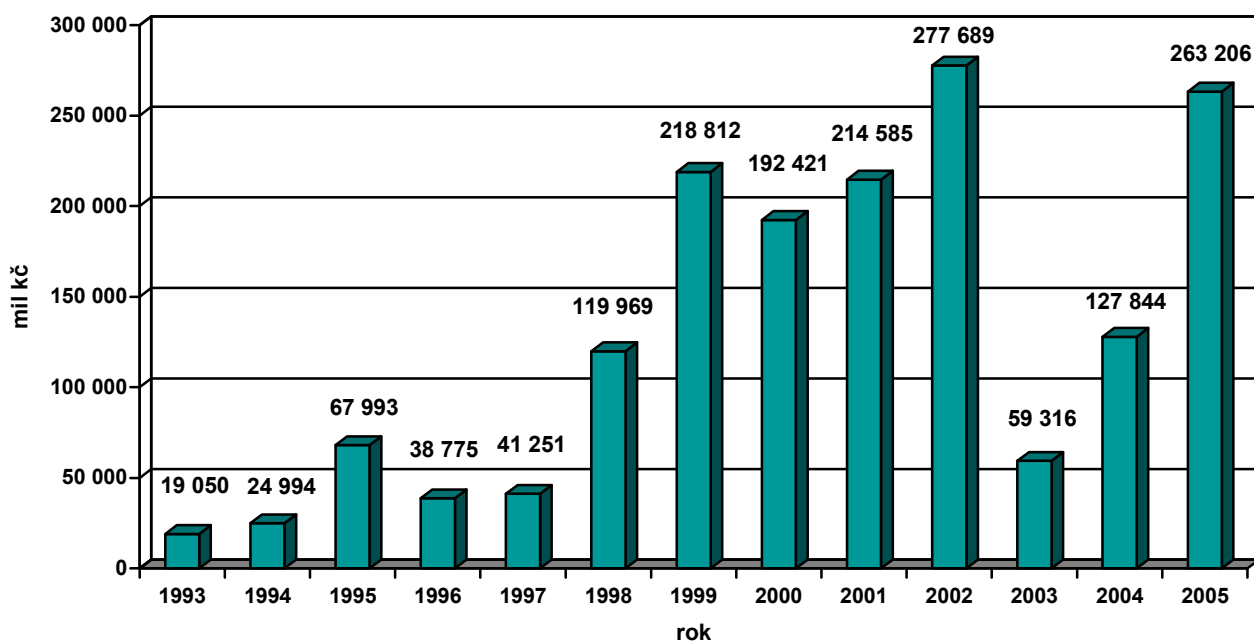
Motívom FDI je

1. Zvyšovať predaj a zisk – ak firma vytvorí alebo rozvinie nový trh, na ktorom sú potenciálne rastové možnosti, prispeje tak k celkovému rovnovážnemu vývoju materskej firmy
2. Rýchly vstup na rýchle rastúce trhy
3. Znižovanie nákladov – výrobou v zahraničí môžu firmy dosiahnuť podstatné úspory nákladov oproti materskej krajine.³

² FDI - Foreign Direct Investment – Priame zahraničné investície

Aktuálny vývoj v ČR

Nasledujúce dva grafy znázorňujú vývoj prílivu FDI do Českej republiky v horizonte dvanástich rokov (graf 1) a podiel jednotlivých štátov investujúcich v Českej republike (graf 2).⁴

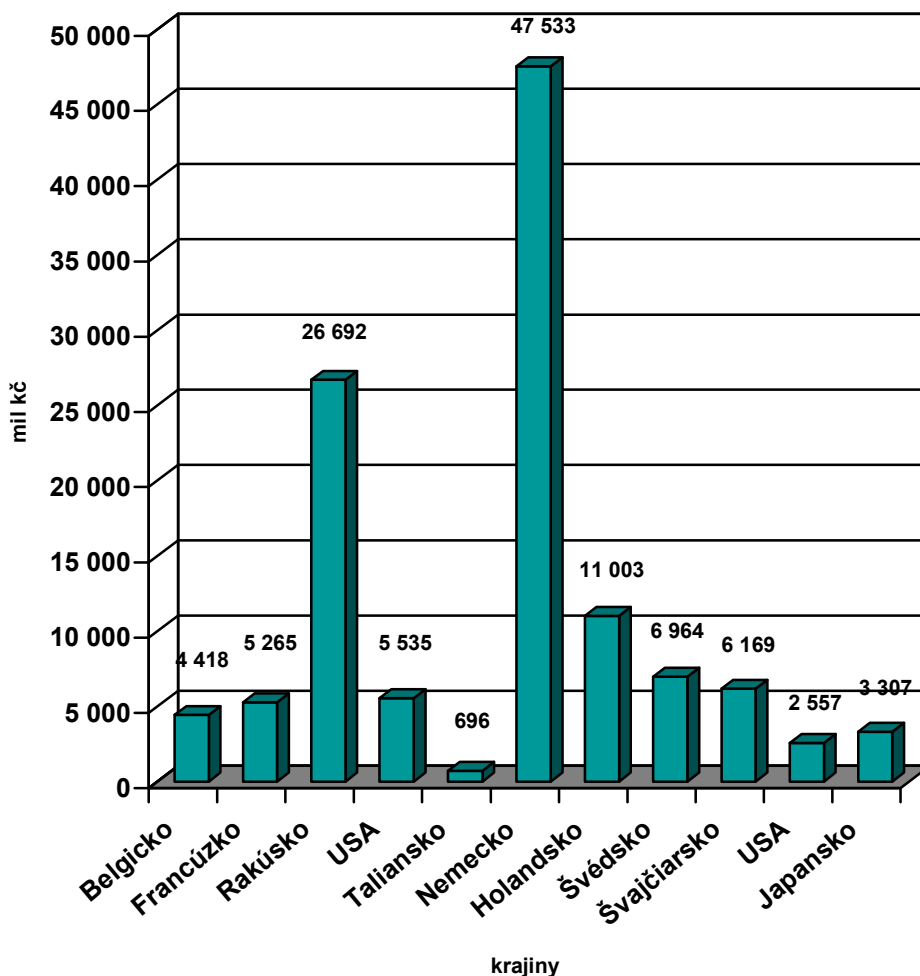


Graf 1 Vývoj FDI v ČR v rokoch 1993-2005 (v mil Kč)

Čo sa týka podielu jednotlivých krajín, tak najväčšími investormi v Českej republike sú Nemci, výrazný podiel má Rakúsko a za zmienku ešte stojí Holandsko, Švajčiarsko a Švédsko.

³ Pichanič M.: Mezinárodní management a globalizace, Praha 2002, str. 43

⁴ Stránky Českej národnej banky, www.cnb.cz



Graf 2 Podiel jednotlivých krajín investujúcich v Českej republike

2.4 Národná kultúra a podniková kultúra v kontexte internacionalizácie

Internationalizácia všetkých oblastí spoločenského života, v politike, ekonomike, vede, umení, výskumoch má v zásade vždy za následok kultúrne stretávanie na rôznych úrovniach. Dochádza k stretávaniu rôznych národných a podnikových kultúr, rovnako tak ako ďalších subkultúr nižších rádov. Je teda jasné, že problémy a nedorozumenia, ktoré vznikajú na úrovni stretávania jednotlivcov z dôvodov ich odlišného individuálneho osobnostného profilu, sú ďalej posilňované tými problémami a nedorozumeniami, ktoré vyplývajú z príslušnosti k rôznym kultúram a subkultúram.

Jedinec je týmito rovinami vpletený do veľmi komplikovaného vzájomného vzťahu. Ovplyvňuje a aktívne utvára tieto kultúry, vrástol do nich v priebehu individuálnej

socializácie, prehĺbil tak svoje špecifické sociálne hodnoty, normy a vzory správania a používa odpovedajúce kultúrne orientačné systémy k vlastnému určovaniu zmyslu a pripisovaniu významu. A okrem toho sa tieto rozdielne kultúrne roviny ovplyvňujú medzi sebou navzájom.

Hodnoty, ktoré niekedy aj celé desaťročia určujú v jednom podniku štandardy očakávaného a teda správneho a odmeňovaného chovania, sú presadzované systémom personálneho riadenia (výber, hodnotenie, odmeňovanie, kariéra zamestnancov) a reálne prežívané, určujú kultúru podniku a sú súčasne zakotvené v národne kultúrnom orientačnom systéme aspoň tak dlho, ako dlho podnik v teórii (napr. zásady riadenia) a praxi (napr. sociálne správanie zamestnancov medzi sebou) vykazuje národne kultúrnu orientáciu.

To sa však môže zmeniť, pokiaľ sa podnik a jeho zamestnanci stanú súčasťou medzinárodného koncernu alebo len svojej hospodárske aktivity orientujú na medzinárodný trh.

Či už formou medzinárodnej fúzie alebo ide o každodennú prácu v medzinárodných tímoch, neexistuje nikdy „neutrálny“ štart, očistený od všetkých medzinárodných doterajších smerov vývoja a kultúrnych prejavov, niečo ako začiatok od nuly. Aj keď sa v počiatočnej fáze hovorí o vizionárskom prielome, novom začiatku, zmene paradigmy, preniknutie do nových vrstiev atď. a všetci zamestnanci nového podniku by mali mať pocit vedomého predelenia, stáva sa to málokedy. Každý zúčastnený stojí stále ešte vo viacej či menej kontinuálnom prúde udalostí histórie svojho života a podniku, z ktorého získal a bude aj naďalej získavať hodnoty, orientácie, skúsenosti pozitívnej aj negatívnej povahy a presvedčenia o tom ako on a svet okolo funguje. Čo všetkým medzinárodná pracovná skupina, internacionálne spojenie podnikov alebo joint ventures vo všetkých rovinách prinesú nové, je určité obohatenie doposiaľ neznámymi úlohami, požiadavkami, príležitosťami k ďalšiemu rozvoju, ale určite aj psychickú záťaž. Ponúkajú sa im nové sociálne skupiny a hodnotové meradlá, ktoré im otvárajú ďalšie možnosti k sociálnemu zrovnaniu podľa výkonu, schopností, názorov, noriem a pravidiel správania atď. a poskytujú nové možnosti sociálnej identity.

Tým je každý medzinárodný podnik odkázaný na to, že sa medzi zamestnancami vytvorí a presadí identifikácia s novým spoločným podnikom, ktorá bude po všetkých smeroch významnejšia a účinnejšia ako identifikácia s podnikom pôvodným. Stále znovu sa však ukazuje, že fúzia a akvizícia vo všetkých formách nebudú úspešné, pokiaľ prevážia väzby na pôvodný podnik nad identifikáciu s novým podnikom a pokiaľ vedenie podniku

nepredloží takú koncepciu a stratégiu, ktorá by obsahovala aktívne kroky podporujúce identifikáciu s novým podnikom.

Zamestnanci musia byť schopní rozpoznať, že uspokojenie ich základných potrieb, orientačnej istoty, istoty jednania, zlepšenie a stabilizácia sebahodnotenia, ktoré doteraz rutinne prebiehali v pôvodnom podniku, sú dokonca na vyššej kvalitatívnej úrovni možné v podniku novom. Nová podniková a skupinová kultúra, ktoré sa ešte vyvíjajú, musia byť veľmi atraktívne, aby všetci zamestnanci ich hodnoty, normy a regulačné systémy aktivovali a hlavne používali k usmerňovaniu svojho správania častejšie ako tie, na ktoré boli zvyknutí. Pritom nebude všetko nové. Veľa z toho, čo sa doteraz zachovalo, ako napr. pravidlá a normy hlboko zakorenené v národne kultúrnom orientačnom systéme, bude ponechané.

Mimoriadne dôležitá úloha managementu pri medzinárodných spojeniach podnikov, ktorú v žiadnom prípade nemôžeme podceňovať, spočíva teda v tom, vedieť rozpoznať, čo je zmysluplné prevziať z pôvodných kultúr a čo by sa naopak do nových hodnôt, noriem, pravidiel správania nemalo pri riešení novej úlohy presadiť. Ako oboje zlúčiť do novej podnikovej kultúry a ako túto podnikovú kultúru sprostredkovať, aby jej všetci rozumeli, akceptovali, učili sa jej a poznali natoľko, že nová kultúra bude v bežnom pracovnom živote atraktívnejšia, a teda prežívaná, čím naštartuje dôležitý identifikačný proces.⁵

2.5 Problémy asimilácie (acculturation-akulturácia) firemných kultúr

Problém akulturácie je zvlášť dôležitý v prípade fúzií a akvizícií, kedy dochádza ku stretu nielen firemných kultúr, ale často aj národných kultúr.

Existuje niekoľko možností ako sa vysporiadať s akulturáciou, t.j. spôsobom akým kultúrne rozdielnosti dominantnej kultúry a akejkolvek menšinovej kultúrnej skupiny sú usporiadané a riešené.

1. Jednostranným procesom, ktorým sa príslušníci menšinovej skupiny prispôbia normám správania a hodnotám dominantnej skupiny v organizácii (asimilácia)
2. Procesom, v ktorom obidve, väčšinová aj menšinová skupina sa prispôbia len niektorým normám – pluralizmus

⁵ Nový I. - Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Praha, Management Press 2005, str. 97-98

3. Situácia, v ktorej dôjde k malej adaptácii na obidvoch stranách a vzniká tzv. kultúrny separatizmus

Akulturácia je teda snahou o integráciu rôznych skupín, ale má to málo spoločného s fyzickou prezenciou v rovnakej firemnej lokalite. Integrácia rozdielnych kultúrnych skupín prebieha vo forme:

1. **Štrukturálna integrácia** – vzťahuje sa k účasti osôb rôznych kultúrnych skupín v danej organizácii. V realite je vyjadrený podielom členov jednotlivých skupín a ich proporciou v organizačnej firemnej štruktúre. Tradične sa tu vychádza z princípu jednotných príležitostí. Tu je užitočné skúmať nielen celkové proporcie, ale ich rozloženie do jednotlivých úrovní riadenia. Nadnárodné firmy pôsobiace v Česku často obsadzujú vedúce pozície a podiel na ostatných úrovniach je veľmi malý a opačne príslušníci väčšinovej kultúrnej skupiny sa do najvyšších funkcií vôbec nedostanú. Súvisí teda s celkovou firemnou politikou najímania, spôsobom povýšenia a rastu rekvalifikácie pracovníkov.
2. **Neformálna integrácia** – postihuje dôležitosť na prácu nadväzujúcich neformálnych kontaktov ako sú firemné večere, víkendové športové aktivity, kultúrne večery. Účasť na takýchto aktivitách je veľmi citlivo vnímaná a môže pomôcť k oveľa rýchlejšej asimilácii. Význam neformálnej integrácie je pomerne často nesprávne interpretovaný.
3. **Prekonanie kultúrnej zaujatosti** – znamená prekonanie dvoch zložiek. Jednak je to prekonanie predsudkov t.j. negatívneho postoja k členom organizácie založeného na jej príslušnosti k určitej kultúrnej skupine. Druhou súčasťou je potom z toho vyplývajúca diskriminácia, ktorú praktikuje management nadnárodnej firmy. Tá môže mať podobu individuálnu alebo inštitucionálnu. Zatiaľ čo proti inštitucionálnej diskriminácii sa môže individuálne brániť aj s využitím zákona, predsudky je veľmi ťažké prekonať.
4. **Organizačná identifikácia** – ukazuje mieru do akej sa osoba identifikuje s organizáciou, ktorá ho zamestnáva. Doteraz počujeme príslušníkov staršej generácie, ktorí sa hlásia k továrni Baťa, Škoda, Plzeňské pivovary a veľa ďalších. Fúzia a akvizícia posledných niekoľko rokov výrazne znížili váhu organizačnej identifikácie.

- 5. Riešenie vnútroskupinových konfliktov** – konflikty môžu vznikáť vo vnútri kultúrnych skupín. Skupiny s pravidla nie sú homogénne či už čo do pohlavia, veku, zvyklostí a vyznania. Intenzita vnútroskupinových konfliktov môže výrazne znížiť efektívnosť fungovania organizácie, pretože môže zaberáť veľa cenného času.

Pozitívny efekt podnikovej kultúry na výkonnosť organizácie je všeobecne uznávaný, napriek tomu neexistujú žiadne empirické štúdie, ktoré by sa zaoberali týmto problémom a dokazovali tieto tézy.⁶

⁶ Pichanič M.: Mezinárodní management a globalizace, Praha 2002, str. 83

3 Komunikácia a jej formy

Človek v pracovnom procese, rovnako ako v priebehu celého svojho života, je v neustálom kontakte s druhými ľuďmi. Jeho správanie voči druhým ľuďom je ovplyvňované či už faktormi, ktoré sa podieľali na formovaní jeho osobnosti a jeho doterajších skúseností, tak aj bezprostrednými vplyvmi, t.j. aktuálne prebiehajúcou interakciou a komunikáciou a ďalšími s nimi súvisiacimi interpersonálnymi procesmi. Obvykle sa v najobecnejšej polohe vymedzujú ako sociálny styk a ten sa považuje vedľa činnosti za druhý základný prejav aktívnej podstaty človeka.

Značná časť osobného aj pracovného života človeka je teda okrem činnosti naplnená sociálnym stykom. V rámci neho má najväčší význam sociálna interakcia, ktorá predstavuje proces vzájomného pôsobenia (reagovania a ovplyvňovania) jedinca a druhého človeka, či skupiny. Jej východiskom a súčasne aj dôležitou súčasťou je sociálna percepcia (vzájomné vnímanie ľudí). Najdôležitejším nástrojom, či prostriedkom je potom sociálna komunikácia .

Vzájomné pôsobenie ľudí na seba, ktoré je podložené ich vzájomným poznávaním a prebieha predovšetkým prostredníctvom ich vzájomnej komunikácie, je dôležité pre všetky oblasti života jednotlivcov aj spoločnosti ako celku. Špecifický význam má potom v hospodárskej praxi, t.j. tam, kde ľudia produkujú materiálne základy svojho života a jeho podmienok. Táto produkcia nemôže byť efektívna pokiaľ sa ľudia nedokážu dobre dohodovať.⁷

Komunikácia je jeden zo základných prejavov ľudského správania sa. Všeobecne prevláda názor, že nie je možné nekomunikovať, pretože každé naše správanie komunikuje s okolím.⁸

Je to špecifická súčasť interakcie, v ktorej dochádza k predávaniu alebo výmene správ.⁹

V medziľudských vzťahoch hrá komunikácia veľmi dôležitú rolu. Oproti firemnej komunikácii súkromná, osobná komunikácia nepodlieha takému množstvu štandardov, nie je možné jednoznačne určiť čo je a čo nie je správne. Avšak aj napriek rôznym odporučeniam, aké komunikačné prostriedky použiť v tom ktorom prípade komunikácie, dá sa povedať, že

⁷ Bedrnová E. Nový I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Praha, Management Press 1998, str. 193

⁸ McLaganová P. – Krembs P.: Komunikace na úrovni :jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace, Praha, Management Press 1998

⁹ Nový I. a kol.: Interkulturální management, Lidé kultura management, Grada Publishing 1996, str. 96

komunikácia je neopakovateľná. Každý akt komunikácie je v niečom iný. Príčinou toho je, že všetci a všetko sa neustále mení.¹⁰

Existujú rozdielne formy komunikácie, ktoré môžeme členiť podľa:

Formálnosti	Prostredia	Smeru	Spôsobu predávania informácií	Usporiadania	Účastníkov
<ul style="list-style-type: none"> > formálna > neformálna 	<ul style="list-style-type: none"> > vo vnútri systému > v okolí systému 	<ul style="list-style-type: none"> > vertikálna > horizontálna > diagonálna 	<ul style="list-style-type: none"> > verbálne > neverbálne > písomne 	<ul style="list-style-type: none"> > priestorovo neusporiadaná > stolová > sálová > štadiónová > davová > hromadné komunikačné prostriedky 	<ul style="list-style-type: none"> > osobná > osobná s využitím techniky > hromadná

Tab. 1 Členenie foriem komunikácie¹¹

Vysvetlenie niektorých pojmov:

Formálna komunikácia: Prebieha v úradnom styku

Neformálna komunikácia: Mimoúradný styk

Vo vnútri systému: Ak je komunikácia späť s vnútornými vzťahmi systému

V okolí systému: Ak spája systém s prostredím

Vertikálna komunikácia: Komunikačné procesy prebiehajú zhora dole a zdola hore v rámci podnikovej hierarchie. Zhora dole majú formu príkazov a dispozií, doporučení, rád, poučení, organizačných alebo technických noriem.

Horizontálna komunikácia: Realizuje koordinačné kontakty a spoluprácu medzi útvarmi. Najčastejšie prebieha formou pohovorov, porád, konferencií.

Priestorovo neusporiadaná: Prebieha bez formálnych pravidiel

Stolová: Zúčastňujú sa malé skupiny s daným usporiadaním

Sálová: Kontakt nie je tesný a pozícia rečníka je zdôraznená napr. stupienkom

Štadiónová: Publikum tvorí veľké množstvo ľudí

¹⁰ De Vito J.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 2001, str. 34

¹¹ Strížová V.: Manažerská komunikace, 2001, str. 17

Davová: Rečník hovorí k davu ľudí, ktorí prišli so zámerom alebo náhodne

Prostredníctvom hromadných komunikačných prostriedkov: Rečník poskytuje informácie neobmedzenému počtu ľudí prostredníctvom tlače alebo iných médií

Osobná: Typická je fyzická prítomnosť komunikátora

Osobná s využitím techniky: Bez fyzickej prítomnosti, možnosť spätnej väzby závisí na použitom prostriedku komunikácie a môže byť okamžitá – telefónny rozhovor, alebo oneskorená – email.

Hromadná komunikácia: Je to proces zabezpečovaný relatívne komplexnými organizáciami a prenášajúcimi informácie k rozsiahlejšiemu, relatívne rôznorodejšiemu a rozptýlenému publiku.

V ďalšej časti práce bude pojednávané konkrétne o firemnej komunikácii, či už v zmysle komunikácie vo vnútri, alebo za hranicami firmy. Vo firme dochádza k väčšiemu množstvu situácií ako sú porady, rokovania, vyjednávania, ktoré kladú vyššie nároky na komunikačné schopnosti partnerov, oproti komunikácii osobnej. Dalo by sa povedať, že firemná komunikácia čo i len dvoch ľudí kompetentných rozhodovať má oveľa väčšie dôsledky ako súkromná komunikácia dvoch ľudí.

3.1 Vnútrofirčná komunikácia

3.1.1 Cieľ a účel vnútrofirčnej komunikácie

Cieľom vnútrofirčnej komunikácie je nielen spokojný zamestnanec, ale hlavne spokojný zákazník.

Správne zacielenie vnútrofirčnej komunikácie je základom úspechu. Spokojný zamestnanec je pridanou hodnotou vnútrofirčnej komunikácie, ale nie jej cieľom.

Bez komunikácie nemôže žiadna skupina ľudí pracovať. Na kvalite komunikácie záleží úspech firemných projektov. Vnútrofirčná komunikácia spája všetky manažérske funkcie, rozhoduje o efektívnom využívaní zdrojov.

To znamená, že účelom vnútrofirčnej komunikácie je efektívne využitie zdrojov, ktoré sú manažérovi zverené. Manažér efektívnym využitím týchto zdrojov tvorí hodnotu tovaru, alebo služieb pre zákazníka. Každé zanedbanie v efektívnom využití zdrojov vedie ku

zníženiu celkovej hodnoty tovaru alebo služby. Kvalita tovaru, alebo služieb sa dá vyjadriť súčtom efektívneho využitia týchto zdrojov.¹²

Celá interná komunikačná štruktúra by mala byť budovaná tak, aby čo najviac podporovala vzájomnú výmenu skúseností, získavanie spätných väzieb zo všetkých strán a demonštrovala skutočne úprimný záujem vedenia podniku o každého jednotlivca. Len tak môžeme očakávať, že sa každý jednotlivec bude úprimne snažiť dať do svojej práce čo najviac.

Firmy sa musia usilovať o aktívne zapojenie ľudí do všetkých podnikových procesov. Pracovníci musia mať možnosť zapojiť sa do tvorby celej stratégie: čo (a prečo) vôbec budú robiť. A aké v tom je ich miesto.¹³

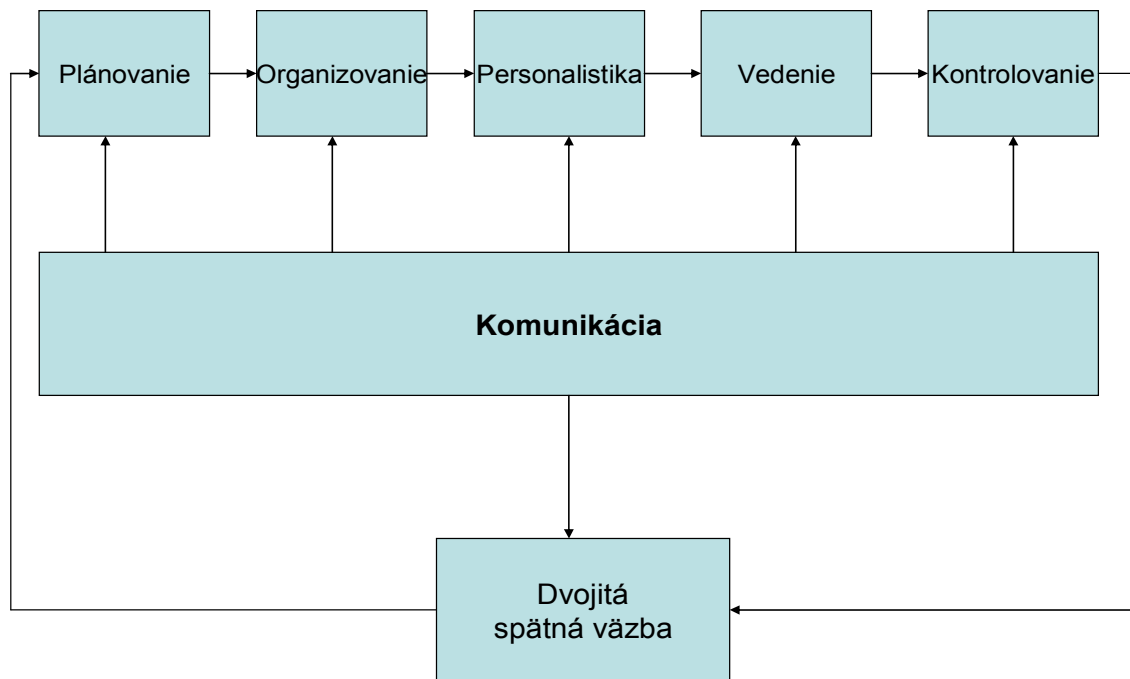
Vnútropodnikovú komunikáciu v procese managementu tvorí¹⁴ :

- Stanovenie a zoznamovanie zamestnancov s cieľmi podniku
- Spracovanie a presadzovanie plánov pre dosiahnutie cieľov
- Efektívne využitie zdrojov (informácie, financie, materiál, ľudia, know-how)
- Získavanie, výber a riadenie spolupracovníkov
- Vedenie a riadenie spolupracovníkov
- Kontrolovanie a dvojité spätné väzby

¹² Janda P., Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy, Grada Publishing 2004, str. 10

¹³ Horáková I. - Stejskalová D., Škapová H.: Strategie firemnej komunikace, Praha, Management Press 2000, str. 150

¹⁴ Janda P., Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy, Grada Publishing 2004, str. 10



Obr. 1 Prepojenie komunikácie s ostatnými činnosťami podniku

Dvojitá spätná väzba

Často sa stáva že, manageri žiadajú spätnú väzbu, ale už nezavádzajú získané poznatky. V manegemente má význam len dvojitá spätná väzba, teda zavádzanie získaných poznatkov z jednoduchej spätnej väzby.

3.1.1.1 Formy a zásady poskytovania informácií

Informácií musí byť primerane veľa a musia byť jasné a zrozumiteľné. Nie je vhodné zahlcovať zamestnancov prehnaným množstvom informácií, s tým, že oni sami musia zvoliť, ktoré sú pre nich relevantné a ktoré nie. Je potrebné poskytnúť im informácie, ktoré priamo súvisia s ich prácou a v dostatočnom množstve. Je možné k tomu použiť rôzne prostriedky.

Príklady foriem poskytovania informácií k zamestnancom

- Firemné memorandá – memorandum je prehlásenie k zamestnancom. Malo by byť krátke a zrozumiteľné. Zrozumiteľné znamená, že aj človek na najnižšom organizačnom stupni memorandu rozumie. Memorandum je dobre posielat' tým, ktorých sa to týka. Posielat' všetko všetkým je neprofesionálne a preťažuje to zamestnancov.
- Interný časopis – mali by v ňom byť uverejňované strategické informácie firmy
- Nástenky – skvelý a lacný komunikačný prostriedok
- Súťaže – napríklad súťaž o najlepší nápad, môžu podporovať firemnú kultúru
- Schránky na pripomienky – veľa informácií ľudia nemôžu a nechcú povedať priamo, toto je spôsob ako môžu komunikovať tajne.
- Elektronická pošta – v poslednom čase veľmi rozšírená a obľúbená forma
- Porady – primárny komunikačný nástroj, mali by byť organizované pravidelne
- Vnútrofiremné konferencie a pracovné výjazdy – rozšírený variant porád, alebo akcie na podporu identity
- Program zabezpečujúci spätnú väzbu – spätná väzba je dôležitá a je súčasťou kontroly
- Osobné rozhovory
- Informačný systém

Zásady, z ktorých by mala interná komunikácia vychádzať¹⁵ :

1. Hovorte stále – Keď nič nehovoríte, ľudia si tvoria svoje vlastné predstavy. Keď sa na nič nepýtajú myslia si, že poznajú odpoveď. Tú si vytvárajú na základe pozorovaní a väčšinou sa od skutočnosti podstatne líši.
2. Neustále zisťujte spätné väzby – Vy hovoríte jednu vec, ľudia počujú inú
3. Buďte ústretový a otvorený, nebojte sa otázok – Ten kto sa pýta, nenapadá rozhodnutia, ale snaží sa ich pochopiť. Zapojte pýtajúceho sa do hľadania riešenia. Ten kto dáva veľmi špecifickú otázku, často býva tým jediným kto na ňu pozná odpoveď.

¹⁵ Horáková I. - Stejskalová D., Škapová H.: Strategie firemnej komunikace, Praha, Management Press 2000, str. 150-151

4. Poskytujte kontext – K tomu, aby sa ľudia zhodli, musia vychádzať z rovnakých informácií. Keď si nerozumejú, riešením nie je kričať hlasnejšie, ale pochopiť stanoviská a obavy druhej strany a vysvetliť svoje vlastné. Pokiaľ vaši ľudia nebudú poznať celkový obraz a súvislosti, nebudú schopní prijať rozhodnutie s lepšimi a relevantnými nápadmi.
5. Nezahlcujte ľudí informáciami, ktoré nepotrebujú – nechajte ich, aby si sami určili, čo potrebujú. Medzi zamestnancami väčšinou prevláda pocit, že nemajú k dispozícii to, čo ich zaujíma, alebo to, čo by mali vedieť.
6. Využívajte nové technológie efektívne – S každou novou pomôckou je obvykle potrebné stanoviť určité pravidlá používania, aby sa technika nestala skôr prekážkou účinnej komunikácie. Žiadna technika nenahradí ľudský kontakt.
7. Venujte dostatočnú starostlivosť voľbe vhodného komunikačného nástroja – Otázkou tu zostáva či bude lepšie ústna alebo písomná forma.
8. Majte na pamäti, že každé nové informácie si ľudia vzťahujú k základným otázkam – Mám ešte svoje miesto? Čo budem musieť zmeniť, čo sa budem musieť naučiť.
9. Venujte komunikácii dostatok času – Čím menej času venujete vysvetľovaniu, tým musíte byť presvedčivejší. A čím viacej presvedčujete, tým viacej odporu vyvolávate.
10. Venujte dostatok pozornosti voľbe miesta, času a spôsobu prezentácie – V nevraživej atmosfére, kedy sa ľudia sústredia predovšetkým na myšlienku „už chceme domov“ nevznikne žiadna plodná diskusia
11. Zdokonaľujte svoje komunikačné schopnosti. Nevhodne zvolené slovo alebo nevhodná formulácia môžu poskytnuté informácie úplne pokaziť.

3.2 Interkultúrna komunikácia

Kultúra sa prelína všetkými formami komunikácie. Ak chceme ovládať efektívnu komunikáciu, je nutné porozumieť vplyvu kultúry. Kultúra ovplyvňuje to, čo hovoríme sami sebe, ako komunikujeme so svojimi spolupracovníkmi, priateľmi, rodinnými príslušníkmi v každodennej konverzácii. Ovplyvňuje naše jednanie ako členov skupín význam, ktorý prikladáme skupine v porovnaní s jednotlivcom. Ovplyvňuje výber tém, o ktorých sa hovorí a stratégie, ktoré sa používajú. Ovplyvňuje spôsob, ktorým sa využívajú médiá a dôveryhodnosť, ktorá sa im pripisuje.

Ak má byť komunikácia efektívna v celej širokej škále stretnutím rôznych kultúr, vyžaduje to porozumieť ostatným kultúram. Úspech vo verbálnej komunikácii s druhými, s malými skupinami alebo verejnosťou – či už v práci, alebo v spoločenskom živote, závisí z veľkej časti aj na schopnosti komunikovať s ľuďmi, ktorí sa od nás kultúrne odlišujú.¹⁶

V súčasnej dobe nie je prípad veľkej medzinárodnej firmy, kde dochádza k stretu pracovníkov z rôznych štátov ničím neobvyklým. Žijeme v dobe keď sa hranice jednotlivých štátov prostredníctvom rôznych obchodov uzatváraných medzi nimi, presunu pracovníkov, zjednocovania meny pomyselne stierajú. Ale zároveň v dobe, kedy sú ľudia čím ďalej viac citlivejší na svoje kultúrne odlišnosti.

Schopnosť komunikovať s príslušníkmi iných kultúr sa súčasne taktiež často premieňa do finančných prínosov, rastu pracovných príležitostí a predpokladov pre pracovný rast. Zvýšená vzájomná ekonomická závislosť štátov a veľa odlišných kultúr teda prináša nutnosť získať znalosti a praktické skúsenosti v komunikácii medzi kultúrami.¹⁷

Na obcej úrovni určujú rámcovo kultúrne vzorce témy, o ktorých sa v danej kultúre hovorí a o čom sa nehovorí. Pokiaľ, sa v interakcii stretnú ľudia, ktorých kultúrne vzorce sú odlišné, potom veľmi často dochádza k nedorozumeniam. Ľudia prikladajú nerovnakú váhu a význam tomu, čo bolo povedané, vnímajú odlišné signály, ktoré im druhá strana vysiela, mylne interpretujú vzťahy v interakcii a tým taktiež jej celkový kontext. K takým nedorozumeniam dochádza aj v rámci jednej kultúry, ale medzi kultúrami je pravdepodobnosť nesprávnej interpretácie toho, čo sa v interakcii skutočne deje výrazne vyššia.¹⁸

Konkrétne špecifické nedorozumenia vznikajú z toho, že ľudia považujú svoje kultúrne vzorce za všeobecne platné a prirodzené.

Pri strete s inou kultúrou, v ktorej sa dostaneme do konfrontácie s rozdielne utváranými hodnotami, automaticky nastupuje reakcia, že sa jedná o niečo neprirodzeného, smiešneho, nedokonalého a nepatričného. Každý manager aj radový zamestnanec medzinárodnej firmy však musí tieto spontánne reakcie vedieť pribrzdiť a naučiť sa vnímať človeka z inej kultúry len ako rozdielneho a neposudzovať jeho hodnoty meradlami vlastných hodnôt.

¹⁶ De Vito J.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 2001, str. 36

¹⁷ De Vito J.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 2001, str. 35

¹⁸ Nový I. a kol.: Interkulturální management, Lidé kultura management, Grada Publishing 1996, str.94

V podnikovej komunikácii sa vyplatí venovať úsilie tomu, aby prebiehala čo najefektívnejšie, pretože efektívnosť komunikácie sa priamo premieta do efektívnosti práce. Komunikácia rovnako ako interakcia je zložitejšia v podmienkach kde sa stretávajú rozdielne národné kultúry.

Naučiť sa lepšie komunikovať v interkultúrnom prostredí neznamená len efekt v lepších výsledkoch firmy, ale má preukázateľne lepší vplyv aj na vlastný rast a sebarozvíjanie manažera. V najširšom meradle je to cesta ku zvládnutiu globálnych (celosvetových) problémov. Na druhej strane ignorovať túto požiadavku a nesnažiť sa prispôbiť v komunikácii interkultúrnym rozdielom, posilňuje nedorozumenie a negatívne postoje jednej kultúry k druhej. To všetko sa samozrejme premietne v globálnom meradle do neschopnosti sa dohodnúť nielen na podnikových záležitostiach, ale aj tých, ktoré prekračujú hranice národov a štátov a ktoré pri tom rozhodnú o možnosti prežitia človeka ako biologického druhu na tejto planéte.

3.2.1 Základné znaky

Naučiť sa komunikovať mimo rámec vlastnej kultúry znamená prejsť tromi základnými fázami učenia sa tejto základnej sociálnej schopnosti.

1. Uvedomenie si rozdielnosti kultúr
2. Získanie znalosti o inej kultúre, iných kultúrach
3. Vlastná skúsenosť s aktívnou komunikáciou

Základnou podmienkou je pochopenie. Uvedomenie si toho, že každý človek je nositeľom určitého mentálneho softwaru, ktorý je závislý na podmienkach, v ktorých bol vychovávaný. Toto poznanie je základným kameňom pre vytvorenie postoja kultúrneho relativizmu. Ten je nutný pre chápanie odlišných kultúr nie prostredníctvom meradiel vlastnej kultúry, ale prostredníctvom ochoty porozumieť rozdielom, pochopiť ich zmysel a funkciu, ktorú v danej kultúre majú.

Ochota vnímať rozdielnosti kultúr je podmienkou pre získanie objektívnych, nezaujatých poznatkov a znalostí o odlišných kultúrach. Podmienkou poznania nemusí byť skutočné zdieľanie hodnôt cudzej kultúry, ale rešpekt k nim. Ak považujeme svoju kultúru za dokonalejšiu, rozvinutejšiu a nadradenú ostatným kultúram a nedokážeme si uvedomiť, že pre

taký postoj neexistujú oprávnenia, potom je aj poznanie skreslené. Dokonalejšia môže byť technika a technológia, rozvinutejší a pestrejší potom spôsob života, ale nikdy nie kultúra.

Skúsenosti, ktoré prinášajú dokonalejšiu komunikáciu medzi kultúrami, spočívajú na predchádzajúcich dvoch stupňoch vedomia a znalostiach. V praxi sa postupne overujú znalosti z používania symbolov inej kultúry, získavajú sa pozitívne prežitky z uspokojenia v komunikácii, ktorá preklenie predošlé nepochopenie, nedorozumenie a konflikty.

Interkultúrna komunikácia sa dá naučiť. Všetci ľudia preto nemajú ale rovnaké predpoklady. Ľudia tolerantní, stabilní a ochotní sa odpútať od svojich doterajších predstáv, ktoré si v sebe vytvorili, majú pre učenie lepšie predpoklady ako ľudia príliš zahľadení do seba, emocionálne nestabilní, extrémne politicky orientovaní a s nízkou osobnou toleranciou k neznámym hodnotám.

3.2.2 Techniky interkultúrnej komunikácie

Komunikácia je proces, v ktorom správa postupuje od toho, kto ju vysiela, k jej príjemcovi za účelom dorozumenia. Tento proces má samozrejme svoje úskalia. V prvom rade je to fakt, že vysielajúci správu nejakým spôsobom “kóduje” a prevádza ju do podoby, ktorá mu je najzrozumiteľnejšia. V tomto procese kódovania a dekódovania je zdroj najväčších nedorozumení a problémov práve v komunikácii medzi príslušníkmi rôznych kultúr.

Obmedziť nedorozumenia znamená pre vysielajúceho:

1. Používať také kódy, ktoré budú príjemcovi zrozumiteľné. Pred vyslaním správy musí čo najlepšie príjemcu poznať a porozumieť spôsobom jeho vnímania a dekódovania správ
2. Prekontrolovať, ako bola jeho správa dekódovaná

Na strane príjemcu podporuje správnosť prijatia správy taktiež dobrá znalosť toho, ako vysielajúci kóduje správy. O nič menej však aj kontrola z jeho strany, či dobre porozumel a rozšifroval správu.

Výber komunikačných techník by mal vyjsť v ústrety potrebe čo najmenšieho skreslenia správy. Najlepšie podmienky pre komunikáciu sú pri bezprostrednej osobnej komunikácii. Tu je správa najkomplexnejšia, prípadné rušivé vplyvy sú pod kontrolou

a navyiac je to komunikácia, ktorá dovoľuje okamžitú spätnú väzbu. Komplexnosťou vnímania správy sa tu rozumie fakt, že príjemca je v osobnom kontakte s vysielajúcim a vníma kontext situácie, v ktorom mu je správa povedaná. Príjemca vidí, čo predchádzalo podaniu správy a môže tak vnímať nielen holý obsah, ale vidí lepšie aj vzťah vysielajúceho ku správe. Môže vnímať neverbálne signály, ktorými ju vysielajúci doprevádza a vnímať bezprostredné deje bezprostredne nadväzujúce na jej podanie. Vysielajúci môže kontrolovať podľa tváre prijímajúceho, postoja jeho tela a ďalších neverbálnych signálov, či je ochotný počúvať, či rozumie, či niektorú časť správy nenarušil šum z vonkajšieho prostredia, a pokiaľ áno zopakovať ju. Najväčšou výhodou možnosť okamžitej spätnej väzby, v ktorej sa vysielajúci aj príjemca vzájomne presvedčia, či a ako presne bola správa dekódovaná. Nejasnosti, skreslenia a nesprávne pochopenie správy je možné okamžite korigovať.

Ústna komunikácia tvárou v tvár môže byť ešte doplnená o písané alebo obrazové komunikačné techniky. Pokiaľ sa jedná o zložitú správu alebo správu, ktorá ma veľkú dôležitosť, potom na ústnu, spätnú väzbu môžu nadväzovať písomné alebo obrazové informácie. Majú tú výhodu, že je možné sa k nim vracieť aj v neprítomnosti vysielajúceho.

Prehľad komunikačných kanálov		
Ústna komunikácia	Písomná komunikácia	Obrazová dokumentácia
tvárou v tvár	list	kresba, schéma, graf
skupinové porady	pripomienka	fotografie
prezentácie	obežník	plagát
telefón	fax	nástenka
TV/video	tlačaná reklama	výstrižky
video konferencie	počítačové dáta	obrázky na fóliách
rádio	elektronická pošta	film

Tab. 2 Prehľad komunikačných kanálov

Výber kanálov a spôsobov komunikácie hovorenej, písanej a obrazovej je závislý na faktoroch, ktoré sú či už obecné platné (počet príjemcov, charakter príjemcov a ich potreba, vzťahy k príjemcom, komplexnosť dôležitosť správy, fyzická vzdialenosť, potrebná rýchlosť, potrebná presnosť, potreby spätnej väzby, náklady), tak kultúrne odlišné (hodnoty spojované s produkciou správ, ich efektívnosť a spôsobom, akým sa so správami zaobchádza ďalšie zvyklosti v zaobchádzaní so správami).

Znalosť preferencií jednotlivých komunikačných techník je dôležitá, pretože ich primerané použitie v súlade so zvyklosťami v danej kultúre zvyšuje ich efektívnosť. Obecne môžeme povedať, že individualistické krajiny sú viacej orientované na písomnú komunikáciu, než krajiny kolektivistické. Tie spravidla dávajú prednosť komunikácii ústnej. U východoázijských krajín má tradíciu obrazová komunikácia.

3.2.3 Verbálna a neverbálna komunikácia v medzinárodnom styku

Každá povedaná správa má svoj primárny obsah. Súčasne s ním však dochádza aj k ďalším vedľajším informáciám, ktoré môžu byť svojím spôsobom oveľa významnejšie.

Súčasne so správou poskytne komunikátor:

1. Postoj, ktorý ku správe sám zaujíma
2. Aktuálny stav. Ako sa práve teraz cíti
3. Postoj k príjemcovi
4. Svoje vlastné sebavnímanie, ako si je istý, alebo neistý sám sebou
5. Očakávania, ako sa budú veci ďalej vyvíjať
6. Očakávania, či stojí alebo nestojí o ďalšiu komunikáciu v budúcnosti

Podstatné pre efektívnu komunikáciu však je, či prebieha v atmosfére dôvery či nedôvery. Dôvera vo všeobecnosti komunikáciu zjednodušuje. Ľudia, ktorí sa vzájomne podozrievajú z nečestných alebo postranných úmyslov, z neochoty povedať priamo, čo si myslia, sú vystavení oveľa silnejšiemu tlaku. V tejto situácii nedôvery dochádza ku skresleniu a nesprávnej interpretácii správ.

Rôzne je aj vnímanie moci v jednotlivých kultúrach. Kultúry s vysokým rešpektom k moci dávajú v komunikácii viacej najavo úctu k mocensky vyšším postaveným osobám než kultúry s nízkym rešpektom. Mocensky podporená autorita manažera má v komunikácii výhodu v tom, že sa správam poskytnutým jeho osobou automaticky venuje vyššia pozornosť a majú veľkú závažnosť pre podriadených. Na druhej strane mocenská hierarchia znemožňuje dodatočné otázky, ktoré niekedy nie sú považované za vhodné, ale za obťažujúce. Taktiež úctivá vzdialenosť, ktorá je daná rešpektom k autorite, môže byť prekážkou efektívnej komunikácie.

Na druhej strane v kultúrach s malým rešpektom k moci sa vyjadrovanie nadradenosti a podriadenosti neprejavuje buď vôbec alebo sa prejavuje len mierne. Z tohto hľadiska je kultúra liberálna, kde sa mocenské rozdiely medzi ľuďmi stierajú. Potom sa ale taktiež môžeme stretnúť s kultúrami, pre ktoré sú typické väčšie fyzické odstupy pri komunikácii, napríklad v škandinávskych krajinách. To spôsobuje, že sú vnímaní ako chladní až nepriateľskí u tých ľudí, ktorých kultúra ich naprogramovala k vyjadrovaniu vzťahu priateľstva tesnejšou fyzickou blízkosťou.¹⁹

3.2.3.1 Príklady rozdielov v neverbálnych prejavoch

Najvýraznejšie sa kultúrne rozdiely prejavujú v priebehu rozhovoru, kedy osoby vedľa seba stoja. Priemerná vzdialenosť medzi konverzujúcimi osobami na Blízkom východe je 20cm, v Latinskej Amerike 30cm, v USA 40cm, v Európe 60cm, v Thajsku 80-100cm. Problém vzniká, keď sa spolu rozprávajú osoby z dvoch (s tohto hľadiska) protichodných kultúr, napríklad osoba z Latinskej Ameriky konverzujúca s osobou zo Severnej Európy. Prvá bude mať tendenciu sa približovať osobe druhej, naopak druhá osoba bude chcieť vzdialenosť zväčšiť, lebo si myslí, že prvá osoba sa vnucuje a porušuje jej súkromie.

Inou formou sú dotyky medzi príslušníkmi rozdielnych kultúr. Ide hlavne o dotyky medzi príslušníkmi rovnakého pohlavia. Výrazne sa odlišujú kultúry kde sa ľudia dotýkajú, od kultúr kde sa ľudia vo vzájomnom styku nedotýkajú. Dotyky sa môžu týkať rúk, tváre, hlavy, napríklad vlasov, pričom rozsah a intenzita prejavov je značne rozličná. Do prvej skupiny patrí Latinská Amerika, oblasť Stredozemného východu, Blízky východ, východná Európa, do druhej severná Európa, Ďaleký východ.

Podanie ruky, bežné ako súčasť pozdravu medzi známymi vo väčšine krajín sa môže vyskytovať v rôznych podobách podľa príslušnosti ku kultúre. U Nemcov je stlačenie ruky pevné, energické a časté, u Francúzov ľahké, rýchle a časté, u Britov mierne a riedko, v Severnej Amerike pevné a riedko, v strednej a Južnej Amerike pevné a časté, v Arabských krajinách opakované a dlhotrvajúce.

Veľmi jemnou formou neverbálnej komunikácie je spôsob, akým sa osoby v rôznych kultúrach pozerajú na druhých. Intenzívny očný kontakt sa vyskytuje v arabských krajinách, v oblasti Stredozemného mora, pevný až umiernený kontakt očami v severnej Európe,

¹⁹ Nový I. a kol.: Interkultúrální management, Lidé kultura management, Grada Publishing 1996, str.100

v Severnej Amerike, v Južnej Korei, v Thajsku. Nepriamy očný kontakt je príznačný pre väčšinu ázijských krajín.

Každá kultúra má vlastné vnímanie neverbálnej komunikácie. Toto vnímanie je rovnako ako iné aspekty kultúry naučené, avšak na rozdiel od iných je naučené podvedome.

V súvislosti s problematikou neverbálnej komunikácie je nutné upozorniť na niektoré možné problémy. V rámci jednotlivých kultúr, aj medzi nimi existuje rôznorodosť použitia tých či iných foriem. Hlavným pravidlom pri styku s partnermi z iných kultúr je: negeneralizovať (teda nezovšeobecňovať charakteristiky prislúchajúce k danej kultúre ku každému zástupcovi).²⁰

3.3 Interkultúrny tréning

V súvislosti s interkultúrnou komunikáciou sa často sústreďuje pozornosť len na význam partnerovho jazyka v hostujúcej krajine. Veľa ľudí zastáva názor, že len perfektná znalosť cudzieho jazyka umožňuje interkultúrne porozumenie a vytvára základný predpoklad pre úspešný interkultúrny styk. Znalosť jazyka je bezpochyby základným predpokladom k tomu, aby vôbec k interkultúrne komunikácii na vysokej úrovni mohlo dôjsť. Často ale k interkultúrne komunikácii nedochádza v reči hostiteľskej krajiny, ale v treťom, pre oboch partnerov cudzom jazyku, napr. v angličtine. Aj keď predpokladáme, že obaja partneri ovládajú tretí jazyk výborne, vychádzame s toho, že interkultúrna komunikácia v tomto prípade už nie je na tak vysokej úrovni možná, pretože celá rada jemných vyjadrení, ktoré chceme druhému na základe svojho špecifického kultúrneho chápania povedať sa nutne pri výmene informácií v treťom jazyku a s tým spojeným dekódovaním a zakódovaním stratí.²¹

Ako už z vyššie uvedeného vyplýva správnej interkultúrne komunikácii sa je potrebné naučiť, a nielen na kurzoch príslušného jazyka. Dôležité je poznanie druhej kultúry, pochopenie a akceptovanie.

Vyššie uvedené a popísané problémy interakcie a komunikácie s príslušníkmi iných kultúr môžu viesť k rade nepríjemných situácií. Spravidla sa nejedná len o nepochopenie obsahu a významu poskytnutej správy, prípadne jeho nepresnú alebo dokonca nesprávnu interpretáciu vedúcu k vecnému nedorozumeniu. Tieto nedorozumenia sú navyše previazané

²⁰ Šroněk I.: Kultura v mezinárodním podnikání, Grada 2000, str. 56

²¹ Nový I. - Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Praha, Management Press 2005, str. 53-54

aj subjektívne nepriaznivo vnímanými a prežívanými pocitmi vlastnej nedosiahnuteľnosti a osobného zlyhania. Človek začína mať pocit neistoty, bezmocnosti a straty kontroly nad udalosťami bezprostredného okolia. To prehĺbuje pocit osamelosti, celkového sklamaní a vylúčené nie sú ani problémy psychosomatického charakteru.

Vyššie popísaná stresová situácia býva označovaná ako kultúrny šok. Doba trvania, intenzita a dôsledky na psychiku a jednanie pracovníka môžu byť veľmi rôznorodé.

Závisí hlavne na miere odlišnosti kultúrneho prostredia s ktorým sa stretáva, doterajšie skúsenosti s vlastným pobytom v zahraničí, resp. s komunikáciou s príslušníkmi tejto aj ostatných cudzích kultúr, na rozsahu a kvalite predchádzajúcich informácií o novom kultúrnom a pracovnom prostredí, rovnako ako na obsahu dôležitosti pracovných úloh, ktoré je v týchto podmienkach povinný riešiť.

Vo svojich dôsledkoch nezvládnutie kultúrneho šoku môže viesť teda nielen k subjektívnym ťažkostiam psychického, somatického aj sociálneho charakteru, ale predovšetkým k zlyhaniu vo vecnej aj profesnej oblasti. Inými slovami k nezvládnutiu pracovnej role.

Veľmi dôležitým a efektívnym nástrojom predchádzania alebo aspoň minimalizácie negatívnych dopadov kultúrneho šoku je interkultúrny tréning, teda tréning interkultúrnej kompetencie manažera (pracovníka).

Úspech v oblasti interkultúrneho managementu je možné charakterizovať v niekoľkých dimenziách:

1. Psychologická adaptácia na cudziu kultúru – po prekonaní šoku dosiahnuť osobné uspokojenie a hodnotenie svojho pobytu ako významného a plnohodnotného naplnenia pracovnej role.
2. Vytvorenie pozitívnych postojov a vzťahov k príslušníkom cudzej kultúry – otvorenosť a ústretovosť vo vzťahu k cudzej kultúre, účasť na jej aktivitách a dobré vzťahy k jednotlivým ľuďom – príslušníkom cudzej kultúry.
3. Efektívne splnenie pracovných úloh - zvládnutie pracovných každodenných žiadostí, úloh a zodpovedností.

Všetky tieto tri dimenzie je potrebné považovať za rovnako významné a len ich súčasné naplnenie je možné považovať za zvládnutie úloh interkultúrneho managementu. Preto zvyšovanie interkultúrnej kompetencie musí sledovať paralelne všetky nasledujúce ciele:

1. Podpora aktívneho zvládnutia reči.
2. Zlepšenie sociálnych a komunikačných schopností.
3. Posilnenie schopnosti vysporiadať sa so stresom.
4. Podpora sociálnej citlivosti pri interakcii a komunikácii s príslušníkmi cudzích kultúr.
5. Odstránenie etnocentrizmu, tzn. postojov, názorov a jednaní vedúcich k podceňovaniu a odmietaniu cudzej kultúry, posilňovanie vedomia kultúrneho relativizmu, rešpektu a tolerancie.
6. Podpora záujmu o cudziu kultúru a kontakt s jej reprezentantmi.
7. Vytváranie realistických očakávaní vo vzťahu k cudzej kultúre.
8. Sprostredkovanie informácií a poznatkov o cudzej kultúre.

Výpočet týchto cieľov a úloh môže poslúžiť pri organizovaní prípravných a doprevádzajúcich tréningových a konzultačných programov. Medzinárodná firma aj podnik, ktorý vstupuje do intenzívnych ekonomických vzťahov so zahraničím, by ich mal zaradiť do systému personálnej práce. Ich zvládnutie je potom nutným kritériom nielen pri výbere a hodnotení, ale aj pri odmeňovaní a pracovnej kariére zamestnancov.

V nadväznosti na architektúru podnikovej kultúry medzinárodnej firmy je možné sledovať nasledujúcu **stratégiu**:

1. **Kultúrna dominancia** – jedna národná kultúra v rámci podnikovej kultúry dominuje. Štandard tejto kultúry je určujúci a úspech vedie takmer výlučne cez plnú adaptáciu na túto národnú kultúru. Tréning je orientovaný na poznanie, pochopenie a zvládnutie (v optimálnom prípade aj identifikáciu) špecifických vzorov tejto národnej kultúry.
2. **Pluralita kultúr** – príslušníci jednotlivých národných kultúr môžu pracovať v dimenziách svojich kultúrnych vzorcov. Podniková kultúra medzinárodnej firmy umožňuje túto

odlišnosť, avšak v záujme efektívnej vnútropodnikovej komunikácie je nutné cieľavedome vytvárať spoločnú základňu. Je treba identifikovať tie základné sociálne hodnoty, tradície, normy, predstavy a očakávania, ktoré sú zhodné alebo vzájomne veľmi blízke. Tie môžu vytvoriť spoločnú bázu a interkulturálny tréning je potom orientovaný na také oblasti národných kultúr, v ktorých sa prejavujú špecifické zvláštnosti.

- 3. Synergia** – jedná sa o prístup, ktorý celkom jednoznačne predstavuje vytváranie jednotnej podnikovej kultúry obsahujúcej kultúrne špecifiká všetkých zúčastnených národných kultúr. Tréning je v tomto prípade zameraný na všestrannú interpretáciu sociálnych situácií a vzťahov. V optimálnom prípade môže dokonca zohrať rolu vytváranie špecifických schém interpretácie, ktoré sa stanú základnými kameňmi spoločnej podnikovej kultúry.

Interkulturálny tréning môže mať na základe stanoveného cieľa didaktického prístupu nasledujúcu podobu:

1. Tréning zameraný na sprostredkovanie informácií - táto forma tréningu sprostredkovaná účastníkom prostredníctvom prednášok, filmov, obrazovej dokumentácie, písomných materiálov, grafických znázornení, osobných poznatkov a jednotlivých príkladov dôležité údaje a fakty o ekonomických, politických a asociálnych vzťahoch v príslušnej krajine. Tréning tohto zamerania zodpovedá požiadavkám veľa účastníkom na konkrétne, jednoznačné a uchopiteľné informácie, ktoré vytvárajú vonkajší orientačný rámec. Tieto informácie redukujú prvotné neistoty a obavy z neznámeho prostredia. Uvedená forma interkulturálneho tréningu však má svoje neprehliadnuteľné úskalia. Zvolený metodický a didaktický prístup k oznamovaniu objektívnych dát má spravidla len informatívnu funkciu. Zložitosť každej kultúry a jej vnútorného sociálneho prostredia však vyžaduje pre svoje pochopenie nezrovnateľne zložitejšie prístupy a metódy. Prinajmenšom diskusiu, vzájomnú spätnú väzbu, sebareflexiu a hlbšie zakotvenie formou osobnej skúsenosti a prežitku.
2. Kultúrne orientovaný tréning – základnou myšlienkou a cieľom kultúrne orientovaného tréningu je ukázať, ako jednájú typický predstavitelia príslušnej cudzej kultúry. Aké zdieľajú hodnoty, aké sociálne normy sú prevažujúce a v akej miere ovplyvňujú ich

pracovné jednanie, aké kritériá používajú pre vzájomné hodnotenie a pod. Medzi základné didaktické nástroje patrí rozbor prípadových štúdií a komentáre, zdôvodnenie a diskusia k nim. Ďalej potom analýza a hranie typických sociálnych a pracovných rolí, rozhodovacie cvičenie a získanie vlastných skúseností a spätnej väzby.

3. Tréning orientovaný na interakciu a komunikáciu - účastníci tréningu sa stretávajú s cudzou kultúrou prostredníctvom priameho a štruktúrovaného osobného kontaktu s jej príslušníkmi. Okrem trénera sú hlavnými účastníkmi kurzu „kultúrny experti“ vyslaný z určitej krajiny, ktorý sú k dispozícii pre vzájomnú komunikáciu. Tí stimulujú určité pracovné a sociálne situácie, ktorých interpretáciu a riešenie analyzujú na pozadí kultúrneho štandardu svojej národnej kultúry. Súčasne vysvetľujú prípadné nedorozumenia a chyby v ich interpretácii. Neoddeliteľnou súčasťou tejto pomerne náročnej a dlhodobej prípravy je aj časovo obmedzený pobyt účastníkov tréningu na budúcom mieste svojho pracovného pôsobenia. Cieľom pobytu je zvládnuť sady vopred stanovených úloh: napr. popis a interpretácia určitých sociálnych situácií, prekonanie kľúčových problémov so svojimi budúciimi spolupracovníkmi a pod.
4. Kultúrny asimilátor - mimoriadne postavenie medzi vyššie uvedenými prístupmi a metódami tréningu interkulturálnej kompetencie má program s týmto neobvyklým názvom. Spája poznávací aj chápaný efekt stretávania sa s cudzou kultúrou a vychádza z predpokladu, že interkulturálna kompetencia pracovníka sa zvyšuje, pokiaľ vie, že:
 - jeho partner v zahraničí sa v určitých situáciách chová inak, než je obvyklé u neho doma
 - prečo sa tak chová a čo je dôvodom jeho konkrétneho pracovného jednania
 - aké správanie, postoje a hodnotenie od neho partner očakáva
 - aký úžitok je možné spoločne získať z kultúrne odlišných prístupov ku spoločným pracovným a sociálnym záležitostiam

Ukázalo sa, že tento tréning je účinný pre vytváranie väčšej vnímavosti pri komunikácii s osobami inej kultúry a navyše má dlhodobý efekt. Ten sa ešte zvyšuje pri následnej diskusii v malých skupinách a za účasti reprezentanta analyzovanej kultúry.

3.3.1 Negatívny jav – etnocentrizmus

Jedným z problémov, ktoré prekážajú kultúrnemu uvedomeniu a citlivosti, je etnocentrizmus. Je to tendencia vidieť ostatných a ich správanie cez filter svojej vlastnej kultúry a hodnotiť stupnicu hodnôt, presvedčení a správania sa u svojej vlastnej kultúry ako pozitívnejšie, logickejšie a prirodzenejšie ako u ostatných kultúr.²²


Základným etnocentrickým prístupom je, že to, čo činí osoba, skupina alebo spoločnosť patriaca k určitej kultúre, ktorej ste členom, je správne. Naopak to, čo činia príslušníci iných kultúr je nesprávne. Prístup označovaný ako „my“ a „oni“ vedie často k nadradenosti a vyvyšovaniu sa jedných nad druhými.

Za opak alebo protiklad etnocentrizmu je možné považovať kultúrny relativizmus, t.j. názor, že každá kultúra má svoje vlastné normy, na ktorých základe určuje aké hodnoty, spôsoby alebo jednanie sú prijateľné. Problém avšak nastáva pri konfrontácii rozdielnych kultúr v praxi. Ku konfrontácii však môže dôjsť už v okamihu kedy sa jedna kultúra vyjadruje ku kultúre inej, lebo už pri vyjadrení názoru vychádza zo svojich noriem, zo svojich predpokladov, zásad, princípov, zvyklostí atď.

Avšak aj najväčší etnocentristi kdekoľvek na svete dôjdu k poznaniu, že každá kultúra obsahuje aj pozitíva, aj negatíva.²³

²² De Vito J.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 2001, str. 36

²³ Šroněk I.: Kultura v mezinárodním podnikání, Grada 2000, str.56

Stupeň etnocentrizmu	Komunikačná vzdialenosť	Komunikácia
Nízky  Vysoký	Rovnosť	Jedná s druhými ako so seberovnými považuje odlišné zvyky a spôsoby správania sa za rovnocenné s vlastnými
	Citlivosť	Má záujem znižovať odstup medzi sebou a druhými
	Ľahostajnosť	Nemá záujem o druhých, dáva prednosť komunikácii vo svete sebe podobných
	Vyhýbanie	Vyhýba sa a obmedzuje komunikáciu s kultúrne odlišnými ľuďmi
	Znevažovanie	Chová sa nepriateľsky, podceňuje druhých, považuje odlišné kultúry a spôsoby správania sa za podradnejšie ako vlastné

Obr. 2 Stupne etnocentrizmu

Problematika medzikultúrnych rozdielov je založená na teórii, resp. poznaní niektorých všeobecných otázok a konkrétnych problémov, z ktorým medzikultúrna komunikácia zostáva. Znalosť a využívanie medzikultúrnych rozdielov nájde svoje uplatnenie hlavne v medzinárodnom podnikaní, predovšetkým v niektorých činnostiach ako marketing, management, transfer technológie, v súvislosti s problematikou ľudských zdrojov a taktiež pri kontaktoch predstaviteľov firiem s vládnymi predstaviteľmi, úradníkmi atď.²⁴

²⁴ Šroněk I.: Kultura v mezinárodním podnikání, Grada 2000, str.35

4 Porovnanie českých a nemeckých kultúrnych štandardov²⁵

Ku každej národnosti patria určité zaužívané a odpozorované stereotypy, ktoré si človek vždy automatický pred kontaktom s príslušníkom danej kultúry vybaví. Nie všetky sú pravdivé a rozhodne ich nemôže zovšeobecniť na každého príslušníka. Na druhej strane, je dobré ich poznať, pripraviť sa na ne a pri komunikácii vziať v úvahu.

Ďalšia časť práce je venovaná podrobnejšej charakteristike nemecko-českých kultúrnych štandardov. Vychádza z dlhodobých pozorovaní odborníkov (viď. Literatúra č.25).

Improvizácia je bez debaty jedným z kľúčových štandardov českej kultúry. Zatiaľ čo pre nemeckú kultúru je improvizácia vždy len krajným riešením v dôsledku nedostatočnej prípravy a synonymom neprofesionality, teda nízkej úrovne organizačnej odbornej pripravenosti a kvalifikácie, pre každého Čecha je improvizácia výrazom flexibility, vynaliezavosti, adaptability a odbornosti tej najvyššej úrovne. Tá sa potom prejavuje v schopnosti poradiť si aj vo veľmi nepriaznivých životných situáciách. Česi svoje improvizáčne schopnosti spravidla chápu ako jednu z najvyšších profesionálnych aj ľudských kvalít, na ktorú sú nie len patričné hrdí, ale chápu ju väčšinou aj ako svoju najsilnejšiu konkurenčnú výhodu oproti ostatným európskym kultúram, hlavne nemeckej.

Mať možnosť byť flexibilný v riešení a v rozhodovaní, nápaditý, kreatívny až hravý, spravidla oceňujú a prežívajú ako svoju vnútornú slobodu a svojím spôsobom aj jednu z mála príležitostí vzniku skutočne nových myšlienok a nápadov.

Práve v tejto oblasti je možné nájsť jeden z hlavných zdrojov nedorozumenia, vzájomného nepochopenia a konfliktov medzi Čechmi a Nemcami.

²⁵ Nový I. - Schroll-Machl S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, Praha, Management Press 2001, str. 74-150

1. Zatiaľ čo pre Nemcov znamená spracovaný plán a z neho vyplývajúci postup a stanovená norma významnú pomoc v zmysle stanovenia pracovnej doby aj vecného obsahu, považujú toto Česi za obmedzenie, za limity, ktoré už vopred vylučujú ďalšie možnosti (a to aj tie, ktoré sa ukážu byť výhodnejšie) a výrazne obmedzujú pracovníka samotného. V českých očiach totiž plán, norma, štandardný postup či pravidlo „neorganizujú“ veci, či záležitosti, ale ľudí, pracovníkov, ktorí sú ich nositeľmi či vykonávateľmi. Preto je schopnosť a ochota improvizácie chápaná ako vyššia kvalita a individuálna spoločenská hodnota. Nerešpektovanie formálnych štruktúr však neznamena absolútne odmietanie všetkých formálnych náležitostí, ako sú plány, normy, pravidlá a pod. Česi principiálne predpokladajú ich existenciu a vždy vyžadujú ich definovanie. Chcú vedieť, aké množstvo, v akej kvalite, v akej štruktúre a za akých podmienok sa ich výkon očakáva. Tieto normy však v širokom význame nepredstavujú cieľ, ktorý sa má dosiahnuť, ale určitý rámec, v ktorom sa môžu, alebo musia pohybovať. Preto vždy očakávajú určité rozmedzie, alebo rozpätie, ktoré je svojím spôsobom zárukou ich nekonfliktného pracovného pôsobenia. V súlade s tendenciou k improvizácii však očakávajú, že toto rozpätie bude čo najširšie, a samozrejme aj určitú toleranciu pri jeho individuálnej úprave.
2. Veľmi odlišná je však aj základná predstava o tom, akým spôsobom konkrétny plán, norma, štandardy a pravidlá vznikajú. Zatiaľ čo v nemeckom prostredí sú považované za optimum, ktoré je celkom určite výsledkom dohodového exaktného merania, resp. výpočtov, česká predstava sa spravidla značne líši. Tieto štandardy vznikajú ako dôsledok nekvalifikovaného odhadu „od zeleného stola“. odtrhnuté od praxe reality pracovných podmienok. Stopercentná dôvera v stanovenom riešení na strane jednej a viera vo vlastný rozum a životné a pracovné skúsenosti, ktoré sú základom schopnosti improvizácie a tvorivosti, na strane druhej, sú potom logickým zdrojom pracovných a veľakrát aj osobných konfliktov.

4.1 Najdôležitejšie rysy českej kultúry, s ktorými sa nemecká strana najčastejšie stretáva

4.1.1 Nedôvera voči univerzálnym pravidlám, formalizovaným postupom a normám

Česká charakteristika

Pretože pracovné podmienky aj životné podmienky sú veľmi dynamické a podliehajú často spravidla taktiež zásadnej zmene, nie je možné počítať s univerzálne platnými pravidlami, postupmi a normami.

Každá osobnosť navyiac v sebe skrýva originálny potenciál, ktorý vo vopred jednoznačne stanovených pravidlách a postupoch nemôže nikdy nájsť svoj individuálny výraz. Formalizácia budí veľkú nedôveru a pochybnosti, tak ako jednoznačné príkazy vyvolávajú mimoriadnu rezervovanosť.

Pokiaľ Česi nemôžu byť plnohodnotnými spolutvorcami procesu utvárania a organizácie práce a ich úloha je redukovaná výlučne na prihliadanie, resp. presadenie a realizáciu toho, čo bolo niekým iným vymyslené, prevažuje pocit degradácie a odcudzenia. Logickým dôsledkom je potom nízka úroveň motivácie, identifikácie s prácou a podnikom, spoľahlivosť výkonu aj vlastná zodpovednosť za dobrý výsledok. Veľakrát je takýto štýl riadenia príčinou vysokej fluktuácie pracovníkov.

Nedôvera prevláda aj k písomným informačným, dokumentačným a kontrolným systémom. Za spoľahlivejšie sú považované ústne informácie a správy. Písomné sú častokrát považované za byrokratické a navyiac je možné pri osobnom kontakte získať veľa ďalších informácií.

Za príliš formalizované až formálne sú spravidla považované všetky snahy už od samého počiatku pracovnej úlohy jednoznačne a bezpodmienečne formulovať cieľ so všetkými jeho kvantitatívnymi a kvalitatívnymi parametrami. Prevažuje tendencia stanoviť cieľ skôr rámcovo s tým, že sa môže ešte dodatočne pozmeniť.

4.1.2 Vynaliezavosť a improvizácia

Česká charakteristika

Vzhľadom k tomu, že sa veľa okolností mení a podmienky nie sú nikdy optimálne, je treba si vedieť poradiť v každej situácii. K želanému cieľu nikdy nevedie len jedna cesta, a pretože každý problém má nejaké riešenie, je treba toto riešenie len objaviť a uskutočniť.

Ku zvládnutiu nezvládnuteľnej úlohy býva potom využitých nielen množstvo neformálnych vzťahov, informácií a priateľskej výpomoci, ale veľaokrát aj osobnej zručnosti a angažovanosti, ktorá prekračuje rámec pracovnej role aj očakávania širokého okolia.

Podmienkou takého zvládnutia úlohy je osobná zručnosť, vynaliezavosť, kombinačné schopnosti a hlavne relatívne široký priestor pre hľadanie vždy jedinečného postupu. V porovnaní s nemeckým prístupom je rozmedzie tolerance nezrovnateľne širšie.

Príprava pre zvládnutie úlohy na celkom odlišný charakter ako príprava v nemeckom slova zmysle. Obvykle jej chýba hlboká analýza a rozbor doterajších prístupov, postupov a chýb, optimalizáciu v zmysle vyhnutia sa neistote v budúcnosti pri riešení každého jednotlivého kroku, o detailnom pláne ani nehovoriac. Na druhej strane obsahuje podrobnú prípravu niekoľkých úvodných krokov, identifikáciu chýb, ktoré sa v minulosti stali, a ktorým sa je potrebné vyhnúť, zreteľnú snahu o maximálne zjednodušenie a možnú skratku v postupe.

4.1.3 Kvalita práce

Česká charakteristika

Pojem kvalita býva veľmi často v českom kultúrnom prostredí interpretovaný ako schopnosť fungovať. Pokiaľ vec funguje a je možné ju spoľahlivo a bez závažnejších chýb použiť, bola úloha celkom kvalitne splnená.

Snaha o perfekcionizmus je spravidla považovaná za zbytočné zdržovanie, brzdu rozhodovania ďalšieho postupu, za vlastnosť nezlučujúcu sa s obecnou pozitívne hodnotenou dynamikou a veľkorysťou.

4.1.4 Adaptabilita a schopnosť učiť sa

Česká charakteristika

Pre českú kultúru je typická schopnosť rýchlo sa učiť novým veciam a prispôbiť sa novým okolnostiam. Táto schopnosť a ochota učiť sa novým veciam, ktoré sú zaujímavé a užitočné, sú veľmi často vlastnosťou, ktorou charakterizujeme nielen sami seba, ale ktorá imponuje aj viacerým cudzincom. Obzvlášť zreteľné je to aj v remeselnej a technickej oblasti. Česi chcú porozumieť novým technológiám a technickým postupom ako celku, nielen dielčím operáciám, ktoré má jedinec vo výrobe vykonávať. Veľakrát je snaha o porozumenie doprevádzaná aj radou nápadov, odporúčaní a nových riešení, ktoré posúvajú celkové využitie nad úroveň pôvodných zámerov alebo dokonca aj pôvodných výkonových limitov.

4.1.5 Veľkorysť byť nad vecou

Česká charakteristika

Zatiaľ čo Nemci túto českú charakteristiku označujú skôr za ľahostajnosť, v českých zemepisných šírkach sa to berie skôr ako „býť nad vecou“.

Úsilie, ktoré je pre dosiahnutie určených cieľov vynakladané, musí byť čo najmenšie. Česi vždy hľadajú najmenej náročné, skôr pohodlné, rozumné až vtipné riešenie, ktoré ich dovedie k cieľu. Podľa Nemcov sa Česi nenechajú len tak jednoducho vyviest' z rovnováhy.

Český pracovníci súčasne sledujú viacej cieľov, ktorých prioritá sa môže v priebehu času meniť. Čas od času sa môže naviac objaviť príležitosť, ktorú nielenže

musí každý rozumný člověk využit, ale která vo svojich dôsledkoch celkovo pozmení doterajší postup aj celkové ciele.

České příslovie, že najviac sa urobí na poslednú chvíľu, je taktiež v príkrom rozpore s nemeckými plánovaním, presne a prísne organizovaným a po jednotlivých etapách kontrolovaným a vyhodnocovaným postupom.

Výhoda pre českú stranu

Česi sa veľmi často púšťajú do takých pracovných úloh a za takých technických, organizačných, časových a materiálnych podmienok, za ktorých by väčšina Nemcov úlohu vzdala s tým, že to nie je možné splniť. Veľakrát tak dosiahnu rýchle, lacné a úspešné riešenie, ktoré je skutočne prekvapujúce až obdivuhodné.

Veľakrát má však také riešenie niektoré úskalía, ktoré celkový výsledok v očiach nemeckých partnerov celkom znehodnotia. Prvým úskalím je čas, resp. nedodržanie plánovaného termínu, druhým potom dosiahnutá kvalita. Zatiaľ čo pre českú stranu je rozhodujúce zvládnutie úlohy a to aj za cenu určitého meškania alebo nedosiahnutia maximálnej kvality, pre nemeckého partnera môže aj to najmenšie meškanie znamenať celkové znehodnotenie práce. Namiesto očakávaného morálneho ocenenia, ktoré by malo nasledovať spolu s pocitom hrdosti zo zvládnutej úlohy, prichádza z nemeckej strany rozčarovanie a dešpekt a veľakrát aj sankcie za stratený pracovný čas a znehodnotený materiál.

Nemecká interpretácia

Pracovné jednanie a sociálne správanie a myslenie vyplývajúce z logiky kultúrneho štandardu „improvizácie“ bývajú nemeckou stranou veľmi tvrdo označované za neprofesionálne, neodborné a nekvalifikované.

Dôraz na organizáciu a formalizáciu postupu, presvedčenie, že raz prerokovaný, zvolený postup musí byť rešpektovaný až do samého konca, dôkladná analýza práce s dôkladným písomným protokolom sú v príkrom protiklade s určitou improvizáciou, ktorá pôsobí chaoticky, narušuje plán a vedie k nepredvídateľným súvislostiam

a dôsledkom. V nemeckej snahe maximálne sa vyhnúť neistote tak pôsobí celkom kontraproduktívne.

4.2 Formálne a neformálne štruktúry, komunikačné cesty a informácie

Nielen existencia neformálnych vzťahov, ale hlavne ich plné rozvinutie v rámci pracovného zaradenia je pre nemeckú kultúru veľmi neobvyklé, prekvapujúce a do značnej miery aj znepokojujúce. Zatiaľ čo formálne vzťahy a organizačné štruktúry sú predvídateľné, vypočítateľné a pomerne jednoducho ovplyvniteľné, neformálne vzťahy sú nepriehľadné, neuchopiteľné a pre nemeckých partnerov ťažko pochopiteľné a ovplyvniteľné. Neformálne vzťahy spravidla ústia vo vytváraní neformálnych skupín, ktoré zohrávajú veľakrát aj rozhodujúcu rolu pri riešení pracovných problémov a rozhodovaní. Aj sám riadiaci pracovník tu často hľadá a nachádza podporu pre svoje rozhodnutia.

Čím sú rozhodnutia závažnejšie, tým viacej sa vopred testuje miera súhlasu s týmito rozhodnutiami na neformálnej úrovni.. V navrhnutom rozhodnutí sú potom názory, postoje a mienenia získané neformálnou cestou už obsiahnuté

Rozhodovací proces má potom nasledujúcu podobu:

1. rozhodnutie je pripravené za pomoci neformálnych kanálov
2. rozhodnutie je prezentované na príslušnej riadiacej úrovni
3. oficiálne zasadanie nie je príliš kontroverzné, pretože rozhodujúce body boli už na neoficiálnej úrovni predjednané

Pre nemeckú stranu sú najviac prekvapujúce a potenciálne konfliktné nasledujúce situácie:

- Neformálne kontakty a vzťahy existujúce naprieč celou podnikovou hierarchiou, kamaráti a priatelia, ktorí môžu poskytnúť informácie, radu či pomoc, je možné nájsť aj vo veľa iných inštitúciách.

- Vyjednávanie a rozhodovanie za týchto okolností je pomerne jednoduché, pretože v príjemnej neoficiálnej atmosfére je možné počítať s väčšou otvorenosťou, pripravenosťou ku kompromisu, veľkorysosťou aj celkovou snahou dôjsť k rozumnému záveru.
- Pracovné konflikty bývajú spravidla riešené na neformálnej úrovni. Len tie, ktoré sa touto cestou vyriešiť nedajú, bývajú postupované k oficiálnemu prejednávaniu
- Väčšina Čechov disponuje sieťou neformálnych vzťahov a kontaktov, ktoré sú udržiavané napríklad aj len symbolicky. Novoročné pranie alebo telefonát pri príležitosti sviatku predsa každého poteší a súčasne aj potvrdí obojstranný záujem o ďalšie trvanie priateľského vzťahu. Tieto voľné vzťahy otvárajú potenciálne veľké možnosti a príležitosti.
- Prelínanie neformálnych vzťahov do pracovnej sféry a naopak, vytvára presvedčenie, že neformálne vzťahy v mimopracovnej oblasti môžu byť prirodzene využité aj vo sfére pracovnej k osobným výhodám a prospechu.

4.2.1 Silný komunikačný kontext

Pre českú kultúru je typický taký komunikačný štýl, ktorý kladie mimoriadny dôraz na implicitnú komunikáciu a silný komunikačný kontext. Povedané inými slovami: na rozdiel od nemeckej priamej verbálnej komunikácie, kedy všetko čo má byť povedané, je povedané, český komunikačný štýl predpokladá, že veľa informácií, ktoré chceme povedať, môže, resp. musí náš partner pochopiť jednak z našej neverbálnej komunikácie, jednak z kontextu situácie, v ktorej sa komunikácia odohráva.

Česká neverbálna komunikácia je nemeckou stranou označovaná za veľmi nepríjemnú a opatrnú, za komunikáciu, ktorá nejde rýchlo k jadru veci a len neochotne nazýva veci pravými menami. Je plná náznakov, narážok, mnohoznačností, odkazov na širšie súvislosti, vzdialené príčiny a možné dôsledky. Súčasne sú však skutočnosti popisované veľmi zoširoka, veľa slovami a slovnými obratmi, v ktorých sa pre menej pozorného poslucháča podstata povedanej informácie stráca. Česi sú však na svoj komunikačný štýl pomerne hrdí a komunikáciu, ktorá sa odohráva výlučne vecne,

stručne, priamo a jednoznačne považujú za menej sofistikovanú a teda aj menej „inteligentnú“. Najvyššie hodnotená je slovná komunikácia, ktorá v sebe zahŕňa aj určitú dávku humoru, irónie a poslucháč je tak prinútený si veľa domýšľať a čítať medzi riadkami.

Tento komunikačný štýl však nutne predpokladá, aby obaja partneri vychádzali z rovnakých alebo aspoň podobných historických aj osobných životných skúseností a aby tieto skúsenosti boli obidvomi stranami aj podobne interpretované.

Je však celkom pochopiteľné, že pre partnera, ktorý nezdiera obdobné historické skúsenosti, je tento komunikačný štýl mimoriadne náročný. Cíti sa byť neistý, či zachytáva všetky signály, ktoré sú vysielané, ale či ich aj správne interpretuje a spája.

Taktiež česká vyjednávací stratégia zodpovedá veľkej citlivosti na komunikačný kontext. Zatiaľ čo nemecká strana spravidla okamžite prejde bez akéhokoľvek zdržania a pochybností k jadrú veci, povie svoj cieľ, vyloží karty na stôl a argumentuje, česká strana sa cíti byť ako v palbe nepriateľa. Jej vyjednávací štýl je založený skôr na opatrnom, nepriamom a postupnom hovorení svojich zámerov. Krok za krokom vyhodnocuje reakcie protistrany, je skôr defenzívna a reaktívna. Čaká na chybu partnera, pokúsi sa ho zneistiť, poukáže na silné a slabé stránky, a pokiaľ je to možné ponechá situáciu nejednoznačnú.

Len vo výnimočnom prípade je možné s českou stranou očakávať priamy stret a konfrontáciu. Tá je považovaná nie za prirodzený stret názorov, súťaž o najlepší návrh a vecne vyargumentovanú diskusiu, ale poruchu v komunikácii a zlyhanie spolupráce. Sami Česi o sebe často tvrdia, že neradi tvrdo diskutujú a pokiaľ je to len trochu možné, situáciám tohto druhu sa vyhýbajú. Do vopred celkom prehraných konfliktov sa Česi už nepúšťajú vôbec a skôr sa zmieria s dočasnou prehrou alebo celkom opustia „bojisko“.

Zo všetkého vyššie uvedeného vyplýva aj ďalšia „trauma“ nemeckých spolupracovníkov. Tí stále očakávajú od svojich českých kolegov spätnú väzbu, názor, hodnotenie ich vlastnej činnosti, ako pozitívnej tak negatívnej. Toho sa však dočkajú málokedy a to skôr nepriamo. Pozitívnu spätnú väzbu nie je v Čechách obvyklé poskytovať. Povedať pochvalu svojmu nadriadenému alebo kolegovi, ktorý je ešte navyše

Nemcom (alebo vo všeobecnosti cudzincom) by bolo z českého pohľadu veľmi neobvyklé.

Potenciálnych zdrojov nedorozumení a konfliktov medzi českými a nemeckými partnermi je v tomto prípade veľa: na nemeckej strane vzniká dojem, že Česi hovoria príliš veľa, ale nič nepovedia, a na strane českej, že Nemci vôbec nepočúvajú, nevnímajú, nechápu. Pre nemeckú kultúru je prakticky nezvládnuteľné na základe priamo verbálne povedaných 20% informácií si zvyšok domyslieť a primerane reagovať. Skôr majú pocit komunikačného vákua a osobnej neistoty z toho, že českou stranou je zrejme niečo nejako povedané, ale nevedia ani ako, ani čo.

Súvisiacim problémom je aj skutočnosť, že nemeckí pracovníci majú dojem, že českí kolegovia nemajú zrejme žiadne názory, pretože často mlčia, hovoria len niekedy a celkovo preukazujú malú iniciatívu. Česká reakcia potom býva samozrejme podráždená v tom zmysle, že nie je nutné hovoriť banality, veci samozrejme, informácie, ktoré predsa každý pozná a opakovať názory, ktoré už niekto iný povedal, alebo ktoré už boli povedané pri inej príležitosti.

Silný komunikačný kontext je bez debaty veľkou výhodou, ktorá umožňuje povedať veľa informácií a interpretovať ich bez toho, aby dochádzalo k zjavnému narušovaniu plynulosti komunikácie. Úspornosť verbálnej komunikácie na strane jednej, avšak hovorenie rozsiahlych obsahov na strane druhej so sebou nesie riziká odlišnej interpretácie, ktorá je veľmi závislá nielen na situačnom kontexte, ale aj na širších súvislostiach, ktoré môžu byť u cudzincov naozaj veľmi odlišné.

4.2.2 Slabý komunikačný kontext, priama komunikácia

Ako vyplýva už z predchádzajúceho textu, Nemci a Česi sa veľmi podstatne líšia v spôsobe komunikácie. Zatiaľ čo Česi povedia priamo relatívne málo a veľa nechávajú na pochopení z celého komunikačného kontextu (mimika, atmosféra, naliehavosť, predošlé skúsenosti, záujmy), pre Nemcov je typická explicitná a priama komunikácia. Jasne, presne, vecne a v plnom rozsahu musí byť vyslovené všetko, čo je potrebné povedať. Tento komunikačný štýl je možné podrobnejšie charakterizovať nasledujúcim spôsobom.

- Primárne a prioritné je vždy to, čo má byť povedané, zatiaľ čo ako je to povedané je sekundárne alebo dokonca celkom vedľajšie. Cieľom je povedať obsah vo vecnom slova zmysle a tomu je podriadená celková komunikačná stratégia.
- Preto vždy hovoria priamo a nijak diplomaticky, avšak poctivo a úprimne. Hovoria v plnom rozsahu to, čo a ako vidia, aj to, čo skutočne myslia.
- Nemyslia na určitú mieru citlivosti na povedaný obsah u svojho partnera a ani sa príliš nezaoberajú myšlienkami, či neúmyselne alebo nevedomky niekoho neurazili, alebo sa aspoň nedotkli niektorej citlivej stránky jeho osobnosti. Zatiaľ čo Česi môžu túto skutočnosť hodnotiť ako neslušnosť, ide spravidla o výlučný aspekt kultúrneho štandardu ,oddeľovanie jednotlivých oblastí života a komunikačnej priamosti.
- Ponechanie alebo dokonca vytvorenie určitého interpretačného rámca nie je ich starosť. Vždy sa usilujú o presnú, jasnú, nespochybniteľnú formuláciu tých vecí, ktoré chcú povedať. Myslia to, čo hovoria a hovoria to, čo myslia. Dopĺňajúce informácie nie sú potrebné, rovnako ako nie je nutná ani dodatočná interpretácia nevyslovených, avšak často vyslaných informácií. Nemci na celkový, hlavne sociálne psychologický kontext vôbec nemyslia. Neuvažujú o tom, že nimi poskytnutá informácia môže v určitej situácii a pred určitými ľuďmi znamenať odlišné vyznenie, alebo dokonca aj celkom opačný obsah. Sú veľakrát prekvapení, aký účinok ich vystúpenie alebo prezentácia mala.
- Opačne to však platí tiež. To znamená, že nemeckou stranou je prijímané len to, čo je vyslovene verbálne povedané. Nemeckej kultúre chýba citlivosť a schopnosť vnímať, dekodovať a interpretovať dodatočné signály, ktoré tvoria z českej strany značnú a niekedy taktiež podstatnú časť celkovej informácie.

4.3 Praktické znázornenie formálnych a neformálnych komunikačných vzťahov na česko – nemeckom príklade

Nemci veľmi výrazne oddeľujú formálnu a neformálnu stránku svojej práce. Pritom platí nespochybniteľná zásada, že všetky dôležité záležitosti sa odohrávajú na formálnej úrovni. Názory a mienenie sú prezentované na oficiálnych pracovných poradách alebo mítingoch, argumenty pre a proti sa prejednávajú na, za týmto účelom zvolaných, stretnutiach, svoj súhlas môže každý uplatniť pri verejnom hlasovaní a sťažnosti je možné prezentovať pri oficiálnom rozhovore so svojim nadriadeným. Tým sú tieto informácie všetkým na očiach, sú jednoduchšie uchopiteľné a prípadné problémy lepšie riešiteľné. Pokiaľ nie sú názory a stanoviská explicitne prezentované týmto spôsobom, potom o ich existencii nikto nevie, nikoho nezaujímajú a len veľmi ťažko môžeme predpokladať, že budú niekedy a niekým zobraté do úvahy. To čo je povedané pri káve a pri obede, na futbale či v reštaurácii, nie je oficiálna informácia ani názor a nemá pre prácu faktický význam ani dopad.

Naopak, neformálne stretnutia, vzťahy a informácie v zamestnaní majú dokonca nádych určitej konšpirácie, utajenosti, zákulisných hier, nekorektnosti a pokrytectva. Neformálne posedenie aj nad zložitým pracovným problémom nie je žiadna veľká pracovná zásluha. Ide jednoducho len o formu, ktorá nemá mať s pracovnou sférou nič spoločné.

Práve v tejto oblasti a z vyššie uvedených dôvodov už došlo a stále dochádza medzi nemeckými a českými spolupracovníkmi ku skutočne veľkým nedorozumeniam. Zatiaľ čo Česi sa snažia svojimi neformálnymi kontaktmi jednoduchšie, rýchlejšie a efektívnejšie riešiť veľa pracovných záležitostí v prospech práce aj firmy, nemeckí spolupracovníci sú v tom istom okamihu považovaní za nekorektných partnerov, ktorí v zákulisí organizujú akési aktivity, ktoré celkom určite nemôžu priniesť nič pozitívne. Inak by sa predsa odohrávali na verejnej formálnej úrovni. Namiesto uznania a ocenenia sa dočkajú veľkých pochybností a morálneho odsúdenia. Nasledujúce sklamanie a vzájomná nedôvera potom na seba nenechajú dlho čakať.

Veľmi riskantné pre českú stranu je aj poskytovanie neformálnych informácií svojim nemeckým spolupracovníkom. Tí s týmito informáciami spravidla nevedia zaobchádzať tak, aby ich vhodne a primerane využili a súčasne zachovali ich povahu informácií skutočne neformálnych a veľakrát aj dôverných.

Veľmi dôležité je zvažovať nie len to, aké informácie a komu hovoriť, ale aj za akých okolností a v akých súvislostiach. Len tie informácie, ktoré boli povedané pracovne a teda aj v priestoroch firmy, sú pracovné a dôležité. Informácie povedané mimo tento kontext sú neformálne a teda s prácou nesúvisiace.²⁶

²⁶ Nový I. - Schroll-Machl S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, Praha, Management Press 2001, str. 74-150

5 Praktický výskum Škoda Auto

5.1 Historický vývoj²⁷

Len veľmi málo výrobcov automobilov sa v celosvetovom meradle môže pochváliť neprerušenu výrobou automobilov po celých sto rokov. V roku 2005 oslávila firma Škoda Auto sto rokov svojej úspešnej existencie. Je to práve jedna z firiem, ktoré patria vo svojom obore k jednej z najstarších na svete.

Viac ako storočná história mladoboleslavskej automobilky je spätá s dejinami nielen československého, českého, ale aj svetového automobilizmu. Teraz je Škoda opäť, po rokoch politicky vynútenej stagnácie, na vrchole a znak s okrídleným šípom znovu poznajú ľudia po celom svete. Za celú bohatú históriu značky vyšla z Mladej Boleslavi celá rada zaujímavých automobilov, ktoré veľakrát zaujali laickú verejnosť svojim vzhľadom a praktičnosťou, odborníkov svojou originálnou konštrukciou a technickou vyspelosťou.



Pred Vianocami 1894 sa dohodli mladoboleslavský kníhkupec Václav Klement (1865 - 1930) s turnovským mechanikom Václavom Laurinom (1868 - 1938) na založení dielne na výrobu a opravu bicyklov. Bicykle sa začali montovať vlastne napriek nemeckej firme, ktorá dost' neobchodnícky a povýšene odpovedala na reklamáciu chybného bicykla. Z dielničky plochy 120 m² vyšli bicykle s vlasteneckým menom "Slavia". Už v roku 1899 ponúkala továreň dva typy motorových dvojkoliek, ako sa

²⁷ Oficiálne stránka Škoda Auto, www.skoda-auto.cz

vtedy hovorilo motorkám, ktoré úspešne vyvážala do Nemecka a Veľkej Británie. Po skúsenostiach a športových úspechoch motocyklov, sa firma Laurin & Klement predstavila v roku 1905 verejnosti s prvým automobilom, či skôr vozítkom, nazvaným Voituretta, ktorá sa hneď stáva predajným úspechom. Tento malý automobil mal všetky vtedajšie moderné konštrukčné prvky, ako bol kvapalinou chladený štvordobý dvojvalcový motor (1005 cm³, 5,2 kW), manuálna prevodovka (3 + Z), pérovanie listovými perami a pohon zadných kolies najprv reťazami a o rok neskôr kĺbovým hriadeľom. Firma L & K zavádza výrobu športových vozov, ktoré dobývajú slávu po celom svete. Napriek tomu sa Voiturett v rôznych modifikáciách nepredalo pravdepodobne viacej ako 500 kusov, továreň sa úspešne rozvíja. Prvý štvorvalec sa objavil v type D (1906). V roku 1907 bola zrušená výroba motocyklov, firma sa zmenila na akciovú spoločnosť a došlo k rozšíreniu závodu. O päť rokov neskôr bola k firme pripojená liberecká automobilka RAF, firma tým získala licenciu na výrobu šupátkových motorov typu Knight. Značku L & K môžeme vidieť aj v Japonsku na cisárskom dvore.

Po skončení prvej svetovej vojny, ktorá značne obmedzila výrobu, zahájila továreň výrobu motorových pluhov Excelsior a nákladných automobilov. Z existenčných dôvodov (rozmáhajúcej sa konkurencie a hlavne kvôli rozsiahlemu požiaru v roku 1924) prechádza firma Laurin & Klement pod koncern Škodových závodov v Plzni a 20. júna 1925 firma získava meno "Škoda". V nasledujúcich rokoch bola modernizovaná výroba, ktorá vtedy zahŕňala vedľa osobných automobilov taktiež rôzne typy nákladných vozidiel, autobusy, letecké motory a poľnohospodárske stroje a bolo rozhodnuté o orientácii výroby na osobné automobily. Typové označenia sa zmenili na číselné. Nové unifikované typy 4R a 6R však na trhu neuspeli. V januári 1930 dochádza opäť k premenovaniu na "Akciová spoločnosť pre automobilový priemysel (ASAP)", ktorej sa po odznení svetovej hospodárskej krízy opäť podarilo uspieť na medzinárodnom automobilovom trhu tzv. jednotnou radou typov Škoda 422 a 420 Popular, 430, 645 / 650, 633 / 637, a 860 (prvé číslo udáva počet valcov a nasledujúce dvojčísle výkon v koňoch). Značka L & K sa naposledy objavuje na chladiči nákladného vozu typu 505 roku 1933. Koniec tridsiatich rokov je pre továreň úspešný - výroba Populárov. V túto dobu prekročila výroba hranicu 3000 vozidiel ročne a továreň sa tak stala českou jednotkou.

Všetko prerušila druhá svetová vojna, ktorá narušila civilný program a výrobu zamerala plne na vojenské potreby. Rok 1939 až 1945. Smutná kapitola v histórii firmy, kedy sa Škoda stala súčasťou nemeckého koncernu Hermann - Göring - Werke a musela sa plne orientovať na vojnovú výrobu. Vedľa prípravy rôznych súčastí zbraní sa v Mladej Boleslavi vyrábali po vojne hlavne rôzne druhy terénnych vozidiel, ako napríklad ťažké ťahače RSO.

Po druhej svetovej vojne dochádza ku znárodneniu a zmene názvu fabriky na "Automobilové závody, národný podnik, Mladá Boleslav (AZNP)" (1946). Práve z tejto automobilky vyšli typy ako Škoda 440 Spartak, 445 Octavia aj obdivovaný kabriolet Felicia. Fabrika vyvážala do veľa krajín, zo západnej Európy to bolo napríklad Anglicko, Belgicko a Dánsko. Prelomom vo výrobe je rok 1964, kedy bola dokončená výstavba nového závodu a rozbieha sa veľkosériová výroba automobilu so samonosnou karosériou s motorom vzadu a pohonom zadných kôl - typu 1000 MB, ktorý významne ovplyvnil motorizáciu krajiny. V roku 1973 zišiel z montážnej linky prvýkrát v histórii československého automobilového priemyslu milióny voz Škoda 1000 MB / 100. Modelová rada 1000 MB, 100 / 110, 105 / 120 / 130 sa po niekoľkých inováciách vyrábala až do roku 1988 v celkovom počte 3,5 miliónov vozidiel.

Meno "Automobilové závody, odborový podnik" prijala automobilka v roku 1986, teda krátko pred uvedením modelu Favorit (bol predstavený na brnenskom veľtrhu 1987 a vyrábala sa od 1988). Ten znamenal zásadnú zmenu vo výrobnom programe automobilky, ktorá do tej doby vyrábala auto koncepčne vychádzajúce ešte zo šesťdesiatych rokov. Favorit bol prvý voz Škoda so samonosnou karosériou a motorom uloženým vpredu s pohonom predných kolies.

Po politických zmenách v novembri 1989 začala mladoboleslavská firma hľadať silného zahraničného partnera, ktorý by prostredníctvom svojich skúseností a investícií zaistil dlhodobú medzinárodnú konkurencieschopnosť podniku a zvýšil objem výroby. V roku 1991 bola preto zaradená do nemeckého koncernu Volkswagen Group (VW, Audi, Seat, Lamborghini, Bentley, Bugatti). Týmto získala prístup k moderným technológiám. Roku 1991 dostala firma aj nový názov "Škoda, automobilová akciová spoločnosť". To bol počiatok dlhej ťažkej cesty späť na vrchol automobilového sveta. Meno továrne sa zmenilo ešte raz a teraz znie "Škoda Auto". Felicia, uvedená na trh roku

1995, bola ešte postavená na základe "revolučného Favorita". Aj tak si však získala značnú obľubu hlavne vďaka cene a úžitkovej hodnote, aj kvalita poskočila míľovými krokmi vpred. V roku 1996 bol predstavený celkom nový hatchback strednej triedy - Octavia. Už aj náročná západná Európa začala objavovať kvality vozidiel s okrídleným šípom v znaku. Nástupca Felicie - Fabia - sa vyrába od roku 1999, ale zákazníci sa od stále populárnejšej Felicie ani v záverečných rokoch neodvrátili, a tak sa tento sympatický automobil vyrábala až do roku 2001. Škoda Superb, nadväzujúca na tradíciu veľkých luxusných limuzín, zišiel z výrobných pásov od roku 2002. V prvej polovici roku 2004, po veľkom očakávaní a dlhých diskusiách, bola predstavená nová Octavia, vedľa ktorej sa bude ešte nejakú dobu staršia verzia vyrábať.

Súčasnosť

Škoda Auto vyvíja, vyrába a ponúka kvalitné a k životnému prostrediu šetrné automobily, originálne diely, príslušenstvo a služby, ktoré svojimi vlastnosťami uspokojujú prania zákazníkov. Cieľom Škoda Auto je nadchnúť zákazníkov tak, aby sa ku značke Škoda vracali s dôverou a obľubou.

16.4. 1991 sa začala nová kapitola dejín firmy, keď do spoločnosti vstúpil strategický partner Volkswagen AG. Značka Škoda sa tak stala štvrtou značkou toho koncernu. Od roku 1995 je sto percentnou dcérinou spoločnosťou.

V súčasnosti pôsobí na takmer 90 trhoch celého sveta, na ktorých celá skupina v roku 2005 dodala zákazníkom 492 111 vozidiel, 82% odbytu tvoria trhy Európskej únie. Je najvýznamnejším exportérom s 8,2% podielom na celkovom exporte Českej republiky. Firma sa svojim obratom zaradila na tretie miesto medzi spoločnosťami z desiatich nových členských štátov Európskej únie. Aktíva Skupiny dosiahli 89,9 mld Kč a celkové tržby 187,4 mld Kč.

Výrobné závody v rámci Českej republiky sú umiestnené v Mladej Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Zahraničné výrobné závody vozidiel Škoda sa nachádzajú na Ukrajine, v Bosne a Hercegovine a v Kazachstane. Celá skupina zamestnáva celkom 26 742 ľudí, z toho 728 je zamestnaných v zahraničných spoločnostiach.

Vývoj zamestnanosti

Pozitívny vývoj zamestnanosti v spoločnosti Škoda Auto bol ovplyvnený prípravou nábehu nového vozidla Roomster v závode Kvasiny a zvyšovaním produkcie vozidla Octavia. Celkový stav kmeňového personálu ku koncu roka 2005 činil 22 554 ľudí, čo predstavovalo navýšenie oproti predchádzajúcemu roku o 7,9 %. Nárast personálnych potrieb sa prejavil hlavne u výrobného personálu. Stav personálu v kanceláriách činil 3 460 zamestnancov, čo znamenalo zníženie o 5,6%. Priemerný vek zamestnanca v spoločnosti bol 38 rokov, priemerná doba trvania zamestnaneckého pomeru vo firme činila 11,9 roku. Do konca roka 2005 bolo prijatých približne 728 zamestnancov. Tí sa budú podieľať na výrobe nového vozidla Roomster, ktorého produkcia bola situovaná do závodu Kvasiny. V ostatných spoločnostiach skupiny Škoda Auto bolo k 31. 12. 2005 zamestnaných celkovo 728 zamestnancov, čo znamená 9,6% nárast oproti rovnakému obdobiu minulého roka.

V nasledujúcej časti budem vychádzať z poznatkov získaných pri rozhovore s pánom Martinom Řídkým, PhD, ktorý prebehol 18.4.2006 v Škoda Auto Mladá Boleslav. Pán Řídký pracuje vo firme už piatym rokom v hlavnom sekretariáte predstavenstva. Býva účastný na rôznych zasadaniach a jednaniach českých a nemeckých pracovníkov a jeho skúsenosti s nemeckou kultúrou dopĺňa aj skoro dvojročná pracovná skúsenosť v koncerne Volkswagen v Nemecku.

Pôvodne sa rozhovoru mali zúčastniť ďalší traja zamestnanci, a svoje závery som mala vyvodzovať na základe širšej vzorky, ale vzhľadom k tomu, že interkultúrne komunikačné problémy je citlivá téma sa rozhovor konal len s jedným človekom a odpovede, ktoré som dostala, by som označila za málo konkrétne, strohé a dosť opatrné.

5.2 Komunikácia s nemeckými partnermi

Škoda Auto ako už bolo vyššie spomínané je stopercentnou dcérinskou spoločnosťou koncernu Volkswagen Group. Tým pádom dochádza k stretu nemeckej a českej kultúry, či už v rámci komunikácie na diaľku s centrálou v Nemecku, alebo v rámci každodenných stretov českých a nemeckých pracovníkov pracujúcich v Čechách.

Na základe rozhovoru môžem usudzovať, že je Škoda Auto v Čechách veľmi ovplyvnená nemeckou kultúrou. Či už vo veciach nevýznamného charakteru ako je preberanie sloviak, alebo fráz na pracovisku, tak vo veciach významných ako je firemná stratégia, usmernenia pri riadení firmy a uzatváraní obchodov.

Na druhej strane nemecký pracovníci, ktorý žijú v Čechách sa vo veľkej miere prispôbili českej kultúre a zvyklostiam.

Vo všeobecnosti by sa splynutie českej a nemeckej kultúry v rámci firmy dalo označiť ako kultúrny separatizmus.²⁸

Komunikácia s nemeckými partnermi

Pre komunikáciu s nemeckou materskou spoločnosťou je najčastejšie využívaným prostriedkom email. Je to spôsobené aj tým, že pracovníci vedúcich pozícií či už v Čechách, alebo v Nemecku sú pracovne veľmi vyťažení, nachádzajú sa časť dňa mimo

²⁸ Viz. Str. 9 teoretickej časti, spôsoby vysporiadania sa s akulturáciou

kanceláriu a príchodiu poštu si vďaka emailu môžu prečítať v pokoji a sústredene po skončení pracovných povinností. Zareagovať na ňu, alebo ju postúpiť ďalším kompetentným pracovníkom. Ďalšou výhodou používania emailu je možnosť pripojiť k dopisu napríklad rôzne tabuľky, alebo iné súbory.

Pre riešenie akútnych problémov, ktoré nepotrebujú zložité a dlhé rozoberanie sa používa telefón. Telefonická komunikácia je skôr označovaná ako neformálna. Používa sa v prípadoch keď nie je potrebný „dôkaz“, že niečo bolo zariadené, že nejaký dokument bol predaný včas. V spoločnosti je stále využívaný aj fax.

Určiť, či prevláda osobná, alebo písomná forma komunikácie sa jednoznačne nedá. Systém fungovania je nasledovný. Najskôr sa vytvorí určitý rámec kde sa stanoví o čo sa jedná, popíše sa problém, čo sa má dosiahnuť, cieľ, a to sa pošle prostredníctvom emailu. Potom pri doladovaní rôznych podrobností a pre získanie dodatočných informácií sa už používa telefonická forma komunikácie.

Dôvody pre ktoré české vedenie kontaktuje nemecké mimo pravidelných stretnutí sú požiadavky na ďalšie dodatočné informácie týkajúce sa napríklad valnej hromady spoločnosti, rôznych sponzorských darov. Jedná sa o veci, ktoré sú mimo hlavnej agendy zasadania predstavenstva. Z druhej strany sa jedná o približne rovnaké informácie, a o rôzne informácie týkajúce sa zmien napríklad organizačného charakteru.

Stretnutie českých a nemeckých vedúcich

Ako príklad stretnutí by sa dalo uviesť zasadanie dozorčej rady, ktoré sa koná tri-štyri krát ročne. Organizuje sa v Českej republike, buď to v priamo v Mladej Boleslave, alebo v Prahe. Posledné dva roky sú zasadania organizované len v Čechách, ale pred tým sa jedno zasadanie ročne zvyklo konať v koncerne v Nemecku.

Komunikačným jazykom koncernu je angličtina a nemčina. Problémy spôsobené tým že komunikácia neprebíha v materskom jazyku nie sú. V tomto čase je samozrejmosťou, že pracovník zastávajúci vyššie funkcie ovláda obidva jazyky perfektne. Dalo by sa povedať, že ešte napríklad v roku 1991 jazyková vybavenosť nebola na tak vysokej úrovni a na stretnutia zvykol byť povolaný aj tlmočník.

Formálne – neformálne stretnutia

Čo sa týka neformálnych stretnutí nemeckých a českých pracovníkov, sú organizované. V tomto prípade sa už nejedená o pracovníkov pôsobiacich v Nemecku, ale nemeckých pracovníkov pracujúcich v Čechách. Akcie sú organizované na žiadosť vedúceho vedenia, keď napríklad oddelenie, alebo tím bude poverený náročným projektom do budúcnosti a nie sú na to z nejakého dôvodu pripravený. V rámci Škoda Auto funguje vzdelávacie stredisko, ktoré robí tzv. kurzy na mieru, kde sa popíše, čo vedúci alebo tím očakávajú a zorganizuje sa nejaká forma dovzdelávania, alebo školenia. Týmto sa dosiahne to, že sa pracovníci stretnú aj mimo pracovisko a dôjde k určitému „stmeleniu kolektívu“.

Pri neformálnych stretnutiach sa nedá jednoznačne zovšeobecniť, či sú viacej priateľský a uvoľnení Česi alebo Nemci. Závisí to na konkrétnom človeku, určite sú aj uzavretí Česi aj priateľský Nemci. V podmienkach aké sú v Škoda Auto, alebo vo všeobecnosti vo väčšine medzinárodných firiem sú zahraniční pracovníci do určite miery izolovaný od krajiny kde sa narodili, prispôbia sa podmienkam života v krajine v ktorej pracujú a samozrejme v nej aj nadväzujú priateľské vzťahy.

5.3 Vnútropodniková komunikácia

Spoločnosť Škoda Auto má v Mladej Boleslave svoj podnik priestorovo rozdelený v dvoch rôznych komplexoch na dvoch miestach. Prvý komplex, na ktorý sa naskytne pohľad pri vstupe do mesta je výroba a neďaleko za ňou je budova zastrešujúca kancelárie vedenia, členov predstavenstva, správnej rady a administratívnych pracovníkov.

Vo firme sú štyri úrovne vedenia, interne označované jedným až štyrmi písmenami s tým, že jedno písmeno značí najvyššiu úroveň. Písmenové označenie sa odvíja od oblasti a oddelenia v ktorom pracovník vykonáva svoju funkciu.

Predstavenstvo a dozorčia rada

Zloženie predstavenstva, ktoré je tvorené čisto nemeckými pracovníkmi je nasledujúce. Predsedom je Dipl. Kfm. Detlef Wittig a svoj post zastáva od roku 2004. Ďalej predstavenstvo pozostáva z ďalších štyroch členov - Dipl.-Ökonom Fred Kappler , Horst Mühl, Dr.-Ing. Harald Ludanek, Dipl. Ing. Holger Kintscher. Prvý z nich bol do svojej funkcie menovaný v roku 2004 a zvyšní traja v roku 2005.

Dozorčia rada je už tvorená aj českými aj nemeckými pracovníkmi, na čele je český predseda Dr. h. c. Ing. Vratislav Kulhánek a ďalších osem členov v zložení - Dr. rer. pol. Carl H. Hahn (1991)²⁹, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hans Dieter Pötsch (2004), Ing. Václav Petříček (1996), Ing. Jan Miller (1993), Jaroslav Povšík (1993), Ing. Jan Uhlíř (1994), Dr. rer. pol. Wolfgang Bernhard (2005), Reinhard Jung (2005).

Interná komunikácia

Čo sa týka komunikácie medzi jednotlivými úrovňami podnikovej hierarchie, poskytovanie informácií funguje nasledovným spôsobom.

Najpoužívanejším komunikačným prostriedkom vo firme je email. Je to jednoduchá a rýchla forma komunikácie. Skreslenia informácií alebo nedorozumenia, ku ktorým by mohlo dôjsť z dôvodu, že sa jedná o neosobnú formu komunikácie bez

²⁹ Číslo v zátvorke je rok menovania do funkcie

priamej spätnej väzby, sú skôr ojedinelé. Je to spôsobené aj tým, že pri sprostredkovaní bežných, nie natoľko dôležitých informácií, ktoré sa prostredníctvom mailu posielajú, nie je až taký priestor ku skresleniu. Pri informáciách dôležitých, zásadných pre fungovanie firmy sa email používa len ako prostriedok, ktorým sa pošlú základné údaje, uvedenie do problematiky, ale jednotlivé podrobnosti, pripomienky a návrhy sa doladujú buď telefonicky, alebo na poradách.

Z pohľadu strednej úrovne vedenia, forma komunikácie s nadriadenými je primárne prostredníctvom stretnutí na poradách (samozrejme to neznamená, že nemôžu nadriadeného kontaktovať aj telefonicky, alebo osobne). Na poradách sú poskytované informácie organizačného charakteru, informácie týkajúce sa stratégie firmy, hodnotenie výsledkov a plány do budúcnosti. Sú organizované každý, alebo každý druhý týždeň pravidelne. Mimo vymedzené termíny sú organizované v prípade, keď sa vyskytnú problémy, alebo dôjde k podnetu z Nemecka (napr. vo forme organizačných, koncepcných zmien alebo napríklad zmien vo výrobe).

Každé oddelenie má svoje vlastné porady. V rámci oddelenia sa stretávajú pracovníci približne rovnakých hierarchických úrovní. Dostanú nové informácie, ktoré potom sprostredkovávajú na samostatne zvolaných stretnutiach svojim podriadeným. Avšak nie je vylúčené, že v špeciálnych prípadoch sa stretne na jednej porade „jednopísmenkový“ so „štvorpísmenkovým“ vedúcim. Porady sú určite užitočné, potrebné a sú zdrojom nových informácií, nápadov a podnetov. Prípad, že by došlo k nepochopeniu poskytnutej informácie, alebo nesprávnej interpretácii samozrejme nastat' môže, ale rieši sa dodatočnými dotazmi priamo na porade. Nestáva sa, že by podriadený kontaktovali vedúceho pracovníka s časovým odstupom s dodatočnými dotazmi.

Škoda Auto je akciová spoločnosť a ako každá akciová spoločnosť je riadená predstavenstvom, ktoré sa stretáva na pravidelných poradách. Informácie, rôzne údaje a náčrt problémov, ktoré budú predmetom riešenia na porade sa pracovníkom poskytnú vopred emailom, alebo faxom. Je to aj z toho dôvodu, že veľakrát sa jedná o tabuľky, alebo rôzne číselné údaje, ktoré by mal mať pracovník pred sebou počas konania porady.

Pre komunikáciu s priestorovo oddelenou výrobou sa najčastejšie používa telefón, čiastočne email a takisto aj osobné stretnutia. Nariadenia sa podávajú medzi jednotlivými úrovňami postupne zhora nadol sprostredkovane. Prípad, že by sa stretol

„jednopísmenkový“ vedúci s pracovníkom na výrobnéj linke sa nestáva. Nástenky ako komunikačný prostriedok sa používajú, ale len pre všeobecné informácie a to vo výrobe. V budove s kanceláriami vedenia nie.

Čo sa týka vzťahov na pracovisku dalo by sa povedať, že sú priateľské, pracovníci sa stretávajú aj pri neformálnych udalostiach a v takomto prípade sa bavia aj o súkromných záležitostiach. V pracovnej dobe sa za účelom rozhovoru o neformálny záležitostiach nestretávajú.

5.4 Hodnotenie vybraných poznatkov z teoretickej časti

Poznatok 1

Nemci na rozdiel od Čechov neudržiajú na pracovisku neformálne vzťahy, striktno oddeľujú formálnu a neformálnu stránku svojej práce.

(výhodou je, schopnosť sa bezprostredne sústrediť na oblasť práce, náplň svojej pracovnej role, cesta k vysokej efektívnosti, vyžaduje sebakázeň a disciplínu, na druhej strane predpokladá istú „schizofréniu“ osobnosti, lebo je v rozpore s psychologickou požiadavkou celkovej vyváženosti osobnosti)

Na základe rozhovoru musím s touto hypotézou vysloviť nesúhlas. Nemci rovnako ako Česi udržiajú na pracovisku aj neformálne, priateľské vzťahy. Na základe jeho pôsobenia v Nemecku povedal, že za ten čas nadviazal viacero priateľských vzťahov, ktoré stále udržiava a pri služobnej návšteve Nemecka zvykne bývalých kolegov navštíviť.

Takisto nemeckí pracovníci v Čechách nadviažu priateľské vzťahy, lebo ako je napísané už vyššie nie je ich tu tak veľa aby mali vytvorenú vlastnú komunitu a žili v izolácii, žijú, pracujú a baví sa s českými kolegami, tak s nimi nadviažu aj neformálne vzťahy.

Čo sa týka oddeľovania formálnej a neformálnej stránky svojej práce tak to na nemeckých pracovníkov stopercentne platí. Nemci sa na pracovisku nezvyknú baviť o rodinných problémoch a dalo by sa povedať, že pravdepodobne doma nerozoberajú problémy pracovné. Voľný čas je pre nich priestorom pre odreagovanie, venovanie sa rodine a záujmom, práca je pre nich miestom, kde vydávajú zo seba maximum pre dosiahnutie dobrých výsledkov. Na druhej strane to neznamená, že nemeckí pracovníci by sa nedokázali napríklad uvoľniť pri firemnom vianočnom večierku. Ale prípad, že by si nemecký kolega „potykal“ na večierku s celým oddelením, porozprával im záležitosti so svojho súkromného života a na druhý deň sa správal k podriadeným formálne, sa nestáva. Vedúci pracovníci si udržiajú určitý štýl a štandard bez ohľadu na okolnosti a platí to aj pre českých aj pre nemeckých pracovníkov rovnako.

Sú situácie ako rôzne víkendové školenia, keď je v rámci programu stanovené, že účastníci si budú medzi sebou tykať a po návrate do pracovného procesu si znovu oficiálne vykajú. Avšak to je brané ako normálne a prirodzené či už pre českých, alebo nemeckých pracovníkov.

Ďalej nemecký pracovníci oddeľujú aj racionálnu od emocionálnej stránky svojej práce. Pri hodnotení pracovníka, alebo pri rozviazaní pracovného pomeru s pracovníkom predošlé priateľské vzťahy neberú do úvahy. Môžu kvôli tomu pôsobiť občas na svojich českých kolegov chladne. Môže to súvisieť aj s tým, že nemeckí pracovníci sa v zamestnaní striktne držia svojej pracovnej role s prislúchajúcimi zodpovednosťami a právomocami.

Je možné povedať, že problémy, ktoré by mohli skrz túto charakteristiku vzniknúť, sú zriedkavé. Českí pracovníci, sú jednak oboznámený s touto (a inými) kultúrnymi odlišnosťami nemeckých kolegov prostredníctvom rôznych školení interkulturálneho managementu a jednak po viacročnej skúsenosti svojich nemeckých kolegov poznajú a dokážu odhadnúť čo od nich môžu očakávať a čo nie.

Poznatok 2:

V priebehu vzájomnej interakcie a komunikácie býva nemeckou stranou akcentovaný a jednoznačne preferovaný vecný aspekt pred aspektom sociálne psychologickým. Dôležité je čo najrýchlejšie prejsť k veci, zostať pri probléme. *(vecnosť jednania Nemci stotožňujú s pojmom profesionalita a profesionálne jednanie, odborníkom je ten, kto sa dobre orientuje vo svojej profesii a to, či disponuje aj sociálnou kompetenciou nemá s jeho odbornosťou nič spoločné, vzájomná dôvera je budovaná na schopnosti spolupráce v technickom a organizačnom slova zmysle).*

Tento poznatok bol jednoznačne potvrdený. Aj keď nemecký pracovníci udržiujú na pracovisku aj neformálne vzťahy, keď dôjde k riešeniu pracovných záležitostí neberú ich do úvahy.

Príkladom to potvrdzujúcim môže byť aj situácia, ktorá sa vo firme stala. Bolo to približne v roku 1991 keď nemčina ako jazyk ešte nebola až taká rozšírená vo firme a nie každý pracovník ju ovládal. Nemecký vedúci chceli rozviazať pracovný pomer s človekom, ktorý nepodával taký výkon aký by bol očakávaný. Potrebovali dať pracovníkovi výpoveď a samozrejme to aj zdôvodniť oddeleniu kde pred tým pracovník zastával svoju funkciu. Nemecký vedúci nevedel po česky, a v rámci toho oddelenia vedel po nemecky akurát ten pracovník, ktorý dostal výpoveď. Keďže nemecký vedúci nechcel do vzniknutej situácie zapájať ľudí z iného oddelenia, poveril vyhodeneho pracovníka aby sprostredkoval túto informáciu na celému oddeleniu na zvolanom stretnutí.

V českých podmienkach, je to pomerne nepredstaviteľné. Pravdepodobne žiadny vedúci by sa k takémuto konaniu neuchýlil. V tomto smere určite problémy vznikajú, pretože skrz takéto situácie je na nemeckých nadriadených nahliadané čiastočne ako na ľudí „bez súcitu“ a zamestnanci k nim môžu mať určitý odstup, čo sa môže negatívne prejaviť aj na vykonávanej práci. Nemci sú považovaný za tvrdých a nekompromisných vedúcich, ktorí sú viacej sústredení na pracovný výkon, alebo na kvalitu práce ako sociálne vzťahy na pracovisku. Pri výskumoch zisťujúcich do akej miery sú pre pracovníka dôležité na pracovisku dobré vzťahy a priateľská pracovná atmosféra, väčšie

percento českých pracovníkov oproti nemeckým toto označilo ako jeden z dôležitých predpokladov podávania dobrých pracovných výsledkov.

Tu sa prejavu značne rozdielnosť kultúr, a rozdielny pohľad na vedenie ľudí. V tomto smere ako aj v mnohých iných je pre zamedzeniu konfliktov nutné najskôr poznať kultúrne odlišnosti jednotlivých národností a potom sa snažiť svoje správanie prispôbiť do určitej miery aj kultúrnym štandardom obchodného partnera.

Myslím si, že problémy spôsobené rozdielnosťou kultúr určite v každej medzinárodnej firme sú a závisí len na konkrétnych ľuďoch ako sa s nimi vyrovnajú a či budú mať vplyv na pracovný výkon alebo samotnú spoluprácu.

Konkrétne v Škoda Auto, súdiac podľa toho, že pracovníci absolvujú rôzne školenia interkulturálneho managementu je vidieť snaha o vyhnutie sa problémom a prispôbenie sa inej kultúre.

Poznatok 3

Česi na rozdiel od Nemcov viacej spoliehajú na neverbálnu stránku komunikácie, nie všetko jasne a exaktne vyjadria, vecnú, stručnú komunikáciu považujú na menej sofistikovanú, teda aj menej inteligentnú.

Nemci pri jednaní majú tendenciu prejsť rovno k jadru veci, „nehodia okolo horúcej kaše“, na druhej strane Česi postupujú skôr opatrne ku svojim zámerom sa dostávajú nepriamo.

Čo sa týka neverbálnej a verbálnej komunikácie, nie je možné úplne jednoznačne povedať, či u českých pracovníkov prevláda neverbálna a u nemeckých prevláda verbálna forma komunikácie. Je to závislé od konkrétneho človeka aký spôsob prevažuje.

Avšak dalo by sa povedať, že Nemci sú v komunikácii priamejší, prechádzajú pri rozhovore priamo k problému, veľakrát na sociálny aspekt nedávajú dôraz. Sú viacej sústredený na formálnu stránku komunikácie. Tu môže nastať problém v prípade, že príde do kontaktu český pracovník, ktorý používa v komunikácii rôzne neverbálne prejavy s nemeckým, ktorý je silným zástancom vecnej a jasnej komunikácie. Dôjde k tomu, že český pracovník spolieha na určité sociálne cítenie nemeckého, na určitú schopnosť dedukcie nepovedaného a nemecký predpokladá, že všetko čo komunikačných partner od neho chcel, alebo očakával bolo povedané priamo. Z tohto vznikne určité sklamanie na českej strane, že nebola úplne vypočutá.

No konkrétne v spoločnosti Škoda Auto nedochádza ku konfliktným situáciám spôsobeným touto kultúrnou odlišnosťou. Jednak ľudia sú rôzni, nie každý Český pracovník je „typický Čech“ (podľa charakteristík uvedených v knižke, s ktorej som čerpala v teoretickej časti) a nie každý Nemecký je „typický Nemecký“. A jednak obidve národnosti sú už s odstupom času, ktorý spolupracujú v jednej spoločnosti, prispôsobené zvyklostiam partnera a vedia čo od neho môžu očakávať a čo nie.

Poznatok 4

Český pracovníci sú len veľmi málo zvyknutý poskytovať pozitívnu, ale aj negatívnu spätnú väzbu, Nemecký kolegovia nadobúdajú dojem, že český partneri sú bez názoru, očakávajú nejaké hodnotenie či už pozitívne, alebo negatívne. (ak sa toho dočkajú tak len nepriamo, v čechách nie je obvyklé poskytovať pozitívnu spätnú väzbu)

Tento poznatok nemôžem na praktickom príklade Škoda Auto ani potvrdiť ani vyvrátiť. Keď sa zameriam len spätnú väzbu v zmysle hodnotenia pracovníkov. Vo firme majú zavedený systém tzv. „360 feedback“. Pozostáva z toho, že podriadený pracovníci jeden krát do roka, alebo jedenkrát do roka a pol, napíšu hodnotenie na svojho vedúceho. Hodnotenie je samozrejme anonymné. Obsahuje to, ako na nich vedúci pôsobí, či im vytvára podmienky pre uspokojivé plnenie úloh (dostatočné informácie, rada v prípade problému) a samozrejme aj to, či ich za ich prácu hodnotí, či dostávajú aj pozitívnu odozvu, alebo len negatívnu v prípade vyskytnutých problémov. Tieto hodnotenia sa dostávajú do rúk personálneho pracovníka, ktorý ich vyhodnocuje z psychologického hľadiska a porovnáva s hodnoteniami z minulých rokov. Ak sa vyskytne prípad, že vedúci dostáva stále negatívne hodnotenia a nedošlo k žiadnej pozitívnej zmene od posledného hodnotenia je pozvaný na pohovor, rozoberú sa sporné stránky jeho pôsobenia na pracovníkov a snažia sa nájsť uspokojivé riešenie.

Samozrejme k zneužitiu systému by dôjsť mohlo, ale nestáva sa to. Personálny pracovník je skúsený psychológ, ktorý dokáže posúdiť relevantnosť argumentov a to či sa jedná o problém v komunikácii medzi nadriadeným a podriadeným, alebo je to len snaha o pomstu pracovníka.

Z môjho pohľadu je to veľmi rozumne vyriešené, spätná väzba sa nenecháva len na uvážení samotného pracovníka, ale je riadená. Tým pádom vo firme nevznikajú problémy spôsobené tým, že by pracovníkom chýbala spätná väzba, názory sú jasne pravidelne prezentované. Myslím si, že aj vedúci pracovník vo veľkej miere oceňuje, že vie, aký majú jeho podriadený na neho názor, lebo v prirodzených podmienkach by spätná väzba zdola nahor nefungovala vôbec.

Poznatok 5

Nemci kladú oveľa väčší dôraz na dôkladné plnenie vopred stanovených vecí, dokonale vypracovaný pracovný plán, striktné dodržiavanie časového plánu, český pracovníci sa spoliehajú vo veľkej miere na improvizáciu. (*Nemecký pohľad - Čas je venovaný len dôležitým veciam a významným ľuďom. V pracovnej sfére sa nikto nestretne s nikým bezdôvodne. Ne dochvíľnosť – ľahostajnosť*)

S týmto poznatkom sa nedá nesúhlasiť. Je to tak, Nemci kladú väčší dôraz na plán a striktné dodržiavanie jeho jednotlivých bodov. Konkrétne v Škoda Auto v tomto smere došlo k určitému vzájomnému prispôsobeniu na oboch stranách. Stávali sa prípady, že požiadavky nemeckých pracovníkov napríklad na množstvo času potrebného k splneniu zadanej úlohy boli nereálne, alebo požiadavky na úroveň výsledku nespĺniteľné. Vznikali kvôli tomu časté konflikty. No od roku 1991 keď do spoločnosti vstúpil strategický partner Volkswagen AG a pracovníci začali prvý krát prichádzať do stretu s nemeckou kultúrou sa veľa zmenilo.

Došlo k prispôsobeniu aj na českej aj na nemeckej strane. Český pracovníci začali viacej dbať na dodržiavanie plánov a postupov a nemecký pracovníci držia svoje požiadavky v reálnej rovine a akceptujú, že prípadne malé chyby sa vyskytnúť môžu. Zmena bola pozitívna a prínosná pre obidve strany.

Poznatok 6

Nemecké vystupovanie je sebaisté umožňujúce sa rýchlo a jednoducho presadiť, pretože už od samého začiatku sociálneho kontaktu vytvára silný emocionálny dojem. V českom prostredí sebavedomie a sebaistota nevytvárajú sympatie, ale vedú partnera k ústupu.

V tomto prípade nie je možné jednoznačne povedať či sa táto charakteristika dá zovšeobecniť na nemeckých pracovníkov.

V spoločnosti Škoda Auto nemeckí pracovníci zastávajú hierarchicky vyššie funkcie a už s tohto samotného faktu pramení určité sebavedomie. Pracovníci vedúcich pozícií si musia veriť a určité sebavedomie je súčasťou ich pracovnej role, ktorú zastávajú. Nemôžu sa podceňovať a vzbudzovať v pracovníkoch dešpekt. Toto je prípad, ktorý ale platí rovnako pre nemeckých aj pre českých vedúcich. Aj keď sebavedomie a sebaistota nevytvárajú sympatie podriadených skôr naopak, vedúci pracovník musí pôsobiť na druhých tak ,že svoju prácu perfektne zvláda.

Ak by sa vo všeobecnosti dalo prisúdiť Nemcom vyššie sebavedomie, je to veľkej miere spôsobené výchovou a školským systémom, ktorým prechádzajú. Avšak myslím si, že v Českej republike je čím ďalej tým viacej prikladaný dôraz nie len na schopnosti jedinca, ale aj na ich prezentáciu. Ja osobne som sa na mnohých predmetoch na škole stretávala s tým, že podmienkou zápočtu bola aj prezentácia. Stále viacej sa na to kladie dôraz aj v zamestnaní. Vo všeobecnosti je sebezprezentácia a cieľavedomosť trend, ktorý prezentujú veľké zahraničné firmy pri prípravách uchádzačov na pohovor , alebo v rámci rôznych carier days. Myslím si, že napríklad 7 rokov dozadu, uchádzači o zamestnanie neboli až tak ako teraz práve s týmto aspektom osobnosti konfrontovaní.

Nemecko je v tomto smere trochu vývojovo ďalej a aj keď sa táto hypotéza nedá na príklade Škoda Auto potvrdiť, myslím si, že v súčasnosti to tak síce je, ale do budúcnosti bude tento rozdiel čím ďalej tým menej zreteľný.

6 Záver

Komunikácia je prakticky nemožná, ak je založená na snahe komunikovať zhora dole, od vedenia k ostatným. Čím usilovnejšie sa nadriadený bude snažiť niečo povedať svojmu podriadenému tím je pravdepodobnejšie, že podriadený bude počuť zle. Skúsený vedúci sa budú zamestnancov pýtať: „Za aké prínosy by ste mali organizácii aj mne zodpovedať?“. Čo by som mal od vás očakávať, ako by som mal čo najviac využiť vaše poznatky a schopnosti?“ Potom sa komunikácia stane nie len možnou, ale dokonca jednoduchou.

P.D.Drucker

V medziľudských vzťahoch hrá komunikácia veľmi dôležitú úlohu. Oproti firemnej komunikácii súkromná, osobná komunikácia nepodlieha takému množstvu štandardov, nie je možné jednoznačne určiť čo je a čo nie je správne. Avšak aj napriek rôznym odporučeniam, aké komunikačné prostriedky použiť v tom ktorom prípade komunikácie, sa dá povedať, že komunikácia je neopakovateľná. Každý akt komunikácie je v niečom iný. Príčinou toho je, že všetci a všetko sa neustále mení.

Vo svojej práci som sa zamerala na špecifickú formu komunikácie, ktorou je interkulturálna komunikácia. Táto forma komunikácie v sebe skrýva väčšie úskalia, pretože okrem bežných komunikačných problémov sa pri nej nastoľuje ďalší aspekt a tým je kultúra.

Kultúra ovplyvňuje to, čo hovoríme sami sebe, ako komunikujeme so svojimi spolupracovníkmi, priateľmi, rodinnými príslušníkmi v každodennej konverzácii. Ovplyvňuje naše jednanie ako členov skupín význam, ktorý prikladáme skupine v porovnaní s jednotlivcom. Ovplyvňuje výber tém, o ktorých sa hovorí a stratégie, ktoré sa používajú. Ovplyvňuje spôsob, ktorým sa využívajú médiá a dôveryhodnosť, ktorá sa im pripisuje.

Najprv som popísala prostriedky komunikácie používané vo vnútri firmy a potom prostriedky a formy používané pre kontakt s nemeckými partnermi. Ďalej som použila

niektoré teoretické poznatky z úvodnej časti a snažila sa overiť ich platnosť – neplatnosť na názoroch vyjadrených počas rozhovoru. Boli to vyjadrenia len jedného človeka a počas rozhovoru bolo ťažké odhaliť možné komunikačné problémy. Je to pomerne pochopiteľné, určite žiadna firma nechce svoje problémy prezentovať navonok.

Avšak keby som mala zovšeobecniť poznatky o vplyve interkulturálnych rozdielov na fungovanie firmy, ktoré som získala pri vypracovávaní praktickej časti v Škoda Auto dalo by sa vyvodiť pár záverov.

Rozdielnosť kultúr rozhodne problémy spôsobuje. Konkrétne v Škoda Auto boli problémy najviac zreteľné v roku 1991, keď do spoločnosti vstúpil strategický partner Volkswagen a to prinieslo do firmy síce veľa pozitívneho, ale okrem toho aj nové problémy a potrebu ich riešiť. V priebehu času zamestnanci na vyšších pozíciách absolvovali školenia interkulturálneho managementu, zvýšili sa požiadavky na jazykovú vybavenosť pracovníkov a vo všeobecnosti došlo k veľkému prispôsobeniu na oboch stranách. Adaptácia na kultúrne zvyklosti zahraničného partnera je zložitý a dlho trvajúci proces, ktorým musí prejsť každá medzinárodná firma. Súdiac podľa rozhovoru, v ktorom väčšina hypotéz bola potvrdená nemecká a česká kultúra odlišné sú, ale 15 rokov je dostatočne dlhá doba na to, aby sa tieto dve kultúry spolu zladili a potenciálne zdroje konfliktov boli v maximálnej možnej miere obmedzené.

Pre efektívnu spoluprácu rozdielných kultúr je potrebné dodržiavať pár všeobecných zásad.

Základnou podmienkou je pochopenie. Uvedomenie si toho, že každý človek je nositeľom určitého mentálneho softwaru, ktorý je závislý na podmienkach, v ktorých bol vychovávaný. Toto poznanie je základným kameňom pre vytvorenie postoja kulturálneho relativizmu. Ten je nutný pre chápanie odlišných kultúr nie prostredníctvom meradiel vlastnej kultúry, ale prostredníctvom ochoty porozumieť rozdielom, pochopiť ich zmysel a funkciu, ktorú v danej kultúre majú.

Potrebná je ochota vnímať rozdielnosť kultúr. Je to podmienkou pre získanie objektívnych, nezaujatých poznatkov a znalostí o odlišných kultúrach. Nutné nemusí byť skutočné zdieľanie hodnôt cudzej kultúry, ale rešpekt k nim. Ak považujeme svoju kultúru za dokonalejšiu, rozvinutejšiu a nadradenú ostatným kultúram a nedokážeme si

uvedomiť, že pre taký postoj neexistujú oprávnenia, potom je aj poznanie skreslené. Dokonalejšia môže byť technika a technológia, rozvinutejší a pestrejší potom spôsob života, ale nikdy nie kultúra.

Skúsenosti, ktoré prinášajú dokonalejšiu komunikáciu medzi kultúrami, spočívajú na predchádzajúcich dvoch stupňoch vedomia a znalostiach. V praxi sa postupne overujú znalosti z používania symbolov inej kultúry, získavajú sa pozitívne prežitky z uspokojenia v komunikácii, ktorá preklenie predošlé nepochopenie, nedorozumenie a konflikty.

Interkultúrna komunikácia sa dá naučiť. Všetci ľudia preto nemajú ale rovnaké predpoklady. Ľudia tolerantní, stabilní a ochotní sa odpútať od svojich doterajších predstáv, ktoré si v sebe vytvorili, majú pre učenie lepšie predpoklady ako ľudia príliš zahľadení do seba, emocionálne nestabilní, extrémne politicky orientovaní a s nízkou osobnou toleranciou k neznámym hodnotám. A takýto ľudia nespĺňajú predpoklady práce v medzinárodnej firme. Závisí to zasa len na samotných zamestnancoch, či kultúrne odlišnosti budú pre fungovanie firmy neprekonateľným problémom, alebo len jednou z prekonateľných prekážok.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Bedrnová E. Nový I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Praha, Management Press 1998
- [2] De Vito J.: Základy mezilidské komunikace, Grada Publishing 2001
- [3] Horáková I. - Stejskalová D., Škapová H.: Strategie firemnej komunikace, Praha, Management Press 2000
- [4] Janda P., Vnitrofiremní komunikace, Nástroje pro úspěšné fungování firmy, Grada Publishing 2004
- [5] McLaganová P. – Krembs P.: Komunikace na úrovni :jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace, Praha, Management Press 1998
- [6] Nový I. a kol.: Interkulturální management, Lidé kultura management, Grada Publishing 1996
- [7] Nový I. - Schroll-Machl S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, Praha, Management Press 2001
- [8] Nový I. - Schroll-Machl S.: Spolupráce přes hranice kultur, Praha, Management Press 2005
- [9] Pichanič M.: Mezinárodní management a globalizace, Praha 2002
- [10] Šroněk I.: Kultura v mezinárodním podnikání, Grada 2000
- [11] Strážová V.: Manažerská komunikace, 2001

Internetové zdroje:

- [12] Oficiálne stránka Škoda Auto, www.skoda-auto.cz
- [13] Stránky Českej národnej banky, www.cnb.cz

Príloha - Dotazník

Vnútro firemná komunikácia

1. Akým spôsobom podávate informácie pracovníkom nižších hierarchických úrovní
 - 1.1. Ktorým prostriedkom poskytujete ktorý typ informácie
 - 1.2. Stane sa, že dôjde k nepochopeniu informácie
 - 1.3. Prečo myslíte, že sa to vyskytne
 - 1.4. Myslíte si, že zamestnanci sú dostatočne informovaný o svojich úlohách a zodpovednostiach

2. Akým spôsobom poskytujete informácie pracovníkom na rovnakej úrovni podnikovej hierarchie
 - 2.1. Stane sa, že dôjde k nepochopeniu informácie
 - 2.2. Prečo myslíte, že sa to vyskytne

3. Akým spôsobom poskytujete informácie pracovníkom hierarchicky nad Vami
 - 3.1. Stane sa, že dôjde k nepochopeniu informácie
 - 3.2. Podnety, nové nápady, alebo pripomienky sú vždy prijaté pozitívne

4. Ako často sú zvolávané porady
 - 4.1. Váš názor je, že porady sú potrebné a dozviete sa na nich veľa informácií, alebo sa skôr prikláňate k názoru, že porady sú „nutné zlo“
 - 4.2. Pracovníci ktorých hierarchických úrovní sa ich zúčastňujú
 - 4.3. Sú zvolávané pravidelne
 - 4.4. S akou frekvenciou
 - 4.5. Ak sa porada zvolá mimo daný termín čo je najčastejšie jej dôvodom
 - 4.6. Aký typ informácií sa podáva, alebo problémov rozoberá na porade
 - 4.7. Sú porady aj zdrojom nových nápadov, podnetov
 - 4.8. Stáva sa, že by za Vami po porade prišli zamestnanci s dodatočnými dotazmi alebo so žiadosťou o dodatočné vysvetlenie prezentovaných informácií

- 4.9. Každé oddelenie má svoje vlastné porady, alebo sa organizujú porady medzi jednotlivými oddeleniami navzájom

5. Udržujete na pracovisku priateľské vzťahy
 - 5.1. Stretávate sa so spolupracovníkmi aj mimo podnik
 - 5.2. Rozprávate sa so zamestnancami na pracovisku aj o súkromných záležitostiach
 - 5.3. Za Vami ako za pracovníkom vyššej hierarchickej úrovne zvyknú chodiť Vaši podriadený so žiadosťou o pomoc pri riešení súkromných problémov

Komunikácia s nemeckými partnermi

1. Akým spôsobom komunikujete s vedením v Nemecku, aké prostriedky k tomu používate
 - 1.1. Prevláda písomná, alebo ústna komunikácia
 - 1.2. Ako často
 - 1.3. Ktorým prostriedkom poskytujete ktorý typ informácie
 - 1.4. Akým spôsobom Vám vedenie z Nemecka poskytuje napr. : hodnotenie výsledkov, pochvalu kritiku, stratégiu, nové informácie.....

2. Aké sú najčastejšie dôvody komunikácie z Nemecka do Čiech a opačne

3. V akom jazyku prebieha komunikácia
 - 3.1. Vidíte problém v komunikácii spôsobený rozdielnym jazykom

4. Ako často dochádza k osobnému stretnutiu
 - 4.1. Stretnutia sú organizované v ČR alebo v DE
 - 4.2. Stretnutia majú charakter čisto formálny, alebo sa s nemeckými partnermi stretávate aj pri neformálnych stretnutiach
 - 4.3. Ak dochádza k neformálnym stretnutiam, za akým účelom sú organizované
 - 4.4. Ako na Vás pôsobia nemecký kolegovia pri neformálnych stretnutiach
 - 4.5. Mohli by ste povedať, že máte priateľský vzťah s niektorým z nemeckých zamestnancov, alebo vzťahy sú udržiavané striktne len na profesionálnej úrovni

Vybrané poznatky z teoretickej časti

Poznatok 1

Nemci na rozdiel od Čechov neudržujú na pracovisku neformálne vzťahy, striktné oddeľujú formálnu a neformálnu stránku svojej práce.

(výhodou je, schopnosť sa bezprostredne sústrediť na oblasť práce, náplň svojej pracovnej role, cesta k vysokej efektívnosti, vyžaduje sebakázeň a disciplínu, na druhej strane predpokladá istú „schizofréniu“ osobnosti, lebo je v rozpore so psychologickým požiadavkom celkovej vyváženosti osobnosti)

Súhlas – Nesúhlas

V čom sa to konkrétne prejavuje

Poznatok 2

V priebehu vzájomnej interakcie a komunikácie býva nemeckou stranou akcentovaný a jednoznačne preferovaný vecný aspekt pred aspektom sociálne psychologickým. Dôležité je čo najrýchlejšie prejsť k veci, zostať pri probléme. *(vecnosť jednania Nemci stotožňujú s pojmom profesionalita a profesionálne jednanie, odborníkom je ten, kto sa dobre orientuje vo svojej profesii a to, či disponuje aj sociálnou kompetenciou nemá s jeho odbornosťou nič spoločné, vzájomná dôvera je budovaná na schopnosti spolupráce v technickom a organizačnom slova zmysle)*

Súhlas – Nesúhlas

Poznatok 3

Česi oproti Nemcom viacej spoliehajú na neverbálnu stránku komunikácie, nie všetko jasne a exaktne vyjadria, vecnú, stručnú komunikáciu považujú na menej sofistikovanú, teda aj menej inteligentnú.

Nemci pri jednaní majú tendenciu prejsť rovno k jadrú veci, „nehodia okolo horúcej kaše“, na druhej strane Česi postupujú skôr opatrne ku svojim zámerom sa dostávajú nepriamo

Súhlas – Nesúhlas

Prípadne príklad

Poznatok 4

Český pracovníci sú len veľmi málo zvyknutý poskytovať pozitívnu, ale aj negatívnu spätnú väzbu, Nemecký kolegovia nadobúdajú dojem, že český partneri sú bez názoru, očakávajú nejaké hodnotenie či už pozitívne, alebo negatívne. *(ak sa toho dočkajú tak len nepriamo, v čechách nie je obvyklé poskytovať pozitívnu spätnú väzbu)*

Súhlas – Nesúhlas

Poznatok 5

Nemci kladú oveľa väčší dôraz na dôkladné plnenie vopred stanovených vecí, dokonale vypracovaný pracovný plán, striktné dodržiavanie časového plánu, český pracovníci sa spoliehajú vo veľkej miere na improvizáciu. *(Nemecký pohľad - Čas je venovaný len dôležitým veciam a významným ľuďom. V pracovnej sfére sa nikto nestretne s nikým bezdôvodne. Ne dochvilnosť – ľahostajnosť)*

Súhlas – Nesúhlas

Poznatok 6

Nemecké vystupovanie je sebaisté umožňujúce sa rýchlo a jednoducho presadiť, pretože už od samého začiatku sociálneho kontaktu vytvára silný emocionálny dojem. V českom prostredí sebavedomie a sebaistota nevytvárajú sympatie, ale vedú partnera k ústupu

Súhlas – Nesúhlas

