



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

B a k a l á r s k a p r á c a

Kuraliová Petra

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Medzinárodné odlišnosti

Vypracovala:

Kuraliová Petra

Vedúci bakalárskej práce:

Mgr. Míková Irena

Jindřichův Hradec, január 2008

Prehlásenie

Prehlasujem, že bakalársku prácu na tému

„Medzinárodné odlišnosti“

som vypracovala samostatne.

Všetku použitú literatúru a podkladové materiály

Uvádzam v priloženom zozname literatúry.

.....

podpis študenta

Anotácia

Medzinárodné odlišnosti

V rozvíjajúcom sa svete medzinárodných kontaktov často dochádza k stretom rôznych kultúr. Preto je dôležité poznať špecifiká tej ktorej kultúry a teda jednotlivé medzinárodné odlišnosti. Práca ukazuje prehľad jednotlivých zložiek kultúry, elementov kultúry, kde môžeme poznať prvé odlišnosti. V praktickej časti ukáže rozdielnosti jednotlivých kultúr ako je kultúra slovenská, česká, maďarská a americká na základe dimenzií kultúry Geerta Hofstedeho.

Pod'akovanie

Za cenné rady, námety a inšpiráciu a trpezlivosť

Mgr. Míkovej Irene,

Z Vysokej školy ekonomickej v Prahe.

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

Obsah

Úvod	1
Obsah	2
1 Kultúra	2
1.1 Národná kultúra	2
1.2 Podniková kultúra	3
1.3 Vzájomný vzťah podnikovej a národnej kultúry	3
1.4 Kultúra a management firmy	4
1.5 Medzikultúrne vzťahy	4
2 Kultúrne odlišnosti	5
2.1 Zložky kultúry	5
2.1.1 Základné presvedčenie	6
2.1.2 Hodnoty	6
2.1.3 Postoje	6
2.1.4 Normy	7
2.1.5 Jazyk	7
2.1.6 Historky a mýty	7
2.1.7 Zvyky	7
2.1.8 Tradície	8
2.1.9 Rituály	8
2.1.10 Ceremoniály	8
2.1.11 Hrdinovia	8
2.1.12 Architektúra, vybavenie a ďalšie artefakty materiálnej povahy	9
2.2 Elementy kultúry	9
2.2.1 Čas	9
2.2.2 Priestor	11
2.2.3 Jazyk	11
2.2.4 Neverbálna komunikácia	13
2.2.5 Náboženstvo	15
2.2.6 Spoločenské vrstvenie, formálne a neformálne spoločnosti	16
3 Medzikultúrne rozdiely	19
3.1 Dimenzie kultúrneho modelu Geerta Hofstedeho	19
3.1.1 Mocenský odstup	20
3.1.2 Individualizmus a kolektivismus	20
3.1.3 Maskulinnosť a femininnosť	21
3.1.4 Obava z neistoty	21
3.1.5 Krátkodobá a dlhodobá orientácia	22
Praktická časť	23
4 Charakteristika spoločností	23

4.1 Radol – Bau, spol. s. r. o.	23
4.2 CBA, spol. s. r. o.	24
4.3 Česká stavebná firma so sídlom v Brne	25
4.4 Americká spoločnosť so sídlom v Prahe	25
5 Elementy kultúry	26
5.1 Čas	26
5.2 Priestor	27
5.3 Jazyk	27
5.4 Neverbálna komunikácia	28
5.5 Náboženstvo	29
5.6 Spoločenské vrstvenie, formálne a neformálne spoločnosti	29
6 Dimenzie kultúry	30
6.1 Indexy kultúrnych dimenzií Geerta Hofstedeho	30
6.1.1 Maďarská spoločnosť	30
6.1.2 Slovenská spoločnosť	35
6.1.3 Česká spoločnosť	40
6.1.4 Americká spoločnosť	43
Záver	49
Použitá literatúra	51
Zoznam Príloh	53

Úvod

Neustále sa rozvíjajúce kontakty v rámci medzinárodnej spolupráce a hlavne nedávny vstup do Európskej Únie nám priniesol nové príležitosti v hospodárskej oblasti. Taktiež nám otvoril vstup na pracovný trh, je preto potrebné sa pripravovať nielen po stránke odbornej a jazykovej, ale aj z hľadiska kultúrnych odlišností jednotlivých krajín.

Ak chceme hovoriť o kultúre, musíme si v prvom rade položiť otázku, čo tento pojem znamená. Používa sa totiž v najrozličnejších súvislostiach. Kultúru môžeme chápať ako „prejav inteligentnej činnosti človeka, ktorá sa venuje otázkam myslenia, teológie, politiky, spoločenského vedomia, dejín, literatúry i umenia.“¹

Nový poňal kultúru ako „podstatu medziľudských vzťahov v sociálnych inštitúciách, ktorá obsahuje hodnoty, názory, postoje, normy a kultúrne vzory, ktoré ovplyvňujú spôsob myslenia, pocitov, správania a produkty materiálnej a nemateriálnej povahy. Kultúra je pre každú sociálnu skupinu špecifická a odovzdáva sa z generácie na generáciu prostredníctvom procesu učiť sa.“²

Ja by som sa v mojej práci zaoberala kultúrou ako celkom, jej jednotlivými zložkami a medzikultúrnymi odlišnosťami vymedzenými podľa I. Nového³ a charakterizované podľa dimenzie kultúrneho modelu Geerta Hofstedeho⁴. V praktickej časti by som zhodnotila postoje zamestnancov a manažérov rôznych firiem s rôznou príslušnosťou. Keďže zhodnotenie všetkých kultúr by bolo veľmi zdĺhavé a dá sa povedať náročné, zhodnotím len Českú Republiku, Slovenskú Republiku a Maďarsko. V praktickej časti ale uvidíte, že medzi týmito tromi štátmi veľké rozdiely nie sú, preto som doplnila zhodnotenie o americkú spoločnosť sídliacu v Prahe.

¹ <http://www.kultura-fb.sk/new/index.php>

² Nový, I., Lukášová, R. a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004.

³ Nový, I., Lukášová, R. a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004.

⁴ Holandský sociológ, ktorý sa zaoberá vzťahmi medzi národnými kultúrami a kultúrou v rámci organizácií.

Obsah

1 Kultúra

Ako som už spomínala, kultúra má rozličné vymedzenia, môže sa vzťahovať na rôzne sociálne skupiny či do formy alebo veľkosti. Dalo by sa povedať, že každá kultúra je v danom okamžiku najlepšia z hľadiska jedincov, ktorí ju rešpektujú. Ja by som ukázala rôzne vymedzenia kultúry v nižších podkapitolách, a to vo vzťahu k národu i podniku a medzikultúrnych vzťahov v ňom.

1.1 Národná kultúra

Obsah pojmu národná kultúra môže byť chápaný v rôznych spoločnostiach veľmi odlišne, dokonca aj v sociálnych a etnických skupinách žijúcich v tej istej krajine. Obecne by sa ale dalo povedať, že sú to kompletne charakteristiky celého národa a ľudí žijúcich v ňom.

Každá kultúra je nositeľom určitých vzorcov chovania, ktoré sa objavovali a presadzovali dlhú dobu a ktoré boli predávané z generácie na generáciu. Podľa I. Nového⁵ si každý národ už dávno v minulosti vytvoril a následne formoval počas svojho vývoja tzv. národný, či inak povedané kultúrny kruh, ktorý ho v súčasnosti reprezentuje.

Z hľadiska manažérskej praxe je nutné urobiť veľa zrovnaní jednotlivých kultúr, aby sme nečlenili kultúru len na „vyššiu“ a „nižšiu“. Porovnanie kultúr je možné, ak porovnávame aký dôraz kladie príslušná kultúra na jednotlivé prvky konkrétneho chovania človeka. Jednotlivé kultúry môžeme teda charakterizovať podľa obecných tendencií v chovaní príslušníkov, podľa tzv. dimenzií kultúry, ktorými sa zaoberal G. Hofstede, na ktorého nadviazal F. Trompenaars paradoxmi kultúry, čím sa budem zaoberať v neskorších kapitolách.

⁵ Ivan Nový a kolektív: *Interkultúrální management*. Praha: Grada, 1996

1.2 Podniková kultúra⁶

Vo všeobecnosti slovom kultúra možno označiť nejaké spoločné znaky, ale i rozdiely medzi rôznymi členmi nejakej sociálnej skupiny, respektíve spoločné presvedčenia, postoje, hodnotové priority, zvyky, rituály, normy jednania. Toto všetko tvorí podstatnú a významnú súčasť podnikovej kultúry.

E. A. Schein vymedzil podnikovú kultúru ako „*Vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci nich sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia organizácie ich majú pokiaľ možno zvládať, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich.*“⁷

Je preto celkom prirodzené, že i podnik, hospodárska organizácia alebo štátna inštitúcia má svoju originálnu a neopakovateľnú kultúru. Tú môžeme vidieť vo vnútornej komunikácii, realizácii jednotlivých personálnych činností, či v spôsoboch rozhodovania manažérov, no najlepšie ju rozpoznáme v prístupe zamestnancov k vnútropodnikovým záležitostiam.

1.3 Vzájomný vzťah podnikovej a národnej kultúry

Vzájomný vzťah podnikovej a národnej kultúry môže naberať troch podôb⁸:

- „Podniková kultúra je odrazom národnej kultúry
- V rámci jednej národnej kultúry existujú rôzne firemné kultúry, pričom každá z nich je samostatná a nezávislá, má svoj obsah, formu a význam
- Rada rôznorodých podnikových kultúr môže vzniknúť na území jednej národnej kultúry, pričom vplyv národnej kultúry ustupuje do pozadia“

⁶ I. Nový a kolektív: *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996

⁷ Bedrnová, E. – Nový, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha, Prospectum 1994

⁸ Nový, I.: *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE 1993, s. 27 – 29. ISBN 80-7079-159-4

1.4 Kultúra a management firmy

Silná, zreteľná podniková kultúra výrazne ovplyvňuje pracovné jednanie zamestnancov a súčasne spoluvytvára špecifickú, originálnu image firmy. Tá je nutná pre získanie vlastnej identity vo vzťahu k zákazníkom a ostatným reprezentantom vonkajšieho ekonomického a spoločenského okolia.

1.5 Medzikultúrne vzťahy

Multikultúrny⁹ alebo mnohokultúrny v najširšom slova zmysle, by sa dalo vysvetliť ako rozmanitosť jednotlivých kultúr a ich prvkov pri ich vzájomnom strete, čím mám na mysli rôzne hodnotové orientácie, normy, znaky a vzorce správania rôzneho charakteru.

V súčasnej dobe sa stále častejšie pohybujeme vo svete mnohých národov, jazykov a kultúr. Medzikultúrne vzťahy a dobrú orientáciu v nich môžeme považovať hlavne za veľkú príležitosť. Tým mám na mysli dobrú orientáciu v rozdieloch a osobitých spôsoboch jednania a chápania cudzích kultúr, aby sme si ako príslušníci jednotlivých kultúr mohli medzi sebou nájsť spoločnú reč a tým i vzájomnú zľodu.

Komunikácia a spolupráca v multikultúrnom prostredí vyžaduje veľkú mieru tolerancie a prispôsobivosti. Nezriedka dochádza k problémom v komunikácii s príslušníkmi vlastnej kultúry, ktorí hovoria rovnakým jazykom ako my. Preto by sme sa mali naučiť niečo o povahe, postojoch či hodnotách jednotlivca i organizácie ako celku.

⁹ Spoločnosť, kde menšiny majú rovnaké práva ako majorita a nemusia sa vzdávať väčšiny špecifických a tradičných rysov svojej kultúrnej identity a daná odlišnosť je dokonca niekedy spoločnosťou (štátom) podporovaná

2 Kultúrne odlišnosti

„Každá kultúra je jedinečná, tak ako osobnosť a každá osobnosť má svoju kultúru“¹⁰. Za najbežnejší cieľ multikultúrnej spoločnosti sa považuje rozvoj schopnosti rešpektovať existenciu ostatných kultúr a zvýšenie uvedomenia o prínose multikultúrnej spoločnosti. Najprv je nutné poznať vlastnú kultúru, spôsoby správania, zvyky a presvedčenie, aby sme mohli spoznať a oceniť rozdiely v našich kultúrach.

„Problémom nie je existencia rozdielov a rôznorodosti kultúr- problém je v nedostatočnom akceptovaní tejto rôznorodosti, v nedostatočnom uvedomení si mnohokultúrnosti každého spoločenstva. Problémom je uznanie rozdielov vo vnútri vlastnej kultúry, a tým aj uznanie právoplatnosti odlišnosti kultúr.“

A.Perotti

2.1 Zložky kultúry¹¹

Kultúru samo o sebe nejde pozorovať, môžeme si všimnúť len jednotlivé odlišnosti v chovaní a to konkrétne vo zvykoch, postojoch, tradíciách, hodnotách, jazyku i konkrétnom jednaní jednotlivca danej skupiny, či skupiny ako celku. Potreba poznania odlišností je úzko spätá s potrebou poznania vlastnej kultúry.

Podľa R. Lukášovej a I. Nového jednotlivé zložky kultúry vo firme tvoria hlavne:

- Základné presvedčenie
- Hodnoty
- Postoje
- Normy
- Jazyk
- Historiky a mýty
- Zvyky

¹⁰ <http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/21214/multikulturalna-vychova>

¹¹ Jednotlivé zložky kultúry sú prebraté a upravené hlavne podľa R. Lukášovej a I. Nového: *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004

- Tradície
- Rituály
- Ceremoniály
- Hrdinovia
- Architektúra, vybavenie a ďalšie artefakty materiálnej povahy

Každý prvok má svoje špecifiká a ovplyvňuje danú kultúru vo firme.

2.1.1 Základné presvedčenie

Si jedinec utvára už v rannom detstve na základe svojho vzťahu k svetu a životným úlohám. Je to jeho zafixovaná predstava o svete a organizačnom prostredí, povahe človeka a medziľudských vzťahoch. O tom, čo je pravdivé a správne a čo naopak nieje. V rôznych kultúrach sa tieto predstavy líšia, čo sa prejavuje i v cieľoch organizácie.

2.1.2 Hodnoty

Hodnoty sú zdrojom preferencií. Vo veľkej miere ovplyvňujú rozhodovanie jedinca či organizácie. Organizácia má za cieľ prepájať víziu a strategické ciele s hodnotami. Problém by mohol nastať v prípade, ak by sa hodnoty manažéra líšili od celkových hodnôt organizácie.

Organizácie, ktoré vytrvalo a nekompromisne zotrvávajú na svojich kľúčových hodnotách nakoniec bývajú vyzdvihované ako vizionárske a sústavne dosahujú vyššiu mieru zisku ako iné podniky v danom odvetví.

2.1.3 Postoje

Pocity, myšlienky alebo činnosti, ktoré vyplývajú zo základných hodnôt, sú zrejmé z postojov členov spoločnosti. Týka sa to napríklad postojov k individualizmu a kolektivismu, k času, veku a pohlaviu, k zmenám vzťahu nadriadenosti a podriadenosti i iným, ktorými sa budem

zaoberať v ďalších kapitolách. Obecne by sme mohli postoje rozčleniť na kladné, záporné či neutrálne.

2.1.4 Normy

Sú členmi akceptované zásady a pravidlá chovania, ktoré uľahčujú vzájomnú komunikáciu, napomáhajú dosiahnutiu organizačných cieľov a znižujú mieru sociálnej neistoty. Sú väčšinou nepísané a ich vymáhateľnosť je zaisťovaná systémom odmien a sankcií či už formálnych alebo neformálnych.

2.1.5 Jazyk

Slúži nielen k vzájomnému porozumeniu a koordinácii, ale odráža i základné presvedčenie a hodnoty, mieru formálnosti vzťahov a ich emociálnu kvalitu. Môže taktiež slúžiť ako symbol identifikácie s organizáciou, čím sa rozumie rôzne druhy odborného žargónu či slang.

2.1.6 Historky a mýty

Predstavujú verbálne spracovanie situácií, v nich sa odrážajú základné presvedčenia, hodnoty a normy. Zatiaľ čo historky vychádzajú z konkrétnych situácií, ako nám je všetkým určite dobre známe: „najlepšie je učiť sa z cudzích chýb“, mýty sú skôr snahou o výklad žiadúceho či nežiadúceho chovania.

2.1.7 Zvyky

Charakterizujú určitú skupinu osôb. Zvyklosti ovplyvňujú spôsob, akým sa ľudia obliekajú, čo jedia, ako jedajú a ako sa chovajú. Môžu mať formu morálnych alebo právnych noriem. Sú to ustálené vzorce chovania udržiavané a predávané v organizácii. Znižujú sociálnu neistotu a uľahčujú fungovanie organizácie. Okrem toho sú významným prostriedkom integrácie organizácie a podieľajú sa na vytváraní identity ich členov.

2.1.8 Tradície

Je obecné predávanie a preberanie mravov, zvyklostí, znalostí, životných skúseností a inštitúcií. Je to tá podstatná časť praxe a viery, ktorá prechádza z minulosti do súčasnosti a v nej je považovaná za smerodajnú a používa vážnosti preto, že vystihuje múdrosť a skúsenosť minulosti.

2.1.9 Rituály

Sú to vlastne zvyky, ktoré majú navyše určitú symbolickú hodnotu. Sú viazané na konkrétny čas, miesto a situáciu, kde sú očakávané. Ich funkciou je mimo ostatné vymedzenie pozícií v organizácii, posílenie mocenských štruktúr, poprípade vytvorenie firemnej atmosféry.

2.1.10 Ceremoniály

Predom pripravené slávnostné udalosti viazané ku konkrétnym príležitostiam. Slúžia k oslave a posilovaniu organizačných hodnôt a jej prostredníctvom i k posilovaniu motivácie a identifikácie s organizáciou.

2.1.11 Hrdinovia

Predstavujú zosobnenie najdôležitejších hodnôt v organizácii a tak plnia dôležité funkcie spojené s udržovaním a posilovaním organizačnej kultúry a motivovaním členov organizácie. Objavujú sa jednak spontánne zásluhou svojich schopností a činov, iní sú vytváraní zámerné, práve za účelom posilnenia organizačnej kultúry a vytvorenia vhodného modelu chovania.

2.1.12 Architektúra, vybavenie a ďalšie artefakty materiálnej povahy

Odrážajú základné prvky organizačnej kultúry. Zároveň sú zdrojom identity organizácie, nielen vo vzťahu k okoliu, ale aj dovnútra, voči členom organizácie a môžu tak plniť úlohu zjednocujúcich symbolov.

2.2 Elementy kultúry¹²

„Poznanie kultúry sa dotýka kultúrnych rozdielov súčasného sveta a ich hodnotových systémov, úlohy interkultúrnej komunikácie v medzinárodnom obchode a podnikaní a osobitostí európskych a mimoeurópskych regiónov.“¹³ K rozvoju schopností a zručností patrí schopnosť rozlišovať jednotlivé elementy kultúry.

Za jednotlivé elementy národnej kultúry sa obvykle považuje jazyk, národnosť, vzdelávací systém, prístup k času, príslušnosť k etnickým skupinám, náboženstvo, spoločenské skupiny a niektoré ďalšie. Posudzovať samostatne alebo vytrhávať jednotlivé elementy pre vytvorenie obrazu jednej zeme sa nedá. Je nutné vychádzať z toho, že kultúra zeme zostáva z rady elementov tvoriacich integrálny celok. Ja som vymedzila iba niektoré z nich.

2.2.1 Čas

Čas môže byť posudzovaný z hľadiska filozofického, biologického, chronologického, technologického i z rady iných aspektov. Rôzne kultúry majú značne odlišný vzťah k času, napríklad krátkodobý (dôležité sú sekundy a minúty) alebo dlhodobý (dôležité sú desaťročia).

Čas pôsobí na naše pracovné i súkromné činnosti. Môžeme ho považovať za element, v ňom sa výrazne prejavujú rozdiely medzi kultúrami. Prístup k času ovplyvňuje okrem toho, ako sa osoba dostaví na zjednanú schôdzku i zahájenie jednania, spôsob dodržovania doby jednania,

¹² Jednotlivé elementy kultúry sú prebraté, upravené a doplnené z publikácie od Ivana Šroňka: *Kultúra v medzinárodnom podnikaní*, Grada, 2001

¹³ http://www.hnonline.sk/1-10025630-21997755-k04100_detail-44

spôsob, ako je jednanie vedené, stanovovanie ďalších a hlavne záväzných konečných termínov.

Jeden z najvýznamnejších autorov Edward T. Hall¹⁴ rozdelil z hľadiska času ľudí na dve skupiny a to na skupiny monochronické a polychronické.

Skupina monochronická je charakterizovaná skôr ako posadnutá časom. Osoby sa dostavujú na zjednané schôdzky presne, dohodnutý program sa dodržiava, jednanie je prerušované len výnimočne. Čas má pre nich veľkú cenu.

Opakom je kultúra polychronická, ktorá kladie menší dôraz na presnosť a kde nedodržiavanie zjednaných termínov a lehôt nieje ničím nezvyčajným. V tomto prípade je jednanie dôležitejšie dokončiť, než ho náhle prerušiť kvôli inému. Pred časom majú prednosť ľudské vzťahy. V polychronických kultúrach je priebeh jednania často prerušovaný ďalším akoby podjednaním, ktoré prebieha súbežne, inými návštevníkmi, častými telefonickými hovormi a vybavovaním písomností s daným jednaním nesúvisiacich.

Takým príkladom by som mohla uviesť ľudí hlavne z afrických a ázijských zemí, ktorí pociťujú zameranie ľudí zo Západu na čas za priamu urážku medziľudských vzťahov. Pohľad Stredoeurópana je skôr monochronický.

V publikácii Ivana Šroněka¹⁵ môžeme vidieť ešte jeden pohľad na čas, a to podľa tzv. lineárnych a multiaktívnych postojov.

Podľa postojov lineárneho sa čas pohybuje po priamke, teda minulosť, prítomnosť a budúcnosť, kde sa k minulosti veľmi neprihliada, ľudia sú činní lineárne, riadia sa časom a sú monochronickí. Základom sú hodiny a presný pracovný rozvrh, ktorý je nutné dodržiavať.

Podľa multiaktívnych postojov, je čas subjektívny, vzťahuje sa ku špecifickej udalosti, činnosti alebo osobe, je možné s ním manipulovať, nakladať, a to bez ohľadu na stav hodín. Čím viac vecí sa robí naraz, tým je práca zaujímavejšia a je možné dosiahnuť vyššieho uspokojenia i výsledkov.

¹⁴ Edward T. Hall: Beyond culture. New York 1996

¹⁵ I. Šroněk: Kultura v mezinárodním podnikání

Problémy sa môžu vyskytnúť pri stretnutí predstaviteľov dvoch kultúr. Ak sa predstaviteľ monochronickej kultúry dostaví včas a polychronickej príde neskôr, monochronista to môže považovať za drzosť, schôdzku zrušiť či ju preložiť na iný čas, čo zase môže brať polychronista tiež ako prejav drzosti, že si pre neho dotyčný neurobil čas.

Značné rozdiely sú i v prístupoch k účasti v podniku, ako príchody, odchody, čas venovaný jednotlivým úsekom obeda, večere, apod.. Rovnako ako u iných elementov kultúry je i v prípade času rozdelenia kultúr, regiónov a osôb obecné, vyjadrujúce prístupy väčšiny.

2.2.2 Priestor

V rámci priestoru by sme mohli sledovať odlišnosti týkajúce sa kancelárskych miestností, ich usporiadaním a umiestnením vedúcich firemných pracovníkov. V západných organizáciách je normálne, že vedúci pracovníci sedia samostatne, jednotlivo a oddelene od ostatných.

V mnohých firmách sa dbá i na vybavenie kancelárie prislúchajúce funkcii a pozícii daného pracovníka. Čím vyššie je osoba postavená, tým väčšiu a honosnejšiu kanceláriu má. Toto odpovedá individualistickému spôsobu práce. A zase môžeme vidieť, že vedúci pracovníci na strednej či nižšej úrovni riadenia sú umiestnení spoločne. Podľa tohoto môžeme zase vidieť tímový spôsob práce.

Isté odlišnosti si môžeme všimnúť v súvislosti s dvermi kancelárskych miestností. Niekde otvorené dvere vyjadrujú, že pracovník je k dispozícii ostatným spolupracovníkom, či inde je to prejavom neusporiadanosti či neporiadku.

2.2.3 Jazyk

Jazyk je jednou z charakteristík, ktorá je spoločná pre všetky kultúry na svete. Má významný účinok v politike, včetně medzinárodnej politiky, a v hospodárskych stykoch. Obsahuje radu postojov, ktoré zaujímame vo vzťahu k iným. V technicky vyspelých a rozvinutých spoločnostiach majú jazyky viac pôvodných, prípadne prevzatých slov, vzťahujúcich sa k jednotlivým aspektom techniky, výroby apod..

Medzi jazykmi sú pomerne značné rozdiely v tom, ako ich národy, či jazykové skupiny, využívajú k vyjadrovaniu svojich myšlienok a často to vedie k nedorozumeniam. Sú národy, ktoré využívajú jazyk k jasnému, jednoznačnému, výslovnému, priamemu vyjadreniu svojich myšlienok. Opakom sú jazyky, ktoré národy používajú a ich prostredníctvom sa vyjadrujú neiste, neurčite. Jazyk ako slovné vyjadrenie myšlienky je len súčasťou komunikácie.

Obecne je vhodné prihliadať k jazykovej úrovni partnerov, malo by sa hovoriť pomaly, jasne, zreteľne, nepoužívať dlhé vety a parafrázovať, tiež je dobré prihliadať k rozdielnosti kultúrneho prostredia, čím mám na mysli rôzne odkazy na realitu, či historické paralely známe len v danom prostredí.

Možné odlišnosti pri komunikácii s ľuďmi v cudzom jazyku:¹⁶

- „odlišná výslovnosť spoluhlások a samohlások u rôznych národov (napríklad splynutie r a l v japončine, neexistencia niektorých spoluhlások i samohlások v iných jazykoch)
- zhluky spoluhlások v niektorých jazykoch
- odlišná sila hlasu pri zvýrazňovaní prejavu
- priamosť, jednoznačnosť, určitosť vo vyjadrovaní niektorých kultúr v kontraste s nepriamym, neurčitým spôsobom
- spôsob oslovovania osôb z hľadiska hierarchie
- nadnesené alebo naopak zámerne zdržanlivé konštatovania a prehlásenia
- používanie slangu
- používanie prirovnání, eufemizmov, porekadiel, humoru“

Jazyk je základným komunikačným prostriedkom pre akékoľvek hospodárske styky so zahraničím. Už od staroveku poznáme diplomaciu, ktorá práve pre tento účel slúžila. Od 1945 je v OSN päť oficiálnych jazykov, a to francúzština, angličtina, ruština, španielčina, čínština, za istých okolností i arabčina. Najviac sa z nich presadila angličtina, ktorú mnohé organizácie využívajú i ako vnútropodnikový jazyk, v Európe sa ale môžeme stretnúť i s jazykom nemeckým. Jazyk je väčšinou obrazom kultúry iných a umožňuje nám lepšie spoznať stranu druhú. Odhady o počtoch jazykov na svete sa líšia, najčastejšie sa pohybuje okolo 3000. Dalo by sa povedať že 100 jazykmi hovorí asi 95% obyvateľov na celej zemi. Podľa S. R.

¹⁶ I. Šroněk: Kultura v mezinárodním podnikání, Grada, 2001

Fischera¹⁷ sa v najbližších 300 rokoch uchová len angličtina, španielčina a mandarinská čínština. Nejde než zdôrazniť význam znalosti cudzích jazykov, a to čo do najväčšieho počtu a dobrého ovládania.

2.2.4 Neverbálna komunikácia

Niektoré národy sa nevyjadrujú priamo, aby skryli svoje pocity, hlavne negatívne. V týchto kultúrach netrepezlivosť, podráždenie, hnev, sklamanie, frustrácia vyjadrené navonok narušujú harmóniu a sú považované za hrubé a urážlivé. Preto ľudia komunikujú i neverbálne. Je to účinný spôsob, ako prejavovať pocity a emócie, ako dopĺňovať slová a taktiež ako zachádzať s časom.

Neverbálna komunikácia sa uskutočňuje radou spôsobov, nimi sú napríklad výraz tváre ako úsmev, mračenie, gestikulácia, držanie tela, využívanie priestoru, dotýkanie sa iných osôb, očný kontakt, ale aj vône, symbolika farieb, obliekanie včetně doplnkov, účesy, používaná kozmetika a v neposlednej rade i grafické symboly.

Formy neverbálnej komunikácie sa značne líšia vo vnútri kultúry i medzi kultúrami ako celkami. Napríklad také zdvihnuté obočie môže znamenať prejav záujmu, ocenenie bystrosti druhej strany, ale aj nedôveru či nesúhlas.

Šroněk¹⁸ vo svojej publikácii uviedol niekoľko neverbálnych prejavov, jedným z nich je tzv. teritorializmus, ním je mienená hranica medzi osobami pri osobnom styku. Teritorializmus môžeme vyjadriť ako ovládanie určitého fyzického priestoru zo strany osôb, ktoré si naň činia nárok a zároveň chránia zneužívaním zo strany druhej. Býva silne vyvinutý a je ovplyvnený kultúrou. Dáva odpoveď na otázku, ako majú byť pri vzájomnom styku vzdialené. Edward T.Hall¹⁹ z hľadiska vzdialenosti medzi osobami odlišuje štyri skupiny, a to intímna vzdialenosť, osobná vzdialenosť, spoločenská vzdialenosť a vzdialenosť na verejnosti. Zavadzal pojem „osobný priestor“²⁰, ktorý je formou teritorializmu. Niekde si osobnú

¹⁷ S.R.Fischer: A history of language. Cit. In: The Economist, 29. 1. 2000

¹⁸ I. Šroněk: Kultura v mezinárodním podnikání, Grada, 2001

¹⁹ Edward T.Hall pracou The Hidden Dimension.

²⁰ Je to neviditeľný priestor okolo každej osoby pri osobnom styku, ktorý sa zväčšuje alebo znižuje v závislosti na vzťahu k druhej osobe alebo iným osobám, na citovom stave osoby, na kultúrnom prostredí, z neho daná osoba vzišla, a na charaktere vykonávanej činnosti.

vzdialenosť udržiajú väčšiu, niekde menšiu. V prípade, že sa stretnú dve protichodné kultúry, nevedomky sa budú pri rozhovore k sebe približovať a zároveň sa budú od seba vzdďaľovať, na čo približujúcemu sa bude vyčítať dotieravosť a oddďaľujúcemu rezervovanosť či chladnosť. Priemerná vzdialenosť medzi konverzujúcimi osobami na Blízkom východe je 20 cm. V Latinskej Amerike 30 cm, v USA 40 cm, v Európe 60 cm, v Thajsku 80-100 cm.

Inou formou odlišností sú dotyky medzi príslušníkmi rozdielnych kultúr, hlavne rovnakého pohlavia. Výrazne sa odlišujú kultúry, kde sa ľudia dotýkajú, od kultúr, kde sa ľudia vo vzájomnom styku vôbec nedotýkajú. Dotyky sa môžu týkať rúk, tváre, hlavy, vlasov, pričom rozsah a intenzita prejavov je značne rozličná, to môžeme sledovať na podávaní rúk, objímaní či bozkávaní.

Podanie ruky sa môže vyskytovať v rôznych podobách podľa príslušnosti ku kultúre, môžeme sa stretnúť so stiskom pevným či jemným, energickým, častým, rýchlym či dlhým. Niekde je stisk len formalitou, násilným, inde zase „neumelým“ stiskom od srdca.

Najväčšie rozdiely však nájdeme pri gestikulácii. Gestá sú z neverbálnych prejavov najvýraznejšie a vyvolávajúce celkom rozdielne reakcie.

Veľmi jemnou formou neverbálnej komunikácie je spôsob, akým sa osoby v rôznych kultúrach dívajú na druhých. Intenzívny očný kontakt južných národov, či pevný až umiernený severných národov. Nepriamy očný kontakt je príznačný pre väčšinu ázijských zemí.

Inou maličkosťou, sú časové intervaly v konverzácii dvoch osôb. Jedna osoba hovorí a druhá počúva, dáva však najavo, že berie na vedomie čo druhá strana hovorí, nie nutne súhlas. Japonci pritakávajú každé 2-3 sekundy, u príslušníkov západných kultúr trvá tento interval 6-10 sekúnd.

Rozdiely sú tiež v dĺžke časového intervalu medzi dvomi konverzujúcimi. Ak vynecháme skákanie do reči v niektorých kultúrach, čaká bežne jedna strana, až druhá dokončí vetu alebo myšlienku. Niekedy sa čakanie na odpoveď nepohybuje v niekoľkých sekundách, ale v minútach.

Významná je i symbolika farieb. V západných zemiach sa na bielu farbu pozerá ako na symbol nepoškvrnenosti a čistoty, naopak v iných zemiach je farbou smrti.

Každá kultúra má vlastné pojmá neverbálnej komunikácie, ktoré je síce naučené, avšak na rozdiel od iných je naučené nevedomele. Je nezbytné upozorniť na niektoré možné problémy. V rámci jednotlivých kultúr i medzi nimi existuje značná rôznorodosť použitia tých či oných foriem. Hlavným pravidlom pri styku s partnermi z iných kultúr je negeneralizovať. I vo vnútri jednotlivých kultúr sú medzi sociálnymi skupinami pomerne značné rozdiely. To, čo u jedných môže znamenať kladné ocenenie, je u iných vulgárnosťou. Prispôsobovať sa môžu len jedinci zžití s danou kultúrou napr. dlhodobým pobytom. Príležitostní návštevníci by o základných rozdieloch mali mať znalosti. Púšťať sa do napodobňovania však môže mať skôr negatívny než pozitívny účinok.

2.2.5 Náboženstvo

Patrí k najvýznamnejším zdrojom kultúry. Náboženstvo môžeme deliť do troch základných skupín a to animistické náboženstvo, monoteistické náboženstvo považované tiež za západné náboženstvá (judaizmus, kresťanstvo, islam) a východné náboženstvá (konfucianizmus, hinduizmus, budhizmus, šintoizmus).

Na otázku, či existuje vzťah medzi náboženstvom a obchodom či ekonomikou, je možné odpovedať kladne, aj keď s veľa výhradami. Náboženstvo a ekonomika, hlavne obchod sledujú naprosto odlišné ciele. Náboženstvo sa pohybuje vo sfére duchovnej, obchod vo sfére materiálnej. Obchod alebo podnikanie obecne nemá ako hlavnú úlohu konanie dobra, ale zároveň nieje jeho úlohou ani konanie zla.

Rôzne náboženstvá formulovali a stanovili niektoré princípy, nimi sa priamo či nepriamo hospodárskeho života dotýkajú. Tieto princípy sa prejavujú formou príkazov, zákazov, pokynov, ktoré často ovplyvňujú jednanie osôb pôsobiacich v hospodárskej sfére. Náboženstvo v mnohých prípadoch pôsobí na rozhodovanie o tom, či sa niektoré výrobky budú alebo nebudú vyrábať a predávať, či sa budú určité služby poskytovať alebo nie.

Ak by sme porovnávali oblasti, regióny alebo zeme podľa prevažujúceho náboženstva s ich HDP na obyvateľa, došli by sme k záverom, že najvyššie HDP na obyvateľa majú zeme s prevažujúcim protestantským a reformovaným náboženstvom. Najnižšie by sa nachádzali zeme s hinduizmom.

Náboženstvo ovplyvňuje i postoje ľudí: „Práca nieje zatrateníím“. Zmienené príkazy či zákazy pôsobia priamo alebo nepriamo. Priame pôsobenie môžeme vidieť hlavne na náboženských sviatkoch, ktoré sa líšia podľa náboženstva i zemí. V západných náboženstvách je to stanovením siedmeho dňa odpočinku (kresťanstvo – nedeľa, judaizmus – sobota, islam – piatok). V zemiach, v nich sa prejavuje islam, hrá významnú rolu niekoľkotýždenné obdobie Ramadánu, ktoré prináša značné obmedzenia a tiež nemožnosť viesť obchodné jednanie. V zemiach kresťanských majú sviatky ako Vianoce veľký vplyv na zvýšené nákupy, čo je veľkou príležitosťou pre obchodníkov. Zvyky spotrebiteľov sa prejavujú hlavne v príkazoch, respektíve zákazoch požívania niektorých nápojov či potravín.

Západné, monoteistické náboženstvá majú rovnaké korene a obsahujú radu obecných pokynov s bezprostredným vzťahom k ekonomike. Sú tak hlboko zakorenené, že sa ani nezdá, že pochádzajú z náboženstva ako zákaz klamanie, pripraviť iného podvodným spôsobom o majetok, nesprávne miery a váhy. Niektoré náboženstvá majú vplyv na ekonomickú úlohu ženy. V mnohých z nich je žena podriadená mužovi.

Príslušníci sekularizovanej alebo ateistickej spoločnosti, ako je i v Čechách, môžu mať tendenciu náboženstvom opovrhovať, jeho vplyv podceňovať, zľahčovať, prípadne považovať ho za zbytočnosť. Znalosti o náboženstve ako súčasť iných kultúr vždy posilujú vlastné postavenie a neznalosti môžu vytvárať nepríjemné situácie.

2.2.6 Spoločenské vrstvenie, formálne a neformálne spoločnosti

Pre serióznejšie uskutočňovanie stykov so zahraničím, hlavne osobných kontaktov, je nevyhnutné si byť vedomý jednak vrstvenia vo vnútri jednotlivých spoločností a ďalej odlišností medzi spoločnosťami ako celkami. Tieto odlišnosti sa vzťahujú k spoločenskému postaveniu, k hierarchickému usporiadaniu, právomociam, vážnosti alebo poskytovaniu úcty.

V samotnom vrstvení vo vnútri spoločnosti sú zreteľné dve tendencie, jednou je vrstvenie či zaradenie každého jednotlivca podľa toho, v akej rodine, skupine sa narodil, prípadne sa stal jej členom svadbou či iným druhom príbuzenstva. Druhou sú spoločnosti rovnostárske, kde sa postavenie získava vlastným pričinením.

Je taktiež možné rozlišovať spoločnosti na formálne a neformálne. Formálne sú obvykle organizované prísne hierarchicky a ich organizácia odpovedá značným rozdielom v spoločenskej organizácii. Menej formalistické sú spoločnosti rovnostárske s pomerne malými rozdielmi v spoločenskom postavení. V nich sú si formálne všetci rovní, niektorí ale viac a spoločenské postavenie je obecné získané vlastnými schopnosťami.

V styku členov odlišných skupín sa rozdiely prejavujú v obsahovej, hlavne po formálnej stránke oslovenia či rozmiestnenia osôb. Hlavne štátni činitelia alebo úradníci z viac formalistických zemí sú na formálnu stránku stykov veľmi citliví. Osobám z formálnych spoločností sa môže zdať jednanie osôb z neformálnych spoločností urážlivé alebo dokonca neakceptovateľné. Naopak ľudia z menej formalistických spoločností môžu na osoby z formálnych spoločností pozeráť ako na staromódnych, odmeraných až arogantných. K týmto rozdielom navyše pristupuje v niektorých spoločnostiach odlišný pohľad na vek a pohlavie osôb účastníkov v osobnom jednaní.

Problém pri styku osôb z menej formálnych spoločností s formálnejšími si môžeme povšimnúť na postojoch, v prípade, že vysokú funkciu zaujme mladý človek, či žena. Rozdiely medzi pohlaviami predstavujú obtiažnejší a zložitejší problém. Vo väčšine štátov, i rovnostárskejších, existuje nedôvera voči ženám vo vedúcich hospodárskych funkciách. Ženy v islamských zemiach sa hospodárskeho života neúčastnia vôbec. V Japonsku sa veľmi pomaly dostávajú k administratívnym do nižších stredných alebo stredných funkcií. Do vysokých funkcií nie sú ženy menované vôbec. V Číne naopak ženy pôsobia pomerne vysoko v spoločenskej hierarchii.

Problémom vo formalistických zemiach môže byť i odlišný pohľad na predávajúceho a kupujúceho. Spoločenské zaradenie predávajúceho je nižšie než kupujúceho.

Spoločenské postavenie si tiež môžu jednotlivci vytvárať sami a to smerom k horšiemu. V niektorých spoločnostiach totiž svoje postavenie zhoršujú ľudia, ktorí dávajú okázalo najavo svoje bohatstvo či spôsob, ktorým k nemu prišli. Neuvedomujú si však, že sú spoločnosti i osobnosti, ktoré takýmto postojom opovrhujú.

Každý, kto má viesť jednanie so zahraničnými partnermi, by mal očakávať, že sa môžu vyskytnúť prekážky ako dôsledok kultúrnych rozdielov. Tieto prekážky je však možné prekonať a to odbornosťou v problematike o nej sa jedná, a taktiež svoju odbornosť preukázať voči druhej strane. Druhým predpokladom je byť vedľa odbornosti vybavený i dôkladnými znalosťami o kultúre druhej strany tak, aby vyjednávač nebol v tejto oblasti pokiaľ možno ničím prekvapený.

3 Medzikultúrne rozdiely²¹

Štúdium poznávania a využívania znalostí o medzikultúrnych rozdieloch, vzťahoch a komunikácii je relatívne novou záležitosťou. Medzikultúrne odlišnosti sú dôsledkom rozvoja medzinárodného obchodu, služieb, zahraničných investícií a do značnej miery i rozširovania pôsobnosti mnohonárodných firiem, inak povedané sú súčasťou globalizácie.

Systematický výskum medzikultúrnej komunikácie je vednou disciplínou, ktorá sa zaoberá cieľavedomou analýzou prvkov a elementov nezbytných pre pochopenie ekonomiky.

Medzikultúrne rozdiely, jednotlivé zložky a elementy kultúry, je možné poznávať, merať a interpretovať prostredníctvom kultúrnych dimenzií Geerta Hofstedeho. Kultúrna dimenzia je takpovediac nástrojom poznávania kultúry.

Rozdielne postoje kultúr k riešeniu bežných životných situácií sú odrazom základných hodnôt kultúry, určujú posun kvalitatívnej vzdialenosti kultúr a sú merateľné len vo vzťahu k iným kultúram.

Hofstede je v dimenzionálnom prístupe ku kultúre jednoznačnejší. Výklad jednotlivých dimenzií sa sústreďuje viac na dvojpolové charakteristiky tendencií chovania príslušníkov kultúr vo vybraných sociálnych inštitúciách, tzn. rodina, škola, zamestnanie a politika.

3.1 Dimenzie kultúrneho modelu Geerta Hofstedeho²²

Kultúrne rozdiely vedú k rozdielnemu ponímaniu morálnych hodnôt, ako je napríklad dôvera. Tieto kultúrne rozdiely možno určiť pomocou štyroch hlavných dimenzií, a to je mocenský odstup, individualizmus a kolektivismus, maskulinita a feminita a obavy z neistoty. Neskôr pridal ešte piatu dimenziu a to dlhodobú alebo krátkodobú orientáciu. G. Hofstede definoval kultúru ako „kolektívne programovanie vedomia, ktoré odlišuje určitú časť globálnej spoločnosti od iných“.²³

²¹ I. Šroněk: *Kultura v mezinárodním podnikání*, Grada, 2001

²² dimenzie kultúry som čerpala z publikácie: Ďurigová, N., Fischerová, A.: *Medzikultúrna komunikácia, výchova a vzdelávanie*.

²³ Hofstede, 1991

Hofstedeho prístup sa zameriava na detailný popis prejavov a spôsobov správania v jednotlivých kultúrach na etnickom princípe.

3.1.1 Mocenský odstup

Postavenie ľudí v sociálnej organizácii nie je rovnaké. Dá sa povedať, že všetci sme si rovní, no podaktorí rovnejší. Nerovnosť existuje v každom sociálnom systéme bez rozdielu. Aj v tých najjednoduchších kultúrach sú ľudia väčší, silnejší, schopnejší či slušnejší. Pravdou ostáva, že niekto má v rukách väčšiu moc a je schopnejší ovplyvňovať správanie iných. Niekto je bohatší, iný má lepšie postavenie a vzbudzuje rešpekt.

Fyzické a intelektuálne schopnosti, moc, bohatstvo a uznanie môžu, ale nemusia spolu súvisieť. Úspešní umelci a vedci sa tešia zo spoločenského uznania, politici z uznania a moci a obchodníci z bohatstva. Nerovnosť vzniká, keď sa umelci začnú domáhať bohatstva, či obchodníci uznania.

Mocenský odstup ako kultúrna dimenzia charakterizuje nerovnaké sociálne postavenie príslušníkov sociálnej organizácie. Vysoký index mocenskej vzdialenosti znamená, že v spoločnosti je vysoká hierarchizácia na každom sociálnom stupni. Nízky index mocenského odstup, naopak, viacej rovnosti vo vzťahoch.

3.1.2 Individualizmus a kolektivismus

Individualizmus a kolektivismus ako polarity druhej kultúrnej dimenzie charakterizujú tzv. „ja“ alebo „my“ kultúry.

Individualizmus je charakteristický pre sociálne organizácie, v ktorých sociálne vzťahy medzi ľuďmi sú voľnejšie a anonymnejšie a jednotlivec sa chápe ako základný článok kultúry.

V „ja“ orientovaných kultúrach sú nadradené záujmy jednotlivca nad záujmami kolektívu. Nie sú závislí od žiadneho sociálneho systému ani prakticky, ani psychicky. Je fakt, že kultúry zamerané na jednotlivca sú zvyčajne ekonomicky vyspelejšie a prosperujúcejšie ako kultúry

zamerané na kolektív. V týchto kultúrach je vzdelávanie, kvalitné fyzické podmienky v práci a všestranné využitie a ocenenie schopností človeka automaticky zabezpečené. V ekonomicky menej rozvinutých krajinách tieto podmienky nie sú samozrejmosťou a často vďaka nim môžeme vidieť rozdiel medzi lepšie a slabšie plateným pracovným miestom.

Prvou sociálnou skupinou, s ktorou sa jedinec identifikuje v každej kultúre, je rodina. Príslušník kultúry „my“ pociťuje celoživotnú oddanosť ku kolektívu a najťažšie preňho je prerušiť silné sociálne väzby. Kolektivismus znamená prevládajúcu moc sociálnych skupín, kde medziľudské vzťahy sú tesné a jednotlivec sa všade identifikuje s určitými sociálnymi skupinami, čo je dôležité pre fungovanie medziľudských vzťahov.

3.1.3 Maskulínnosť a feminínnosť

Vyjadruje nám ako vnímame základný zmysel života v určitej spoločnosti. Maskulínnosť a feminínnosť sú polarizácie kultúrnej dimenzie a znamenajú buď úplné odlíšenie, či neodlíšenie rodových funkcií a hodnôt v kultúre, podľa znakov pripisovaných mužom a ženám.

Maskulínne orientované kultúry prezentujú predovšetkým ľudí asertívni, rozhodní a ambiciózní. Majú konkurenčnú výhodu vo výrobných podnikoch, kde treba vyrábať efektívne a rýchlo, v podnikoch, kde sa zameriavajú skôr na výkon ako na medziľudské vzťahy.

Feminínne orientované kultúry uprednostňujú viac intuitívne typy ako typy rozhodné a ľudí, ktorí hľadajú a aj vedia nájsť vzájomnú zľadu. Uplatňujú sa v oblasti služieb, ako aj vo výrobe, ktorá závisí od spotrebiteľských požiadaviek a životných podmienok.

3.1.4 Obava z neistoty

Obava z neistoty ako jedna z kultúrnych dimenzií Geerta Hofstedeho vyjadruje mieru ohrozenia neznámymi a nečakanými situáciami a snahu im čeliť. Pôvodne vznikla ako vedľajšia kultúrna dimenzia mocenského odstupu.

Kultúry s vysokým indexom obáv z neistoty sú oveľa impulzívnejšie, prevláda u nich výrazná gestikulácia rukami, zvýšený hlas, emócie či búchanie do stola. V kultúrach s nízkym indexom obáv z neistoty je úzkostlivosť relatívne nízka. Kultúry, ktoré sa snažia vyhnúť neistým a nejednoznačným situáciám, majú veľa formálnych zákonov a pravidiel, ktoré upravujú práva a povinnosti sociálnych subjektov.

3.1.5 Krátkodobá a dlhodobá orientácia

K dimenziám by sme mohli priradiť ešte jednu a tou je krátkodobá a dlhodobá orientácia, ktorá nám poukazuje na napr. nerovné vzťahy medzi ľuďmi, vytrvalosť, šetrnosť a umiernenosť.

V orientácii dlhodobej sú hodnoty orientované na budúcnosť ako šetrenie pre investície, vytrvalosť, akceptovanie zmeny, preferovanie dlhodobých záväzkov apod..

Naopak v orientácii krátkodobej sú orientované na minulosť a prítomnosť ako súčasná spotreba, tradície, spoločenské povinnosti a domáhanie sa okamžitých výsledkov apod..

Praktická časť

V praktickej časti sa budem zaoberať konkrétne jednotlivými elementmi a dimenziami kultúry podľa Geerta Hofstedeho, ktoré ukážem a vysvetlím na skúmaných spoločnostiach, ktoré sú charakterizované v prvej kapitole praktickej časti.

K záverom som došla na základe mnou vypracovaného dotazníku, doplneného o otázky, ktoré použil sám Geert Hofstede, kde bolo celkom 26 otázok, viz Príloha č. 2, prípadné doplnenia boli formou osobného rozhovoru. Taktiež som sa opierala aj o indexy odhadnuté podľa Hofstedeho, viz Príloha č. 1, ku ktorým sa síce vo väčšine prípadoch prikláňam, ale zároveň nestotožňujem.

Záver, ktoré som vytvorila sa môžu od skutočnosti líšiť, je to z dôvodu, že spoločnosti ktoré opisujem zďaleka nereprezentujú celú svoju národnú kultúru ako celok.

4 Charakteristika spoločností

4.1 Radol – Bau, spol. s. r. o.

Spoločnosť zaoberajúca sa investičnou a stavebnou činnosťou preferujúca dlhodobé obchodné vzťahy.

Sídlo: Szent Bertalalan 1
Gyöngyös 3200
Hungary

Národná príslušnosť organizácie: maďarská

Počet zamestnancov: 45

Príslušnosť zamestnancov: maďarská a slovenská

Vnútropodnikový jazyk: maďarčina

Počet respondentov: 7

Žien: 4

Mužov: 3

Manažérov: 2

Zamestnancov: 5

Veková štruktúra: 35 – 50 rokov

4.2 CBA, spol. s r. o.

Spoločnosť zaoberajúca sa predajom potravinových výrobkov, vlastníaca okolo 200 pobočiek na celom Slovensku

Sídlo: ul. Dukelských hrdinov 2

984 01 Lučenec

Slovenská republika

Národná príslušnosť organizácie: slovenská

Počet zamestnancov: 2600

Príslušnosť zamestnancov: slovenská

Vnútropodnikový jazyk: slovenský jazyk

Počet respondentov: 11

Žien: 7

Mužov: 4

Manažérov: 2

Zamestnancov: 9

Veková štruktúra: 20 - 35 rokov (zamestnancov), 45 – 55 rokov (manažérov)

4.3 Česká stavebná firma so sídlom v Brne

Spoločnosť zaoberajúca sa výstavbou bytových a nebytových priestorov

Sídlo: Brno

Národná príslušnosť organizácie: česká

Počet zamestnancov: 70

Príslušnosť zamestnancov: česká

Vnútropodnikový jazyk: český

Počet respondentov: 9

Žien: 5

Mužov: 4

Manažérov: 2

Zamestnancov: 7

Veková štruktúra: 25 - 55 rokov

4.4 Americká spoločnosť so sídlom v Prahe

Spoločnosť zaoberajúca sa distribúciou výrobkov zahraničných partnerov na české trhy.

Sídlo: Praha

Národná príslušnosť organizácie: americká

Počet zamestnancov: 340

Príslušnosť zamestnancov: slovenská, česká a americká

Vnútropodnikový jazyk: anglický jazyk

Počet respondentov: 9

Žien: 6

Mužov: 3

Manažérov: 2

Zamestnancov: 7

Veková štruktúra: 25 – 50 rokov

5 Elementy kultúry

5.1 Čas

Z hľadiska elementu kultúry, času, by som Maďarsko, tak ako aj Českú a Slovenskú republiku zaradila k mierne monochronickej kultúre s lineárnym postojom k času, pričom Spojené štáty Americké k silne monochronickej kultúre, čo dokladajú i účty advokátov. Dá sa povedať, že sa riadia mottom: „Čas sú peniaze.“

Povšimnuteľným rozdielom medzi nimi je pracovná doba, pričom v Čechách a na Slovensku je najbežnejšia pracovná doba osem a pol hodiny s pol hodinovou prestávkou na obed a väčšinou sa pracuje od siedmej, či ôsmej hodiny ránej. V Maďarsku sa pohybujú príchody až do deviatej hodiny ránej a obedná prestávka je v trvaní až jednej hodiny. A v Amerike si zamestnanec viac menej tiež stanovuje pracovnú dobu, má predurčený počet hodín na týždeň, ktorý musí odpracovať. No záleží na ňom, kedy si zvolí príchod do práce, no najneskôr by to malo byť do deviatej až desiatej hodiny a v prevažnej miere je tam až do večera do ôsmej, takže často robí i nadčasové hodiny.

5.2 Priestor

Pre všetky štyri kultúry platí individualistický spôsob práce, kde najvyšší funkcionári určite aj niektorí zamestnanci na nižších pracovných pozíciách majú vlastné kancelárie. Čím vyššie postavenie má daný pracovník, tým lepšiu a honosnejšie vybavenú kanceláriu má.

Dvere najvyšších funkcionárov, či už prezidentov spoločnosti, sú väčšinou zatvorené, ale v tomto prípade to neznamena zaneprázdnenosť, či poradu. Vstup je na zaklopanie.

Jednu odlišnosť, čo som spozorovala medzi Českou a Slovenskou republikou, je že v Čechách v prevažnej miere sú dvere zatvorené u zamestnancov, na čo na Slovensku sú naopak väčšinou otvorené, zatvárajú sa len málokedy, podľa nich totiž je mať zatvorené dvere prejav neslušnosti, či uzavretosti voči ostatným spolupracovníkom. V Maďarsku je to podobne ako v Čechách, no tam sa zavreté dvere neberú zakaždým ako znak zaneprázdnenosti. V prípade, že by ste chceli uzatvoriť nejakú zmluvu, či obchod s maďarským predstaviteľom, nie je vôbec nezvyčajné, ak Vás pozvú na obed do reštaurácie. Ich záujmom je upevniť priateľské vzťahy s klientom a teda nie je ani nezvyklé, že v prípade úspešného jednanja budú naliehať, aby ste s nimi vypili aspoň jedného tzv. „panáka“. V Spojených štátoch Amerických sú dvere väčšinou zatvorené iba u najvyšších pracovníkov. Istú dobu sa zavádzal nový design, vo forme presklenných dverí, ktoré boli prisúdené pracovníkom na nižších úrovniach riadenia, čo si môžeme všimnúť v mnohých organizáciách a väčšinou ich podriadení sedia v jednej miestnosti aj v množstve tridsať aj viac ľudí a jediným ich najväčším majetkom je stôl, stolička, poprípade počítač.

5.3 Jazyk

Na otázku, ktorý jazyk by ste boli ochotní užívať okrem slovenčiny a češtiny mi väčšinou bola odpovedaná angličtina. V každej organizácii, ktorú som použila na praktickú časť je používaných viac jazykov a taktiež medzi kolegami prebieha často neformálna komunikácia, či už vo forme rôznych skratiek alebo slangových slov.

V maďarskom podniku, sídliacom v Maďarsku sa komunikuje po maďarsky, avšak keďže tam pracuje i niekoľko Slovákov, medzi sebou komunikujú po slovensky. Je to maďarsko-slovenská firma, teda v prípade jednaní so Slovenskou stranou, jednanie vedie jeden z výkonných riaditeľov, ktorý je Slovák žijúci na Slovensku, neskôr vyhodnoteného dotazníku sa ale nezúčastnil.

V treťom prípade, kde mám českú organizáciu s českými zamestnancami sa komunikuje výhradne po česky. A vo firme s českými aj slovenskými zamestnancami a americkým managementom sa komunikuje medzi spolupracovníkmi po česky a slovensky, s klientmi a nadriadenými i na nižšej úrovni len po anglicky.

Dôležité je si dávať pozor, v prípade ak používame cudzí jazyk. Niekedy len o trochu zmenená výslovnosť môže v konečnom zmysle dať úplne iný význam ako sme v skutočnosti mali na mysli. Čo sa týka klientov a obchodných jednaní, ak sme tí, ktorí ponúkajú, je výhodné ovládať výborne jazyk druhej strany, poprípade si aspoň najat' tlmočníka.

5.4 Neverbálna komunikácia

Používaním neverbálnej komunikácie by sa v značnej miere oproti ostatným porovnávaným kultúram mohla pochváliť len maďarská kultúra. Už len pri pozdrave je u nich bežné podávanie rúk, ktoré je pevné a energické, v súkromnom styku objímanie a bozkávanie na líca, ktoré je nenásilné a neformálne. Jednou charakteristikou príslušníkov Maďarska je i obdarúvanie sa, je bežné darovať na privítanie fľašu alkoholu, najlepšie pálenku alebo whisky, žene zase kvetinu alebo kávu. Muži i ženy maďarskej príslušnosti si pri obchodnom jednaní veľmi potrpia na dokonalé oblečenie, niekedy sa dokonca pretekajú, kto je oblečený lepšie. Ženy sú stále vzorne upravené, včetně účesu. Čo sa týka osobného priestoru, Maďari majú tendenciu približovať sa, sú veľmi priateľskí, preto sa často stane, že pri rozhovore Vás držia za rameno, čo berú ako samozrejmosť.

Naopak v Českej a Slovenskej republike si môžeme všimnúť ten odstup väčší, nevedomky si chránia svoj osobný priestor. Používanie mimiky a gestikulácie je bežné, avšak nie v takej miere ako v maďarskej kultúre. Ruky si pri pozdrave podávajú hlavne muži, pri obchodnom

jednaní sú to ako i muži, tak aj ženy. V neformálnom styku sa Slováci vo väčšine bozkávajú, či objímajú. Ženy sa snažia prezentovať hlavne svojim zovňajškom, sú väčšinou lepšie oblečené ako muži. Dotyky sú v týchto dvoch kultúrach obmedzované.

U americkej kultúre si môžeme všimnúť keď tak len negatívne prejavy, vo forme výrazu tváre či rôznych zvukov. Ale aj tieto prejavy sú len do určitej miery, vyjadrujú nimi nespokojnosť prebiehajúceho jednaní. Osobný priestor je u nich o niečo menší, na dotyky si ale veľmi nepotrpia, okrem podávania rúk. Muži i ženy sa snažia obliekať elegantne, muži hlavne do tmavších farieb.

5.5 Náboženstvo

V slovenskej a českej republike prevažuje katolíctvo, na Slovensku je percento vyznávajúcich vyššie ako v Čechách. V Maďarsku je katolíkov väčšina obyvateľstva. V Amerike, ako v slobodnej krajine, slobodného vyznania, je týchto vyznaní oveľa viac, v najčastejšej forme je to kresťanstvo. Náboženstvo v daných zemiach do ekonomiky vo veľkej miere nezasahuje, len čo sa týka kresťanských sviatkov, zvýšených nákupov na Vianoce, či rôznych prikázaní ako klamať sa nemá a pod..

5.6 Spoločenské vrstvenie, formálne a neformálne spoločnosti

Spoločenské vrstvenie v rámci súkromného života, či postavenia získaného vekom, či príslušnosťou k nejakej skupine je najviac z týchto štyroch kultúr viditeľné v Slovenskej republike a Maďarsku. Česká republika sa orientuje viac na schopnosti a znalosti a vzhľadom k tomu je prisudzovaný rešpekt či status jedinca. Americká kultúra dáva úplnú voľnosť v konkurencii schopností mladých ľudí a na základe toho prijíma i na vyššie pozície, či už je to mladý muž alebo mladá žena.

6 Dimenzie kultúry

V tejto časti dimenzií kultúry, ktoré som už vysvetlila v teoretickej časti by som tiež chcela poukázať na niektoré odlišnosti medzi jednotlivými kultúrami. Aj keď sa to nezdá, tie odlišnosti sa nachádzajú aj medzi českou, slovenskou a maďarskou kultúrou. Americká kultúra je pravdaže odlišná o dosť viac.

Dimenzie kultúry, ako som už spomínala nám ukážu jednotlivé odlišnosti, táto časť je však vypracúvaná stále v jednej organizácii z tej ktorej kultúry, preto nemusí odzrkadľovať presný odhad celej národnosti, kultúry a v niektorých prípadoch sa síce prikláňam k odhadom indexov podľa Geerta Hofstedeho, ale zakaždým sa s ním nestotožňujem.

6.1 Indexy kultúrnych dimenzií Geerta Hofstedeho

V tejto časti budem porovnávať zistené, či skôr odhadnuté indexy G. Hofstedeho s jednotlivými kultúrami a zároveň sa ich pokúsím i vysvetliť na tej ktorej spoločnosti. Spomenuté indexy sú uvedené v prílohe. Niektoré charakteristiky ale neprislúchajú Hofstedeho odhadu, môže to byť spôsobené tým, že to naozaj len odhadol a nemal možnosť spoznať tú ktorú kultúru detailne, tiež to môže byť spôsobené vekom dotazovaného, či konkrétnou organizáciou, ktorá sa v rámci celkového hľadiska všetkých spoločností toho ktorého národu môže líšiť a byť výnimkou.

6.1.1 Maďarská spoločnosť

6.1.1.1 Index mocenského odstupu

Hodnota indexu mocenského odstupu sa zdá byť priemerná (46), o čom by mohli svedčiť keby sme sledovali spoločnosti ako celok v celom Maďarsku. Avšak k mojej spoločnosti by sa priradil určite oveľa vyšší index mocenského odstupu.

O tom svedčí presne vymedzená organizačná štruktúra, kde každý má svoje právomoci a kompetencie. O najdôležitejších veciach rozhoduje len vrcholový manažment, ktorý predáva svoje rozhodnutia manažérom na nižších úrovniach riadenia vo forme príkazov a manažéri zase tieto príkazy predávajú svojim podriadeným zamestnancom, ktorých činnosť i následne dôsledne kontrolujú. Participácia na procesoch rozhodovania u nižších manažérov skoro vôbec neexistuje, aj keď ich prípadné nápady či dotazy sú brané na vedomie. V tejto organizácii je autokratický štýl riadenia, proti čomu zamestnanci ale nenamietajú, dokonca s ním súhlasia. Jednotlivé skupiny zamestnancov podliehajú vždy len jednému manažérovi. Napriek autokracii v spoločnosti sa jeden z manažérov snaží prihliadať k demokratickému štýlu riadenia, čím posilňuje v skupine vzájomné vzťahy, nanešťastie sa však zistilo, že táto skupina je menej efektívnejšia, ako skupina, kde manažér rozdeľuje jednotlivé úlohy formou príkazov. Spolupráca tu teda, až na jednu výnimku skoro vôbec neexistuje, každý má presne zadanú úlohu, ktorú musí spracovať v určitom termíne a splniť určité normy.

Zamestnanec sa vo väčšine prípadov skoro vôbec nepresadzuje, skôr dištancuje od nezvyčajných, či predtým neuskutočnených spôsobov riešenia. Riadia sa hlavne administratívnym a osvedčeným spôsobom riešenia. Nimi sa riadia i manažéri na nižšej úrovni, aj keď už sú viac asertívnejší a pribojnejší.

Komunikácia medzi jednotlivými úrovňami prebieha len vo forme príkazov a kontroly, ako som spomínala vyššie.

Status a autorita sa väčšinou získava vekom a loajalitou k spoločnosti, ale pravdaže mal by mať aj nejaké schopnosti či dosiahnuté vyššie vzdelanie. Nerovnosť sa berie ako normálna a je dokonca podporovaná, z dôvodu že nechcú prebrať na seba plnú zodpovednosť a z dôvodu, že sa snažia v zamestnaní o postup a tým pádom k pozícii i prislúchajúci rešpekt.

Pri jednaní s obchodným partnerom sa snažia vytvoriť priateľskú atmosféru, berú ich ako rovnocenných partnerov, v prípade že tá rovnocennosť nieje aj z druhej strany, snažia sa vybudovať dojem dominancie, v inom prípade spoluprácu, ak nie je nevyhnutná, ukončia pred jej vznikom.

Či už v organizácii, alebo pri obchodnom jednaní sa oslovujú priezviskom, niekedy použijú pri oslovení i dosiahnutý titul, ktorým zdôrazňujú svoje spoločenské postavenie.

6.1.1.2 Index individualizmu a index kolektivismu

Hofstede priradil maďarskému národu index individualizmu až 80, čo by sa dalo považovať za vysoký, to sa dá dosvedčiť tým, že o Maďaroch je všeobecne známe, že sú dobrými vyjednávačmi, ktorí vystupujú pod vlastným menom. Snažia sa o osobný rozvoj a taktiež v prevahe disponujú i charizmom. Nebránia sa vzdelávaniu, naberaniu rôznych nových schopností či znalostí. Ich hlavným cieľom a motiváciou je úspech a postup, u zamestnancov je to skôr istota zamestnania, či prípadné odmeny za loajálnosť voči spoločnosti.

Ako už som spomínala, zamestnanci a manažéri sa spoliehajú skôr na zabehnuté spôsoby riešenia tých ktorých situácií, čo ale neprotirečí individualizmu, keďže u nich presadzované hodnoty sú skôr možnosťou presadenia sa a následného si udržania pozície.

V preferencii faktorov v ideálnom zamestnaní sa najčastejšie vyskytla varianta voľného času, ocenenia a vzdelávania, čo svedčí o individualizme. Avšak vyžadovaná istota zamestnania, či dobré pracovné podmienky túto spoločnosť približuje skôr ku kolektivistickému formu.

Zamestnanci nie sú až natoľko spätý s organizáciou, odpracujú si svoju pracovnú dobu a odchodom zo zamestnania začínajú iný život, život súkromný. Ocenenie je pre nich formou motivácie a vzdelávanie pre nich predstavuje do budúcnosti zvýšenú sebaúctu.

Vyjadrovanie vlastných názorov sa berie ako samozrejmé, čo ale nemusí znamenať, že sa berie na vedomie. Konflikty v organizácii sa berú ako škodlivé, nie v rámci medzilidských vzťahov, ale že by mohli narušiť celý doposiaľ zabehnutý chod organizácie.

6.1.1.3 Index maskulinnosti a femininnosti

Podľa indexu (88) môžeme vidieť, že Maďari sú silne maskulinná spoločnosť, o čom ale nesvedčí motivácia zamestnancov istotou, ale svedčí motivácia manažérov k úspechu a možnosti postupu.

V prípade neúspechu, zodpovednosť za prevedenú chybu by podľa zamestnancov a manažérov mal niesť ten, kto danú chybu spravil, prípadne kto rozhodol o chybnom kroku,

ktorý viedol k týmto následkom. Podľa zamestnancov by ale za to nemali zodpovedať tí, čo sa síce na chybe síce podieľali, ale viac menej len plnili vydané príkazy.

Maskulinitu v Maďarsku potvrdzuje i fakt vysokej nedôvery a kontroly medzi jednotlivými úrovňami od vrcholového manažmentu po zamestnancov. Taktiež i fakt, že sú vo veľkej miere zameraní na materiálny prospech, čo sa týka zamestnancov, ale v rámci organizácie ako celku je toto zameranie skôr na dlhodobý nemateriálny prospech.

6.1.1.4 Index obavy z neistoty

Je v tomto prípade vysoký, až 82. Spolu s vysokou maskulinitou to vyjadruje, že či už pracovníci i manažéri preferujú skôr motiváciu istotou, čo je vidieť i na odpovediach manažérov, že by chceli v práci zotrvať až do dôchodku, a potrebu uznania, ale niektorí sa zmienili i o motivácii k výkonu.

Manažéri vyžadujú dodržiavanie organizačných pravidiel a smerníc bez ohľadu na názor podriadených o ich užitočnosti pre podnik. Podľa nich, by sa pravidlá hry nemali porušovať, len v prípade, keď sú nevyhnutné. Manažéri, i spolupracovníci navzájom si málo dôverujú, preto komunikácia i motivácia tam funguje vo forme kontroly. Nápady, či dotazy pracovníkov sú obmedzované a radšej sa spoliehajú na už zaužívané spôsoby riešenia tých ktorých problémov.

Konkurenciu vo vnútri organizácie medzi zamestnancami berú skôr ako škodlivú, ktorá by mohla ohroziť moc a autoritu manažéra. Manažér si myslí, že by mal vedieť zodpovedať na všetky prípadné dotazy podriadených, má totiž pocit, že má najlepší prehľad o chode organizácie a veciach, čo sa v nej dejú. Konkrétne dotazovaný jeden z manažérov si ale myslí skôr opak, že nie je jeho povinnosťou odpovedať na všetky dotazy, snaží sa poskytovať i voľný priestor k vyjadreniu sa zamestnancov k danému riešenému problému, čím sa ich snaží podnietiť.

Manažéri sú motivovaní výkonom a potrebou uznania, či finančného ohodnotenia, najlepšie formou postupu, v prípade úspechu. Ak sa dopustia chyby, preberú celú zodpovednosť na

seba, no časť z nej rozdelia medzi všetkých pracovníkov, ktorí boli zainteresovaní v danej riešenej záležitosti a odvoláva sa na to, že v tej dobu mu to prišlo správne.

Zmluvy uzatvára len s obchodným partnerom, o ktorom z viacerých zdrojov vie, že je osvedčený. Zakladá si skôr na dlhodobých partnerských vzťahoch, aj keď menej prosperujúcich ako by mal uzatvoriť zmluvu napr. len na rok, ktorá by mu priniesla oveľa väčší prospech. Je to z dôvodu nedôvery voči druhej strane, že by zmluvu nejakým spôsobom porušila, či vypovedala. Vypovedanie zmluvy neprichádza do úvahy, jednatel' či pracovník podieľajúci sa na uzatvorení danej zmluvy veľmi silne a tvrdohlavo trvá na dodržiavaní všetkých podmienok zmluvy, v prípade vypovedania tam je väčšinou nejaká či už finančná alebo iná náhrada z druhej strany.

Na otázku, či často pociťujú stres v práci, odpovedali manažéri skoro stále. Vyplýva to z nedôvery voči podriadeným, že by stratili u nich autoritu, alebo že by stratili obchodného partnera.

6.1.1.5 Index krátkodobej vs. dlhodobej orientácie

Podľa indexu vo výške 50 by sa dalo usudzovať, že z polovice sú orientovaní dlhodobo a z polovice krátkodobo.

Mohla by som poznamenať, že krátkodobo sú orientovaní hlavne zamestnanci a manažéri, vlastne jednotliví pracovníci spoločnosti a to z hľadiska získania v čo najkratšom čase materiálny úspech. Ten berú len ako dočasný, zameraní sú skôr na osobný úspech, ako získanie schopností, znalostí a dobrého mena a k nemu prikladajú dlhodobý význam.

Naopak, spoločnosť ako celok je orientovaná skôr dlhodobo, dáva si záležať na dlhodobých dobrých vzťahoch s obchodnými partnermi, čomu prikladá veľký význam a hodnotu. Dôležité je i sa čo najdlhšie udržať na trhu a firma pozerá na súčasnosť ako ešte na nasledujúcich niekoľko rokov.

Zmluvy s obchodnými partnermi uzatvára len dlhodobé, na minimálne 10 rokov. Krátkodobé zmluvy len v prípade externej pomoci pri uskutočňovaní predmetu zmluvy.

Zamestnanci sa pozerajú na dĺžku svojej účasti v podniku tiež dlhodobo, manažéri v prípade neúspechu, či dlhodobého nepovýšenia alebo lepšieho finančného ohodnotenia pozerajú krátkodobo.

6.1.2 Slovenská spoločnosť

6.1.2.1 Index mocenského odstupu

Vysoký odhadovaný index mocenského odstupu (107) svedčí o vysokej hierarchizácii v spoločnosti. Nerovnosť je tam braná ako viac než bežná.

V spoločnosti má každý prisúdené svoje miesto, svoje kompetencie a právomoci, ktoré sú veľmi obmedzené i mieru zodpovednosti. Zodpovednosť predovšetkým nesú či už jednotlivci z vrcholového manažmentu alebo manažéri nižšej úrovni riadenia, ktorí ju väčšinou prenesú na svojich podriadených. V tejto spoločnosti je čistý autokratický štýl riadenia, kde len vrcholový manažment je spätý s cieľom spoločnosti, vydáva príkazy a tie nižší manažéri i so svojimi podriadenými skupinami plnia. Zamestnanci a manažéri s tým ale problém vôbec nemajú, dokonca im to vyhovuje. V celom reťazci nadriadení kontrolujú podriadených, pretože je tam vysoká nedôvera. Spolupráca je tu minimálna, aj keď v jednom dotazovanom oddelení ide hlavne o spoluprácu medzi spolupracovníkmi, ich náplňou činnosti je vykonávanie inventúry v jednotlivých predajniach. Takže u nich funguje malá tímová spolupráca, aj keď každý má svoju úlohu a nakoniec všetky údaje zhromaždí jeden zo zamestnancov.

Podieľanie sa nižších manažérov na cieľoch organizácie nepripadá do úvahy, ich jedinou náplňou je plnenie príkazov nadriadených a dohliadanie na výkon zamestnancov.

Zamestnanci sa o konkurenciu, či presadenie vôbec nesnažia. Riadia sa príkazmi a všetci sú si rovní. Manažér nad nimi pociťuje nadradenosť, ktorá mu je opätovaná poslušnosťou a rešpektom.

Status a autorita vo vrcholovom manažmente sa získava akoby dedične. Z časti je táto spoločnosť rodinnou firmou. Či popríklad tam akcionári vsúvajú svojich zástupcov akoby, ktorí dohliadajú zároveň na činnosť firmy a tým dávajú pozor na peniaze, ktoré akcionár investoval. Nižší manažéri sú prijímaní na základe schopností, a to hlavne organizačných, či loajálnosti k spoločnosti.

V prípade uzatvorenia zmluvy s novým obchodným partnerom pôsobia ako nadradení. Vyhlásia konkurz, na ktorý sa prihlási viacej potencionálnych obchodných partnerov. Vyhráva ten, ktorý ponúkne najviac, najefektívnejším spôsobom a za najkratšiu dobu. Zaujímavosťou je, že medzi jednotlivými oddeleniami sa zamestnanci oslovujú funkciami, ako napr. účtovník, inventúrnik, údržbár, vlastnými menami (krstnými) len v rámci svojej skupiny.

6.1.2.2 Index individualizmu a index kolektivismu

Priemerný index individualizmu (51) svedčí o malej bojovnosti zamestnancov a nižších manažérov, ktorých cieľom je udržať si dosiahnutú pozíciu na čo najdlhšiu dobu. Za prospech považujú zlepšenie pracovných podmienok a istotu zamestnania.

V rámci plnenia príkazov sa viac spoliehajú na administratívny typ riadenia z dôvodu, že variabilita práce pre nich nie je hodnotou, či predstavou ideálneho zamestnania, ale skôr dobré pracovné podmienky, či sociálne istoty a dostatok voľného času i pre rodinu, ktorý sa im ale v tejto spoločnosti nedostáva v takej miere, ako by si naozaj želali. Nadčasové hodiny sú tu bežné a majú dosť špatné pracovné podmienky, pričom približne 20 ľudí zdieľa kanceláriu približne rovnako veľkú ako má riaditeľ spoločnosti.

Taktiež zamestnanci prejavili i záujem o vzdelanie, či rôzne školenia, z dôvodu, že momentálne zamestnanie nevnímajú z dlhodobého hľadiska, môže to byť spôsobené tým, že štruktúru zamestnancov tvoria väčšinou mladí ľudia do 35 rokov prevažne so stredoškolským vzdelaním i mimo odboru.

Zamestnanci, ani manažéri nižšej, či strednej úrovne sa s cieľmi nestotožňujú a ani sa na nich nepodieľajú. Stotožňuje sa s nimi len vrcholový management. Konflikty v organizácii sa

vnímajú ako rušivý efekt, ktorý by mohol tzv. „podkopnúť“ autoritu a moc. Významné a brané v úvahu sú len názory najvyšších riadiacich pracovníkov. Na názory nižších pracovníkov sa vôbec neberie ohľad, pozerá sa na spokojnosť ako celku, nie jednotlivcov.

6.1.2.3 Index maskulinnosti a femininnosti

Vysoký index maskulinnosti svedčí o tom, že čím ďalej, tým viac sa mladí snažia dostať do predu. Ako som už spomínala, v spoločnosti je väčšina mladých ľudí a dané zamestnanie nevidia dlhodobo.

Možnosť postupu je zo strany manažérov skôr nemožná, takže sa snažia udržať dosiaľ dosiahnutú pozíciu a autoritu. V prípade nejakého neúspechu, ktorý skoro nie je možný, keďže sa všetko robí na základe príkazov a podľa nejakých predpisov, zodpovednosť preberá manažér skupiny, kde vznikla chyba. Zodpovednosť neskôr deleguje na skupinu, pričom sa odvoláva, že nad nimi stratil kontrolu. I dokonca manažéri v tejto firme sú ľahko nahraditeľní, moc majú len formálnu, preto sa chyba priraduje skupine ako celku, nie ich vodcovi, či skôr kontrolórovi, ktorí kontroluje či sa príkazy plnia efektívne, správne a na čas.

Je tam vysoká nedôvera, takže najväčšie kompetencie majú len najvyšší riadiaci pracovníci, pričom ostatným manažérom sú pridelené veľmi malé kompetencie a zamestnancom úplne minimálne.

Maskulinnosť dosvedčuje i fakt, že na žiadnej manažérskej pozícii sa nikdy nenachádzala žena. A i v predstavenstve je z jedenástich členov len jedna žena.

Zameranie spoločnosti je na materiálny prospech a pokrytie čo najväčšieho trhu.

U zamestnancov a manažérov je to len peňažná odmena za vykonanú prácu, tzv. „mesačný plat“.

6.1.2.4 Index obavy z neistoty

Index obavy z neistoty je podľa Hofstedeho len 51, spolu s vysokým indexom maskulinity to svedčí o motivácii k výkonu a potrebe uznania, aj keď mnohí odpovedali aj motiváciou istotou.

Z väčšej časti sa v podniku vyžaduje dodržiavanie organizačných pravidiel a smerníc, ale vzhľadom k tomu, na koľko potrebné je dodržiavanie toho ktorého pravidla. Pravidlá hry by sa podľa nich mali porušovať len v prípade, kedy je to nevyhnutné a kedy sa im to zdá správne. Je tam ale vysoká nedôvera medzi vrcholovým vedením a zamestnancami na najnižších úrovniach, preto tam funguje vo veľkej miere kontrola prostredníctvom manažérov. Iniciatíva ľudí je potláčaná.

Konkurencia vo vnútri spoločnosti je z vrcholového manažmentu podporovaná, ale manažéri na nižšej úrovni ju dosť potlačujú, aby neprišli o prípadnú moc či autoritu. Ako som už spomínala vyššie, je hierarchia spoločnosti rozdelená akoby na dva protipóly, pričom na jednej strane, vysokej, je len pár predstaviteľov, a na druhej, veľké množstvo zamestnancov, či už manažérov alebo pracovníkov viac menej vyrovnaných i finančne, pričom manažérom prislúcha iba formálna moc. Manažér v tejto spoločnosti si myslí, že by mal vedieť odpovedať len na otázky týkajúce sa jeho odboru, či oddelenia, ktoré má na starosti. V prípade, že odpovedať nevie, vyhovori sa na nemožnosť znalosti, či prípadnú nepríslušnosť dotazu k jeho oddeleniu.

Manažéri sú motivovaní k výkonu a finančným odmenám. Snaha dostať sa do vrcholového manažmentu je viac menej nemožná, takže sa snažia aspoň udržať svoju doterajšiu pozíciu. Ak sa dopustia chyby, prenesú ju na svojich podriadených, prípadne to odôvodnia neznalosťou situácie.

Obchodných partnerov navrhujú a vyberajú len najvyšší funkcionári. Volia a následne vyberajú ich na základe konkurzu, vyhráva ten, kto im môže priniesť najviac prospechu, najčastejšie v podobe zisku či image firmy. Partnerovi dôverujú, v prípade vypovedania zmluvy reagujú rýchlo a zvolia partnera, ktorý vo výberovom konaní skončil na druhom

mieste. Veľká obava z neistoty vo vrcholovom manažmente voči obchodným partnerom je len z dôvodu tlaku akcionárov o pravidelný príjem.

Stres v práci pociťuje vrcholový manažment často, z dôvodu že len tam sa rozhodujú najdôležitejšie otázky v rámci dosiahnutia čo najväčšieho úspechu v podniku. Manažéri ho pociťujú tiež často, kvôli neistote súčasnej pozície, v prípade nejakej zásadnejšej chyby sú automaticky nahradení. Ostatní zamestnanci nepociťujú stres skoro nikdy, plnia len príkazy, ktoré sú im nariadené. Sú braní takpovediac ako lacná pracovná sila, teda istota zamestnania je tam vysoká. Stres pociťujú len občas, keď je na nich vyvíjaný tlak od nadriadených, aby robili rýchlejšie.

6.1.2.5 Krátkodobá vs. Dlhodobá orientácia

Index 38 svedčí o krátkodobej orientácii.

Zmeny na trhu potravinových výrobkov, rýchly rast množstva konkurencie, zvyšovanie a znižovanie cien podľa dopytu a ponuky núti spoločnosť byť čo najviac ostražitú, flexibilnú a v čo najkratšom čase, ak nie ihneď sa prispôsobujúcu zmenám, to nám svedčí o krátkodobej orientácii. Spoločnosť sa snaží dosiahnuť určitú stabilitu na trhu, čo najväčší zisk a čo najdlhšiu vlastnú existenciu.

Krátkodobo orientovaní sú i zamestnanci, čo sa týka majetku, o šetrnosti sa veľmi hovoriť nedá, aj keď nedávne reformy, kde ľudí štát núti sporiť si sám na vlastný dôchodok ich dovedol k väčšej úspornosti, či tzv. „utiahnutia si opaskov“.

Zmluvy s obchodnými partnermi sú aj krátkodobé aj dlhodobé, závisí to od meniacich sa podmienok na trhu, v prípade potravinových výrobkov, len na tú dobu, ktorá sa očakáva v rámci životnosti daného výrobku na trhu či v jej obľúbenosti u spotrebiteľov. Preto sa nesústreďujú na udržiavanie dobrých vzťahov, ale skôr na to, čo ten vzťah prinesie a za akú dobu to prinesie. Zmluvy o výkone pracovnej činnosti sú väčšinou na neurčito, veľká fluktuácia v danej spoločnosti nie je, menia sa tam hlavne veľkosti právomocí a kompetencií zamestnancov a manažérov.

6.1.3 Česká společnost

6.1.3.1 Index mocenského odstupu

Priemerný index mocenského odstupu (57) nevyjadruje presne vzdialenosť mocenských pozícií v klasickej českej spoločnosti. Táto vzdialenosť medzi najvyššie a najnižšie postaveným pracovníkom je veľká. Nerovnosť je ale považovaná za bežnú.

V spoločnosti funguje autokratický štýl riadenia, kde komunikácia je obmedzená len na príkazy a kontrolu. Spolupráca tu tiež nie je prvotnou hodnotou firmy. Manažéri sa s cieľmi podniku nestotožňujú, dokonca sa na ňom ani nijak nepodieľajú. Prístup k rôznym dokumentom o spoločnosti má len v určitej miere, v rámci jeho kompetencií.

Manažéri v skúmanej spoločnosti preferujú presne vymedzenú hierarchickú štruktúru s presne vymedzenými kompetenciami a právomocami. Podľa nich najefektívnejší spôsob riadenia zamestnancov je, keď podliehajú len jednému manažérovi.

Zamestnanci svojich nadriadených ale podceňujú, ich moc považujú skôr za formálnu. V popredí manažmentu ostávajú mocenské ambície jednotlivých riadiacich pracovníkov a technický chod organizácie.

6.1.3.2 Index individualizmu a index kolektivismu

Podľa Hofstedeho je index individualizmu pre Českú republiku priemerný, čo je 58. V mojej spoločnosti to bolo skôr tak na hranici medzi individualizmom a kolektivismom. Mnohí zamestnanci si za významné faktory zvolili dobré pracovné podmienky a istotu zamestnania, čo sa skôr prikláňa ku kolektivismu. Druhá polovica respondentov zvolila možnosť vzdelávania, či osobného rozvoja a voľného času, čo svedčí o individualizme.

Dôvod priemernej výšky indexu je i malá pribojnosť, hlavne zamestnancov, ktorí sú spokojní kde sú, možnosť postupu ich nezaujíma, organizáciu berú ako spoločnosť, ktorá prijíma zamestnancov a tí plnia určité príkazy a za to sú platení. Zamestnanci preferujú voľný

čas, odpracujú si svojich osem hodín a potom sa venujú sebe a svojej rodine, pri čom na prácu nemyslia. Manažéri venujú viacej času organizácii. Veľakrát pracujú i nadčasové hodiny, odôvodňujú to tým, že momentálne sú slobodní a vlastné rodiny ešte nemajú a preto sa v tejto fáze života venujú kariérnemu postupu.

Konflikty v organizácii sú brané napoly ako rušivé a ničiace podnikovú kultúru, zároveň sú brané ako funkčné a posilujúce výkonnosť v podniku. Na názory sa väčšinou ohľad neberie. Spoločnosť i manažéri vyžadujú plnenie rôznych organizačných smerníc a pravidiel.

6.1.3.3 Index maskulinnosti a femininnosti

Priemerný index maskulinnosti, 57 svedčí o tom, že ešte stále sa Česká republika priznáva viac k mužským ako k ženským hodnotám.

Češi obecné sú zameraní na materiálny prospech, čo je i v prípade spoločnosti ako celku a jednotlivcov v nej. Taktiež sú motivovaní možnosťou postupu ale len na manažérskych pozíciách, ostatní sú s momentálnou pozíciou, či funkciou spokojní. V prípade neúspechu, či chyby preberá zodpovednosť jedinec, s tým ale že ju rôznymi spôsobmi odôvodní.

Je tam i vysoká nedôvera, ktorá obmedzuje komunikáciu medzi jednotlivými úrovňami len na formu príkazov a kontrolu ich plnenia.

6.1.3.4 Index obavy z neistoty

Hodnota indexu je priemerná, avšak oveľa vyššia ako je to v prípade slovenskej a americkej spoločnosti. S vysokým indexom maskulinnosti to svedčí o motivácii k istote a potrebe uznania. Mnohí sa ale vyjadrili, že sú motivovaní i k výkonu.

Manažéri požadujú od zamestnancov dodržiavanie organizačných pravidiel a smerníc bez ohľadu, či sú skutočne dôležité alebo nie. Podľa nich, by sa pravidlá hry mali porušovať len v nevyhnutných situáciách, inak by sa porušovať vôbec nemali. Komunikácia v spoločnosti je obmedzená len na kontrolu, z dôvodu vysokej nedôvery medzi spolupracovníkmi. Manažéri

preferujú administratívne opatrenia v prípade problému, tvorivosť, či iniciatíva je potlačovaná.

Konkurencia vo firme je potlačovaná, z dôvodu strachu zo straty moci a autority. Je považovaná za škodlivú pre firmu, myslia si, že by úplne porušila chod vo vnútri firmy, kde by sa všetci viac menej stali nepriateľmi. Manažér si myslí, že by mal vedieť odpovedať na všetky otázky, keďže tam má moc a najlepší prehľad o chode firmy, z určitej časti si ale myslí, že prípadná porada, či vypočutie si názorov iných by nemalo nikomu uškodiť, skôr pomôcť.

Manažéri sú motivovaní výkonom a možnosťou postupu či lepšieho uplatnenia svojich schopností, taktiež vyššieho finančného ohodnotenia. Ale zároveň sú i motivovaní istotou zamestnania, či udržania si dosiahnutej pozície. Väčšina zamestnancov má predstavu o dĺžke zamestnania v tejto firme dlhodobú, o čom svedčí väčšina odpovedí respondentov: „Ostať v zamestnaní až do dôchodku. Obecne, ale v tejto spoločnosti si i manažéri a spoločnosť ako celok dáva záležať na tom, aby tú istotu zamestnania i potvrdzovala, či sa v tom zmysle prezentovala, čo dáva najavo vysokými odmenami lojality zamestnancov.

Zmluvy uzatvára s niekoľkými partnermi. No plnenie zmluvy a uskutočňovanie náplne zmluvy, čo je vlastne výstavba prevádzky len s partnermi, ktorí sa jej zdajú v momentálnej dobe najzaujímavejšími. V prípade neúspechu, či vypovedania zmluvy zodpovednosť jednatel' nepreberá v plnej miere a odôvodňuje to neznalosťou situácie, či svojou neskúsenosťou.

Stres manažéri pociťujú skoro často, väčšinou i oni majú svoje príkazy z vrcholového manažmentu, či normy, ktoré majú splniť a majú väčšinou osvedčené spôsoby plnenia tej ktorej pracovnej úlohy, činnosti. Ich hlavnou náplňou je túto úlohu rozdeliť medzi jednotlivých zamestnancov, ktorých len kontroluje, či to plnia správne. Stres pociťujú v prípade, že nestíhajú danú úlohu dokončiť v zadanom termíne. Zamestnanci stres nepociťujú skoro vôbec v rámci plnenia úloh, pociťujú ho len z dôvodu občasného prehnaneho nátlaku zo strany nadriadených.

6.1.3.5 Index dlhodobej vs. krátkodobej orientácie

Podľa Geerta Hofstedeho je česká spoločnosť ako celok orientovaná krátkodobo, o čom svedčí index vo výške iba 13.

Krátkodobá orientácia sa v mojej skúmanej spoločnosti dosvedčila v rámci manažérov o rýchle dosiahnutie úspechu a postupu. V prípade organizácie ako celku sa dosvedčila v tendencii uzatvárať zmluvy s obchodnými partnermi, ktorí prinesú najvyšší i najrýchlejší či už finančný alebo iný prospech. Spoločnosť sa snaží prispôbovať zmenám, ktoré sú podľa nej časté na českom trhu. Snažia sa o čo najrýchlejšie dosiahnutie spokojnosti a stability i v rámci spoločnosti ako celku

Pojem, „peniaze sú v kolobehu“ a „boli, sú aj budú“ to platí, u všetkých troch. Zamestnanci svoje mzdy využívajú na svoje životné podmienky, kde sa snažia žiť aspoň z časti na vysokej úrovni a doprajú si i statky luxusné. Manažéri to trovia rovnako, až na to, že kupujú viac menej tie isté statky, len o niečo kvalitnejšie a na vyššej cenovej hladine. Spoločnosť sa zase snaží robiť obraty v rámci obchodných vzťahov, čo do veľkosti, tak do času.

V rámci zmluvy o pracovnej činnosti sú zamestnanci orientovaní dlhodobo, manažéri niečo medzi a spoločnosť dlhodobo, keďže sa snaží udržať na trhu v čo najdlhšom čase.

6.1.4 Americká spoločnosť

6.1.4.1 Index mocenského odstupu

Geert Hofstede odhadol tento index mocenského odstupu, či vzdialenosti mocenských pozícií len na 40, o čom svedčí i ich organizačná štruktúra, ktorá je viac horizontálna na rozdiel od ostatných spoločností, kde sú všetky organizačné štruktúry vertikálne.

Nerovnosť je minimálna, aj keď rozdiel moci a kompetencií medzi najvyššie a najnižšie postavenými pracovníkmi je veľký. V rámci spoločnosti ako celku tu funguje autokracia, v rámci jednotlivých úrovní, či už manažérov alebo zamestnancov tu prevažuje demokracia.

Manažér je braný len ako podpora, či vodca, ktorý zamestnancov má iba usmerniť. Dôvera je tu vyššia a teda i kompetencie delegované sú väčšie. Teda, ak by som to mala vysvetliť, vrcholový manažment, ako aj v iných prípadoch rozhoduje o krokoch, ktoré by viedli organizáciu k dosiahnutiu cieľov. Tie kroky vo forme príkazov posúva na nižšie úrovne riadenia, pričom manažéri vytvárajú akoby dielčie ciele, ktoré sú plnené ich podriadenými. Spolupráca a komunikácia počas plnenia jednotlivých dielčích cieľov je na vysokej úrovni. Riešenie problémov sa robí tzv. „gordonovou metódou“²⁴. Kontrolou sa zaoberajú len minimálne, podľa nich je to zdĺhavé a „čas sú peniaze“.

Manažéri sa participujú na cieľoch len v určitej miere, v rámci plnenia dielčích cieľov a v tej miere sú s cieľmi i spätý. Manažér neprejavuje nadradenosť, ani nevyžaduje autoritu, ktorú už vlastne má, vďaka svojim znalostiam a schopnostiam.

Na jednanie s novým obchodným partnerom sa pripravujú dlhodobo, aby to bolo tak povediac dokonale. Vystupovanie majú z časti formálne a z časti neformálne. Dávajú si pozor na oblečenie i seriózne vystupovanie a prezentujú sa flexibilitou.

6.1.4.2 Index individualizmu a index kolektivismu

Najvyšší index individualizmu podľa Hofstedeho získali práve Spojené štáty Americké, čo je vidieť podľa zamerania na výkon. Dôležitejšiu rolu tu hrajú pracovné činnosti a nie medziľudské vzťahy.

Konkurencia medzi zamestnancami a manažérmi a pribojnosť je vo vysokej miere. Veková štruktúra zamestnancov a manažérov v spoločnosti sa pohybuje od 22 do 40 rokov. Nad 40 rokov sú už väčšinou len vo vrcholovom manažmente, či popripade v inom zamestnaní. Mladosť, asertivita, obratnosť, výkonnosť a šikovnosť je tu vysoko cenená. Prijímacie riadenie prebieha až v štyroch fázach, o čom sa zmienim neskôr.

²⁴ Riešenie rozhodovacieho problému formou brainstormingu, kde sa vyjadria a zapíšu všetky návrhy riešenia, aj nezmyselné, neskôr sa vylučovacou metódou vyberie len jedna možnosť

Rozmanitosť práce bola hodnotená ako faktor, ktorému sa im dostáva a sú spokojní, ostatné faktory ako sociálne istoty, či uplatnenie svojich schopností boli tiež často spomínané, no najčastejšie to bola sloboda. Aj keď v danej spoločnosti sú prevažne Česi a Slováci, ktorí ako je známe, radšej plnia úlohy na základe príkazov, títo konkrétni boli i na základe toho prijatí do zamestnania a preto im nerobí problém, či skôr ich teší využívať vlastnú iniciatívu, aj keď im nejaký čas trvá presadiť sa a prejaviť svoj názor.

Vzdelanie je poskytované vo veľkej miere, prechádzajú rôznymi školeniami, hlavne prvé tri mesiace. Na vek sa nepozera, pozerá sa skôr na schopnosti človeka, titul je ale povinný, konkrétnej práci zaučia až počas prvých troch mesiacov, ktoré keď pracovník zvládne, tak bude prijatý na neurčitú dobu, môže sa však stať, že ak sa neprispôsobí podmienkam, bude prepustený. Pokiaľ viem, ešte nikoho po troch mesiacoch ale neprepustili.

Konflikty v organizácii sú brané ako funkčné. Ktoré oživujú organizáciu, podporujú skupinové ciele a zlepšujú ich výkon.

Status a autorita sú prisudzované na základe dosiahnutých úspechov.

Hlavným predmetom činnosti organizácie, je že niekoľko zamestnancov má jednu firmu ako klienta a pre ňu zisťuje, na ktorých českých trhoch by mohol uplatniť svoje výrobky. Preto sa tieto skupiny nazývajú medzi sebou podľa mena tej ktorej spoločnosti sa venujú. Napríklad, keby sme sa oslovovali na Vysokej škole ekonomickej ako manažéri, národohospodári či finančníci. V skupine sa oslovujú krstnými menami. V jednaní s klientmi ale používajú vyjadrenie „my“ či názov organizácie.

6.1.4.3 Index maskulinnosti a femininnosti

Priemerný index maskulinity (62) svedčí o tom, že Amerika ako aj ich národ je otvorený novým príležitostiam a novým prínosom. Neprikladá význam tomu, či je to žena alebo muž. Všetci majú totiž podľa nich rovnaké práva a rovné príležitosti. Vyhráva najsilnejší jedinec, či už svojimi schopnosťami, znalosťami alebo zručnosťami.

Táto spoločnosť je ale skôr maskulínna, zameriava sa na výkon a materiálny prospech, tak ako i zamestnanci a manažéri v nej. Sú tu ale vo väčšej miere delegované kompetencie na nižších manažérov oproti ostatným hodnoteným firmám. V prípade dopustenia sa chyby, preberá na seba zodpovednosť ten, ktorý sa chyby dopustil.

Cieľom spoločnosti je výkon a čo najvyšší materiálny prospech, tak ako túto tendenciu prejavili i zamestnanci i manažéri vo svojich preferenciách. Motiváciou zamestnancov a manažérov je možnosť postupu a následného finančného ohodnotenia. V prípade nedostaveného úspechu, im nerobí problém zamestnanie zmeniť.

6.1.4.4 Index obavy z neistoty

Index obavy z neistoty je veľmi nízky, len 46. Spolu s vysokým indexom maskulinity to svedčí o čistej motivácii k výkonu a potreby uznania. Všetci zamestnanci sú vysoko mobilní, v prípade straty zamestnania si rýchlo nájdu náhradu, pretože nepochybujú o svojich schopnostiach a znalostiach a vedia sa presadiť.

V podniku sa vyžaduje dodržiavanie len určitých, dôležitých v rámci podniku organizačných pravidiel a smerníc. Nie je popieraná zmena pravidiel, či ich inovácia. Pravidlá hry by sa podľa nich mali porušovať, vedie to podľa nich k aktívnym konfliktom, ktoré vedú väčšinou k pozitívnej zmene. Iniciatíva manažérov je podporovaná vo veľkej miere, problémy sa riešia hromadne tzv. Gordonovou metódou. Je to metóda síce zdĺhavejšia, ale podporuje individuálne prístupy či manažérov vrcholového manažmentu, či manažérov na nižšej úrovni. Nápad a dotazy zamestnancov sú tiež podporované.

Konkurencia v spoločnosti je podporovaná, menej asertívni zamestnanci sa ale o ňu ani nepokúšajú, na čo manažéri všetci. Obava zo straty zamestnania je len u zamestnancov, menej asertívnych, ktorých je tam veľmi málo a aj tí sú zamestnaní len na administratívnu činnosť. Ostatní nepochybujú o ich skorom postupe, či prípadnej zmene zamestnania do piatich rokov. Manažér si myslí, že by mal vedieť odpovedať na všetky otázky zamestnancov po porade s ostatnými či už manažérmi alebo kolektívom zamestnancov, v danom odbore znalých.

Manažéri sú motivovaní k výkonu a úspechu. Snažia sa o čo najrýchlejší postup a tým následné zvýšenie platu. V prípade dopustenia chyby na seba preberajú plnú zodpovednosť a odôvodnia to tým, že sa im to v tú dobu zdalo správne, avšak keďže sa v tejto spoločnosti nachádzajú aj slovenskí a českí pracovníci, tí zodpovednosť preberú, ale chybu odôvodnia tým, že im nebola znalá celková situácia.

Obchodní partneri sú vyberaní na základe hodnoty spoločnosti, čím myslím ich obchodnú značku. Spolupracujú len s celosvetovo známymi spoločnosťami, ktoré pokrývajú veľké množstvo trhov, hlavne v Amerike, Európe, z časti i v Austrálii a v Afrike. Táto spoločnosť si vyberá dlhodobých partnerov, prevažne verejne známych. Obava z neistoty tu je len z prípadnej chyby a následnej straty tak významného partnera a tým pohoršenia na mene spoločnosti.

Stres vrcholový manažment, ako aj vedúci nižšej úrovni pociťujú často, každý z iných dôvodov. Zamestnanci ho pociťujú občas, keďže je spoločnosť orientovaná na výkon a majú svoje termíny, ktoré sa musia dodržiavať, tak len z prípadnej preťaženia a časovej náročnosti na zamestnanca.

6.1.4.5 Index krátkodobej a dlhodobej orientácie

Index 29 svedčí o krátkodobej orientácii.

Dokazuje to, že Spojené štáty sú trh mnohých príležitostí a neustále meniacich sa podmienok, ktorým sa daná spoločnosť musí prispôbiť, ak chce ostať na žive.

Už len keď si vezmeme z pohľadu mnohých ľudí, ktorí vycestovali do Ameriky, aby si zarobili. Táto národnosť je veľmi orientovaná na rýchly úspech, rýchly rast a čo najrýchlejšie obohatenie o čom svedčí i výraz tzv. „americkí zbohatlíci“.

Mnou skúmaná spoločnosť má významných klientov a zaoberá sa distribúciou ich výrobkov na rôzne trhy. Preto je orientovaná aj vo svojej činnosti veľmi krátkodobo, dá sa povedať z dňa na deň, či z hodiny na hodinu.

Je veľmi flexibilná a taktiež aj zamestnanci a manažéri v nej. Neistota týmto síce vzrastá, ale ako som už spomínala, väčšina pracovníkov je v prípade straty zamestnania schopná si okamžite nájsť zamestnanie iné, ale ekvivalentné minimálne platovo, aby si udržali svoju životnú úroveň, spôsob života. Dokonca väčšina z nich aktívne, či pasívne hľadá druhé zamestnanie, čím nestráca prehľad o pracovnom trhu. A svoju existenciu v spoločnosti vidí len krátkodobo.

Záver

Vďaka tejto analýze jednotlivých dimenzií a elementov kultúry som si všimla niektoré odlišnosti, ktoré by ale pri vzájomnom strete skúmaných kultúr nemali viesť k výraznejším komplikáciám. Dalo by sa povedať, že okrem americkej kultúry sa ostatné od seba výrazne nelíšia. Aj keď nejaké drobnosti by sa tam našli.

Pri skúmaní elementov kultúry, ako je element času sa organizácie kultúry slovenskej a českej zhodli, a zase americkej i maďarskej. V prípade, že by sme si s nimi zjednali schôdzku, mali by sa dostaviť na čas. Z hľadiska rôznych vybavení kancelárií a priestorov, ktoré zdieľajú v zamestnaní sa znova líšila americká spoločnosť, kde niekoľko pracovníkov zdieľa jednu kanceláriu a taktiež i slovenská spoločnosť, kde je to skôr potlačenie životných potrieb zamestnancov, kde sú v malinkej kancelárii dá sa povedať tzv. „natlačení“.

Najpriateľnejší jazyk pre všetky spoločnosti by bola angličtina, no hovorí sa ňou len v americkej spoločnosti a v každej ostatnej jazykom svojmu národu prislúchajúcom. Okrem českej spoločnosti je medzi spolupracovníkmi často využívatelný slang. Komunikácia medzi zamestnancami je na otvorenej úrovni, aj keď s určitým odstupom. Neverbálnu komunikáciu si môžeme všimnúť hlavne na maďarskej kultúre, ktorí prekypujú výraznou gestikuláciou a ostatnými formami tohto druhu komunikácie. V ostatných kultúrach, neverbálna komunikácia síce existuje, ale v miernejšej forme.

Status je v každej spoločnosti prisudzovaný podľa iných merítok, niektorí sa skôr prikláňajú k statusu vybudovanému, iní k statusu prisúdenému.

Zhodnotenie jednotlivých dimenzií kultúry nám poukázalo na odlišnosti v rámci ako zamestnancov, tak organizácie. Mohli sme si všimnúť, že nízky mocenský odstup je len v americkej spoločnosti, pričom v ostatných vládne autokratický štýl riadenia a komunikácia je obmedzená na príkazy a kontrolu.

Z hľadiska indexu individualizmu, všetky kultúry Hofstede odhladol s vysokým indexom, čo sa dá potvrdiť, že čím ďalej, tým viac mladých ľudí ide za úspechom, či už materiálnym alebo

nemateriálnym. Konkrétna česká a maďarská spoločnosť sa ale viac približujú ku kolektivismu. Česká z dôvodu motivácie zamestnancov istotou a maďarská z dôvodu, že u nich sú niektoré veci podriadené záujmom udržania dobrých medziľudských vzťahov.

V rámci maskulinnosti a femininnosti sa všetky kultúry identifikujú skôr s maskulinnosťou. Je to preto, že sa zameriavajú vo svojom živote skôr na materiálny úspech, či možnosť postupu. V rámci obavy z neistoty, ktorá je v dosť tesnom vzťahu s mocenským odstupom som zistila, že obavu z neistoty nepociťujú zamestnanci slovenskej spoločnosti a taktiež ani zamestnanci americkej spoločnosti. Všetci ostatní sa v stresujúcich situáciách nachádzajú často, či si ich dokonca sami vytvárajú.

Všetky kultúry sú orientované krátkodobo, z dôvodu, že chcú získať čo najviac za čo najkratší čas. Maďarská spoločnosť ale preferuje obchodné vzťahy dlhodobé a dáva si záležať i na vzájomnom vzťahu s obchodným partnerom.

Dúfam, že som Vám mojimi zhodnoteniami aspoň kus priblížila tú ktorú kultúru.

Moje hodnotenia boli vypracované na základe dotazníkov a osobných rozhovorov, keďže som jeden viedla aj v cudzom jazyku za pomoci tlmočníka. Snažila som sa pomocou otázok zachytiť čo najviac charakteristík, ktoré som považovala za vhodné k tej ktorej dimenzii, elementu, či zložke kultúry.

Táto práca mala však dosť veľký prínos aj pre mňa, a to z dôvodu, že pochádzam zo slovenského mestečka neďaleko Maďarskej republiky a študujem v Českej republike a zatiaľ som si ani nemala možnosť uvedomiť, že aj keď sme tak blízko seba a bežne sa s príslušníkmi danej kultúry stretávam v každodennom živote, tak aj tak ich nepoznám. Dané odlišnosti som si nikdy výrazne nevšimla, alebo som im skôr neprikladala vážnosť.

A preto na medzikultúrne odlišnosti netreba zabúdať, bo aj keď sme národnári a vieme ktorej krajine prislúchame, kde je náš domov, naše cesty sú otvorené napred novým príležitostiam, či pracovným skúsenostiam. Ale ak chceme, aby ostatní pochopili aj nás, musíme aj my pochopiť ich.

Použitá literatúra

Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha, Prospectum 1994, ISBN 978-80-7261-169-0

Ďurigová, N., Fischerová, A.: Medzikultúrna komunikácia, výchova a vzdelávanie

Nový I., Sylvia Schroll-Machl a kolektív: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, 3. vydání, 2003, ISBN 80-7261-089-9

Nový a kolektív: Interkulturální management. Lidé, kultura, management, Praha: Grada, 2004, ISBN 80-7169-260-3

Nový, I., Lukášová, R. a kol.: Organizační kultura. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-2470-648-2

Nový, I.: Podniková kultura a identita. Praha: VŠE 1993, s. 27 – 29. ISBN 80-7079-159-4

I.Šroněk: Kultura v mezinárodním podnikání, Praha: Grada, 2001, ISBN 80-247-0012-3

Hall, E.,T.: The Hidden Dimension. New York: Anchor Books, 1990.

Články:

S.R.Fischer: A history of language. Cit. In: The Economist, 29. 1. 2000

Internetové stránky:

<http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/21214/multikulturna-vychova>

http://www.hnonline.sk/1-10025630-21997755-k04100_detail-44

<http://www.kultura-fb.sk/new/index.php>

<http://www.kulturologia.sk/index.php>

http://www.integrity-consulting.cz/publ_multikomunikace.php

http://www.evi.sk/sk/manazerske_vzdelavanie/medzikulturna_komunikacia.php

Zoznam Príloh

Príloha č. 1: Medzikultúrny benchmarking indexov kultúrnych dimenzií Geerta Hofstedeho

Príloha č. 2: Dotazník

Príloha č. 1

Medzikultúrny benchmarking Indexom kultúrnych dimenzií Geerta Hofstedeho²⁵

Krajina	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Arabské krajiny	80	38	53	68	
Argentína	49	46	56	86	
Austrália	36	90	61	51	31
Belgicko*	65	75	54	94	
Brazília	69	38	49	76	65
Kostarika	35	15	21	86	
Česká republika*	57	58	58	74	13
Dánsko	18	74	16	23	
Ekvádor	78	8	63	67	
Filipíny	94	32	64	44	
Fínsko*	33	63	26	59	
Francúzsko*	68	71	26	59	
Grécko*	60	35	57	112	
Guatemala	95	6	37	101	
Holandsko*	38	80	14	53	
Hongkong	68	25	57	29	
Čile	63	23	28	86	
India	77	48	56	40	
Indonézia	78	14	46	48	
Irán	58	41	43	59	
Írsko*	28	70	68	35	
Izrael	13	54	47	81	
Jamajka	45	39	68	13	
Japonsko	54	46	95	92	80
Juhoslávia	76	27	21	88	
Južná Afrika	49	65	63	49	
Južná Kórea	60	18	39	85	

²⁵ zdroj: <http://www.geert-hofstede.com/>

Kanada	39	80	52	48	
Kolumbia	67	13	64	80	
Maďarsko*	45	80	88	81	50
Malajzia	104	26	50	36	
Mexiko	81	30	69	82	
Nemecko*	35	67	66	65	31
Nórsko	31	69	8	50	
Nový Zéland	22	79	58	49	
Pakistan	55	14	50	70	
Panama	95	11	44	86	
Peru	64	16	42	87	
Poľsko*	64	60	65	92	
Portugalsko*	63	27	31	104	
Rakúsko*	11	55	79	70	
Salvador	66	19	40	94	
Singapur	74	20	48	8	
Slovensko*	107	51	110	50	38
Španielsko*	57	51	42	86	
Švajčiarsko	34	68	70	58	
Švédsko*	31	71	5	29	
Taiwan	58	14	45	69	
Taliansko*	50	76	70	75	
Thajsko	64	20	34	64	
Turecko	66	37	45	85	
Uruguaj	61	36	38	10	
USA	40	91	62	46	29
Veľká Británia*	35	89	66	35	
Venezuela	81	12	73	76	
Východná Afrika	64	27	41	52	
Západná Afrika	77	20	46	54	

Legenda:

* - odhadované indexy

PDI – index mocenského odstupu

IDV – index individualizmu

MAS – index maskulinnosti

UAI – index obavy z neistoty

LTO – index dlhodobej orientácie

Príloha č. 2

Okrem osobných rozhovorov, som pre všetkých respondentov použila rovnaké otázky:

Názov organizácie:

Veľkosť organizácie (počet zamestnancov):

Príslušnosť organizácie:

Národnosť zamestnanca (manažéra):

Funkcia: manažér x zamestnanec

Pohlavie:

Vek:

1, V ktorom cudzom jazyku by ste konverzačne boli schopná(ý) prežiť deň v spoločnosti príslušníka inej kultúry, ktorý neovláda slovenčinu (popr. češtinu, maďarčinu) ?

2, Ako chápete podnikovú kultúru vo vašom podniku?

3, Stotožňujete sa s cieľmi podniku, ktoré presadzuje manažment podniku?

4, Máte možnosť participovať na tvorbe plánov vo vašom podniku?

5, Máte prístup k informáciám o hospodárení a plnení plánov vo vašom podniku?

6, Ako často sa vo vašej praxi vyskytol prípad, že ste sa obávali vyjadriť nesúhlas s vašim nadriadeným?

Prirad'te číslo od 1 do 5

1 – nikdy

2 – skoro nikdy

- 3 – občas
- 4 – často
- 5 - stále

7, Aký štýl riadenia má váš nadriadený?

8, Aký štýl by ste uprednostnili u vášho nadriadeného?

9, Čo je pre vás najdôležitejšie, tzn. ktoré faktory považujete za dôležité v ideálnom zamestnaní?

A, voľný čas (dostatok času pre Vás a Vašu rodinu)

B, sloboda (vlastný spôsob práce)

C, výzva (mať prácu, ktorá prináša uspokojenie zo splnenia pracovných povinností)

D, vzdelávanie (možnosť vzdelávania sa)

E, pracovné prostredie (ventilácia, svetlo, pracovný priestor)

F, využitie Vašich schopností

10, Do akej miery sú tieto faktory uspokojené vo vašom terajšom zamestnaní?

Priradte číslo od 1 do 5, pričom 1 je vôbec neuspokojené a 5 plne uspokojené.

11, Čo je pre vás najdôležitejšie, tzn. ktoré faktory považujete za dôležité v ideálnom zamestnaní?

A, zárobok (postupom času možnosť získať vyšší)

B, ocenenie (za vykonanú prácu)

C, napredovanie (možnosť postupu)

D, výzva (mať prácu, ktorá poskytuje prekonávanie vlastných možností)

E, nadriadený (dobrý pracovný vzťah s nadriadeným)

F, spolupráca (medziľudské vzťahy s kolegami)

G, životný priestor (žiť, aby to vyhovovalo mne i mojej rodine)

H, istota zamestnania (pracovať vo firme tak dlho, ako sa len dá)

12, Ako často pociťujete v práci stres, alebo ste nervózný?

- 1 – nikdy
- 2 – skoro nikdy
- 3 – občas
- 4 – často
- 5 – stále

13, Viete čo je príčinou toho stresu?

14, Myslíte si, že „pravidlá hry“ by sa nemali nikdy porušovať?

15, Ako dlho si myslíte, že budete pracovať v terajšom zamestnaní?

16, Ako na Vás pôsobí image danej organizácie, v ktorej pracujete.

17, Kedy chodíte do práce a kedy z nej odchádzate.

18, Máte vlastnú kanceláriu?

19, Dvere od kancelárie máte otvorené alebo zatvorené a ako zatvorené dvere spolupracovníkov vnímate.

20, Ako máte svoju kanceláriu vybavenú.

21, Používate nejaký vlastný vnútropodnikový jazyk, napr. slangové slová?

22, Ako formou sa pozdravíte spolupracovníkom, nadriadeným, klientom, známym

23, Ako vnímate dotyky druhej strany, napr. chytanie za rameno, či za ruku.

24, Ako sa staviate k statusu. Čo pod týmto pojmom rozumiete.

25, Kto u Vás nesie zodpovednosť za chybu a kto by podľa Vás ju niesť mal.

26, Ste zameraní skôr na uzatváranie dlhodobých alebo krátkodobých zmlúv.