

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Manažer obchodu

Organizační kultura společnosti Globus

(bakalářská práce)

Čestné prohlášení

Prohlašuji,

že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace pramenů, na něž odkazuji.

V Praze dne 20.4.2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Kamile Matysové za podnětné připomínky i zpětnou vazbu během zpracovávání bakalářské práce a paní Sandře Kipeťové, personální ředitelce společnosti Globus, za podporu při získávání dat v rámci interních výzkumů.

Obsah

Úvod.....	5
1. Představení společnosti Globus	7
2. Základní teoretická východiska	10
2.1 Hofstedeho model šesti kulturních dimenzí.....	10
2.1.1 Hodnocení České republiky metodou Hofstedeho kulturních dimenzí.....	12
2.1.2 Hodnocení Německa metodou Hofstedeho kulturních dimenzí.....	14
2.1.3 Srovnání kulturních rozdílů České republiky a Německa	16
2.2 Interkulturní management	17
2.3 Firemní kultura.....	23
2.4 Vize, mise a firemní hodnoty společnosti Globus	24
3. Výzkum vnímání organizační kultury společnosti Globus	28
3.1 Výzkum I – firemní hodnoty společnosti Globus	28
3.1.1 Metodologie výzkumu I – firemní hodnoty společnosti Globus	29
3.1.2 Výsledky výzkumu I – firemní hodnoty společnosti Globus	29
3.2 Výzkum II – organizační chování vedoucích pracovníků.....	35
3.2.1 Metodologie výzkumu II – organizační chování vedoucích pracovníků	35
3.2.2 Výsledky výzkumu II – organizační chování vedoucích pracovníků	35
4. Navrhovaná opatření.....	37
Závěr	39
Seznam literatury a informačních zdrojů.....	41
Seznam obrázků, tabulek a grafů	43
Seznam příloh	44

Úvod

Název mé bakalářské práce zní *Organizační kultura společnosti Globus*. Důvod, proč jsem si pro svou bakalářskou práci zvolil právě společnost Globus ČR, k.s., je zcela pragmatický. Pracuji pro tuto společnost na různých manažerských pozicích v oddělení sortimentního nákupu, respektive sortimentního managementu, od října roku 2006. Zejména mé osobní zkušenosti z bezmála deseti let, po která jsem vystřídal celkem pět pozic v pěti různých úrovních řízení, a zkušenosti z posledních tří až čtyř let, kdy docházelo uvnitř společnosti ke strategickým změnám, jsou pro mne motivací k volbě tohoto tématu.

Společnost kompletně obměnila vrcholové vedení a došlo k významným změnám v přístupu k vedení zaměstnanců. Společnost Globus je rodinnou firmou. Způsob i styl řízení jsou tedy v mnoha ohledech výjimečné. V době zmíněných strategických změn definovalo vedení společnosti vizi společnosti, misi společnosti a také firemní hodnoty společnosti, které úzce souvisí kromě dlouhodobých cílů také s přístupem k vedení zaměstnanců.

Definované firemní hodnoty byly v uplynulých letech vysvětlovány prostřednictvím interního vzdělávacího semináře. Zaměstnanci společnosti o ní mají i přes to v různých úrovních řízení různé povědomí. Chápání organizační kultury je mnohdy naprosto odlišné nejen mezi zaměstnanci na různých úrovních řízení, či mezi zaměstnanci různých divizí, ale také mezi zaměstnanci stejné úrovně řízení, a v krajních případech i mezi kolegy ze stejných oddělení. Tímto dochází ke zpomalování firemních procesů, zejména pak rozhodovacích procesů, a vznikají mnohá nedorozumění. V konečném důsledku tak dochází ke ztrátě iniciativy vedoucích pracovníků a klesá jejich motivace činit ve správný čas nezbytná rozhodnutí.

První hypotézou, kterou z tohoto vyvozují, je, že *vznikající nedorozumění vyplývají z různého vnímání firemních hodnot, což způsobuje poměrně vysoká a relativně dlouhodobá fluktuace v úrovni nejvyššího vedení*. Vedle ní v úrovni nejvyššího vedení dochází k různému vnímání firemních hodnot také z důvodu relativně nízké fluktuace stávajících zaměstnanců napříč různými pozicemi v horizontální i vertikální rovině, což je také znění druhé hypotézy, která je předmětem výzkumu. Třetí hypotéza, která souvisí s množstvím nedorozumění, říká, že *vnímání firemních hodnot ovlivňuje kromě fluktuace samotná délka pracovního poměru konkrétních zaměstnanců společnosti*.

Samostatným tématem, kterému se budeme v souvislosti s identifikací potenciálně problematických témat věnovat, je vliv interkulturního managementu. Čtvrtá hypotéza říká, že *interkulturní rozdíly mezi Čechy a Němci jsou jedním z důvodů, proč dochází k častým odchylkám v chápání firemních hodnot a to generuje nedorozumění ovlivňující rozhodovací procesy.*

Primárním cílem mé bakalářské práce je zjištění urovně povědomí vize, mise a firemních hodnot mezi vedoucími pracovníky a následná konfrontace výstupů z šetření s interními podklady, definujícími tyto organizační hodnoty společnosti.

Sekundárním cílem mé bakalářské práce je rozpoznání míry, kterou může současné vnímání organizačních hodnot společnosti v jednotlivých úrovních řízení ovlivňovat mezinárodní složení managementu společnosti.

Teoretická východiska, kterým se budu podrobně věnovat v samostatné kapitole, se opírají ponejvíce o literaturu renomovaných autorů z oblasti interkulturního managementu, Geerta Hofsedeho a autorského duu Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl. V tomto ohledu se mým samostudiem potvrdila cenná doporučení vedoucí mé práce paní Mgr. Ing. Kamily Matysové. Publikace těchto autorů lze považovat v oblasti problematiky interkulturního managementu za velmi kvalitní a mezinárodně uznávaná díla.

Nástrojem pro analýzu současného povědomí o organizační kultuře v různých úrovních řízení bude dotazníkové šetření a následná konfrontace výsledků tohoto šetření, tedy toho, jak chápou organizační kulturu společnosti její zaměstnanci, s ideologií definovanou vedením společnosti. Pro identifikaci možných vlivů interkulturního managementu pak bude sloužit samostatná studie, vypracovaná v této souvislosti v úzké spolupráci s personálním oddělením společnosti Globus.

Na základě provedených zjištění budou v závěru práce vymezeny potenciálně kritické oblasti a bude sestaven návrh dalšího postupu při přípravě konkrétních opatření v oblasti personální práce, vedení zaměstnanců a prezentace organizační kultury, kterážto by měla stávající neduhy minimalizovat a v ideálním případě zcela odstranit.

1. Představení společnosti Globus

Historie společnosti Globus sahá až do roku 1828, kdy byla založena německým podnikatelem ze sárského St. Wendelu Franzem Bruchem. Nejprve byl Globus rodinnou společností, která dobře prosperovala a díky mnohým inovacím se také neustále rozrůstala. Zásadním krokem byla změna Globusu na samoobslužný obchod, která proběhla v 60. letech minulého století. Poté už byla cesta k tomu, aby se stal hypermarketem, zcela otevřená a Globus touto transformací sebe sama v podstatě odstartoval trend velkoformátových prodejen v Evropě.

Společnost Globus v současnosti provozuje hypermarkety v Německu, v České republice i v Rusku. Celosvětově zaměstnává více než 33000 zaměstnanců a její roční konsolidovaný obrat přesahuje 6 miliard Eur. Kromě toho je společnost Globus majitelem sítě odborných velkoprodejen Baumarkt, které provozuje v Německu, v Lucembursku a také v České republice, kde má celkem tři tyto odborné velkoprodejny, a sice v Brně, v Pardubicích a v Chomutově.

V rámci této bakalářské práce se nebudu samostatně síti odborných velkoprodejen Baumarkt dále podrobněji věnovat, zmiňuji je zejména proto, že jejich logo je spojováno s logem hypermarketu Globus, a je tak nutno rozlišit. Můžeme je srovnat na vyobrazení níže.

V hypermarketech Globus v České republice můžeme oproti celosvětové strategii dvou separátních prodejních formátů dokonce nalézt vybranou výšeč hobby sortimentu z nabídky Baumarkt jako takzvanou integrovanou variantu Baumarkt v hypermarketech Globus. Jde o prodejní plochu cca 1500m², kterou lze považovat spíše za doplnění nepotravinářské části sortimentu, než za nabídku odborné velkoprodejny.

Obrázek 1: logo hypermarketů Globus



Zdroj: www.zboziaprodej.cz.

Obrázek 2: logo odborné velkoprodejny Baumarkt



Zdroj: www.humbe-live.de.

Na náš trh vstoupila společnost Globus v roce 1991 a začala v Praze s náborem zaměstnanců i s budováním zázemí pro zahájení podnikatelské činnosti. Svůj první hypermarket v České republice otevřela o pět let později (4. listopadu 1996) v Brně. Je třeba zmínit, že brněnský hypermarket byl Globus současně také prvním hypermarketem v naší zemi vůbec.¹ Prvenství této prodejny zůstává v mnoha ohledech zachováno, protože nyní představuje hypermarket Brno po svém re-modelingu dokončeném na podzim roku 2015 zároveň i nejmodernější koncept hypermarketů Globus v České republice.

Společnost z počátku velmi rychle expandovala a za čtyři roky již provozovala celkem devět hypermarketů, z nichž tři byly otevřeny v Praze. V nadcházejících letech se expanze společnosti zpomalila, až byla otevřením patnáctého hypermarketu v listopadu roku 2011 pozastavena. Pro zajímavost doplňuji v následující tabulce podrobnější přehled expanze společnosti Globus na našem trhu, kde můžeme vidět nejen konkrétní termíny otevření jednotlivých prodejen, ale také tempo expanze.

Tabulka 1: expanze společnosti Globus v České Republice

Pořadí	lokalita	datum otevření
1.	Brno	4. listopad 1996
2.	Praha Černý Most	30. listopad 1997
3.	Pardubice	18. červenec 1998
4.	Praha Zličín	27. listopad 1998
5.	Chomutov	17. červenec 1999
6.	Opava	21. listopad 1999
7.	Praha Čakovice	13. květen 2000
8.	Olomouc	9. září 2000
9.	Trmice u Ústí nad Labem	11. listopad 2000
10.	České Budějovice	11. duben 2003
11.	Chotíkov u Plzně	1. červen 2006
12.	Liberec	7. září 2007
13.	Jenišov u Karlových Varů	25. duben 2008
14.	Ostrava	4. září 2009
15.	Havířov	25. listopad 2011

Zdroj: vlastní zpracování.

¹ GLOBUS ČR, Historie, verze dokumentu z 10. 5. 2014. Dostupný z World wide Web: <http://www.globus.cz/cs/historie.html>.

Kromě samotné prodejní plochy se v hypermarketu Globus nachází obvykle samoobslužnou restauraci Globus (mimo Praha Centrum Černý Most), stánky rychlého občerstvení a dětský koutek. Menší prodejny v pasáži obchodů pronajímá Globus samostatným obchodníkům, bankám, poště, nebo poskytovatelům doplňkových služeb. Vlastní čerpací stanice společně s mycí linkou doplňují téměř všechny naše hypermarkety.

Zázemí hypermarketů Globus zahrnuje vlastní řeznictví a uzenářství a také vlastní pekárnu, takže si pečivo vyrábí přímo na místě. Vepřové a hovězí maso v řeznictví a uzenářství Globus pochází od českých chovatelů a je ve všech hypermarketech bouráno vyškoleným personálem. Zejména díky vlastním výrobám je hypermarket Globus jedinečný. Žádný jiný provozovatel hypermarketů ani supermarketů totiž takové zázemí vlastních výrob ve všech svých provozovnách nemá. Společnost Globus si je dokonce natolik jistá, že pořádá pravidelné exkurze do zázemí svých výrob, které mohou zákazníci navštěvovat a sami se jejich prostřednictvím o kvalitě zázemí přesvědčit.

Představení obchodní společnosti by mělo obsahovat alespoň základní informace o dosavadních obchodních výsledcích. K tomu nám poslouží veřejně dostupné údaje o hospodaření společnosti z jejích účetních uzávěrek. Společnost Globus vykazuje výsledky na bázi obchodních let, nikoliv kalendářních, vždy za období od prvního července do posledního června následujícího kalendářního roku. Z tohoto důvodu představuje rozbor, vyobrazený na následující straně, souhrn reálných ukazatelů za období od 1. července 2010 do 30. června 2014. Vzhledem k nemožnosti zveřejnit dosavadní obchodní výsledky a interní odhady společnosti Globus pro konec obchodního roku 2014/2015, jsem pro stanovení této hodnoty použil kvalifikovaný odhad. Souhrn obchodních výsledků je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2: obchodní výsledky společnosti Globus

Období	obrat	meziroční vývoj
Obchodní rok 2010/2011	23.618.466.000 Kč	+ 1,41 %
Obchodní rok 2011/2012	23.040.539.000 Kč	- 2,45 %
Obchodní rok 2012/2013	22.111.585.000 Kč	- 4,03 %
Obchodní rok 2013/2014	21.897.917.000 Kč	- 0,01 %
Obchodní rok 2014/2015	21.823.072.000 Kč	- 0,003 %

Zdroj: vlastní zpracování.

2. Základní teoretická východiska

Společnost Globus zaměstnává v České republice ve svých osmnácti prodejnách, několika logistických centrech a v sídle společnosti celkem přibližně 6000 zaměstnanců, z nichž je pouze minorita zaměstnávána agenturně. Management společnosti má čtyři řídicí úrovně, kterým odborně říkáme *Level*. Úroveň L0 – nejvyšší vedení (jednatelé společnosti), L1 – vedoucí pracovníci (ředitelé divizí), L2 – vedoucí oddělení (senior management) a L3 – vedoucí úseků (junior management). Zařazení vedoucích pracovníků do jednotlivých úrovní řízení samo o sobě nikterak nevymezuje počet přímo podřízených pracovníků k té či oné pozici. V některých výjimečných případech může být určitý zaměstnanec zařazen na vedoucí pozici úrovně, aniž by měl fakticky přímé podřízené.

Jak je uvedeno již v úvodu této práce, společnost Globus prošla v posledních třech až čtyřech letech poměrně rozsáhlými změnami, zejména pak zásadními změnami v přístupu k vedení zaměstnanců. Styl řízení se vyznačuje především podněcováním samostatnosti vedoucích pracovníků a vysokými požadavky na jejich vlastní iniciativu a vědomí vlastní zodpovědnosti. Vedle toho je kladen důraz také na rozhodování formou dialogu, namísto autokratického stylu řízení z pozice jednotlivců v nejvyšších úrovních řízení.

Z podstaty těchto zásad tedy nelze o společnosti hovořit jako o typicky centrálně řízené retailingové firmě. Ve společnosti Globus je tímto stylem řízení udržována určitá míra autonomie jednotlivých divizí, která by měla v ideálním případě podpořit sílu společnosti na regionální úrovni díky využití potenciálu lidského kapitálu, který má přehled o daném regionu.

2.1 Hofstedeho model šesti kulturních dimenzí

Každá země má svou vlastní kulturu a každá kultura je specifická. Řekneme-li, že se Češi od Němců liší, nikoho to nepřekvapí. Většina lidí s námi bude dokonce i bez váhání souhlasit. Nyní uvedu, jak výrazné jsou rozdíly mezi českou a německou kulturou, optikou Hofstedeho modelu šesti dimenzí. Hofstedeho model vymezuje šest dimenzí, které jsou definovány jako *indexy² mocenských pozic, individualismu, maskulinity, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobé orientace a index požitkářství versus zdrženlivost*.

² HOFSTEDE, Geert (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Vyd. 5. Str. 179 V Londýně: SAGE Publications, 327 s. ISBN 978-08-0391-306-6.

První dimenzí je *index vzdálenosti mocenských pozic* (PDI – Power distance³), který ukazuje, do jaké míry očekávají a akceptují méně mocní členové organizací a institucí, že moc je rozdělena nerovnoměrně. Toto představuje větší nebo menší nerovnost, definovanou zdola, ne shora. To naznačuje, že úroveň nerovnosti ve společnosti je podporovaná stejně tak následovníky jako vedoucími.

Druhou dimenzí je *index individualismu* (IDV – Individualism⁴). Jde o míru, v jaké jsou jednotlivci začleňováni do skupin, tedy individualismus na straně jedné a kolektivismus na straně druhé. Individualisty nacházíme ve společnostech s volnějším vztahy. Očekává se, že každý se stará jen sám o sebe a svou blízkou rodinu. Kolektivisté jsou oproti tomu od narození začleněni do silných soudržných skupin či rozsáhlých rodin (se strýčky, tetičkami a dědečky), které je chrání výměnou za bezpodmínečnou věrnost. Slovo *kolektivismus* v tomto smyslu nemá politický význam, odvolává se na skupinu, nikoli na stát.

Třetí dimenzí je *index maskulinity* (MAS – Masculinity⁵). Geert Hofstede v publikaci *Geert Hofstede's Cultural Dimensions* pracuje s výstupy ze studie IBM, která odhalila, že hodnoty žen ve společnosti se liší méně než hodnoty mužů. Hodnoty mužů z jedné země a jiné země jsou vedle toho velmi důrazné a soutěživé. Zásadním způsobem se liší od hodnot ženských, které jsou spíše umírněné a starostlivé. Důraznější přístup se nazývá mužský a přístup umírněný a starostlivý je nazýván přístupem ženským. Ženy v ženských zemích mají tu stejnou umírněnost a vyznávají starostlivé hodnoty stejně jako muži. V mužských zemích jsou ženy poněkud důraznější a soutěživější, ale ne tak moc jako muži. Tyto země vykazují rozdíly mezi hodnotami mužskými a hodnotami ženskými.

Čtvrtou dimenzí je *index vyhýbání se nejistotě* (UAI – Uncertainty avoidance⁶), který řeší toleranci společnosti k nejistotě a nejasnosti. To ukazuje, do jaké míry je společnost ovlivňována vzděláním a výchovou a lidé v ní se tak cítí v nestrukturovaných situacích buď nespokojeně, nebo spokojeně. Nestrukturované situace jsou nové, neznámé, překvapivé, rozdílné od obvyklých. Nejistotě se společnosti s vyšší hodnotou indexu UAI vyhýbají a snaží se minimalizovat výskyt takových situací přesnými zákony a pravidly či bezpečnostními a

³ Clearlycultural.com, Geert Hofstede's Cultural Dimensions verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

⁴ Clearlycultural.com, Geert Hofstede's Cultural Dimensions verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

⁵ Clearlycultural.com, Geert Hofstede's Cultural Dimensions verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

⁶ Clearlycultural.com, Geert Hofstede's Cultural Dimensions verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

ochrannými opatřeními. Lidé žijící v zemích, které se vyhýbají nejistotě, jsou více emocionální. Opačným typem jsou lidé žijící v zemích, které akceptují nejistotu. Ti jsou více tolerantní k různým situacím než jen k těm, na které jsou zvyklí. Pokouší se o to mít tak málo pravidel, jak jen je to možné. Lidé v těchto zemích jsou více flegmatictí a hloubaví. Neočekávají ve svém prostředí vyjadřování emocí.

Pátou dimenzí je *index dlouhodobé orientace* (LTO – Long-term orientation⁷). Tento pátý rozměr byl objeven průzkumem mezi studenty z 23 zemí světa za použití dotazníku, který vytvořili čínští učenci. Hodnoty spojované s dlouhodobou orientací jsou skromnost a spořivost. Hodnoty spojované s krátkodobou orientací vedle toho uznávají tradici a naplnění sociálních závazků.

Šestou dimenzí je *index požitkářství vs. zdrženlivosti* (IVR – Indulgence versus Restraint⁸). Dimenzi požitkářství je možné definovat jako tendenci připouštět relativně volné uspokojování základních a přirozených lidských potřeb spojených s užíváním života a zábavou. Protipólem požitkářství je zdrženlivost, za kterou stojí přesvědčení, že takovéto uspokojování výše uvedených potřeb musí být potlačováno a regulováno přísnými společenskými normami. Tato dimenze přímo ovlivňuje atmosféru společnosti.

2.1.1 Hodnocení České republiky metodou Hofstedeho kulturních dimenzí

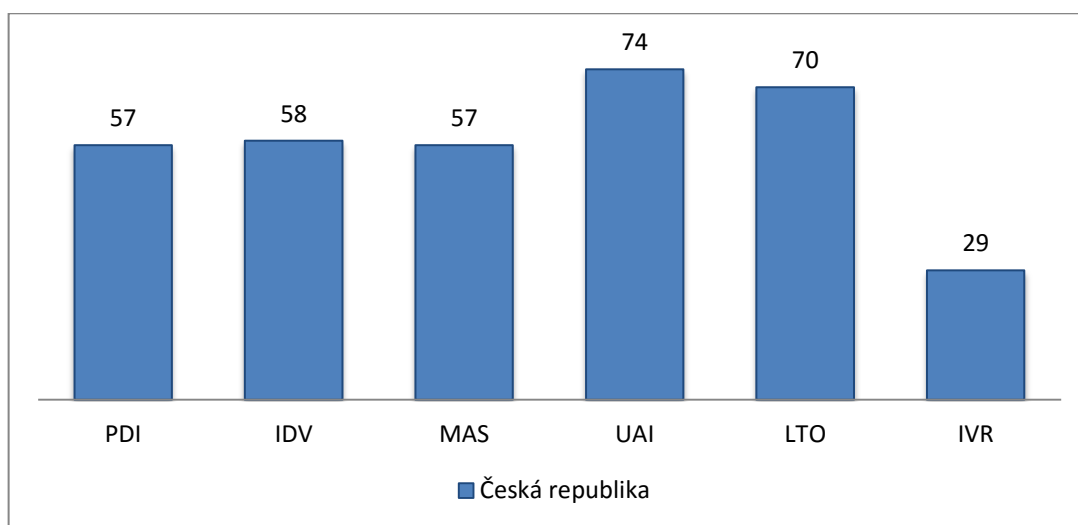
Česká republika má relativně vysokou hodnotu *indexu vzdálenosti mocenských pozic* (Hodnota PDI je 57⁹). To znamená, že se jedná o hierarchickou společnost, tedy že lidé přirozeně přijímají hierarchii, v níž každý má své místo, a nepotřebuje k tomu další odůvodnění. Hierarchie v organizaci je vnímána jako odraz zakořeněné nerovnosti. Podřízení očekávají, že se jim bude říkat, co mají dělat, a ideální šéf je benevolentní samovládc.

⁷ Clearlycultural.com, Geert Hofstede's Cultural Dimensions verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

⁸ Clearlycultural.com, Geert Hofstede's Cultural Dimensions verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.

⁹ Geert-hofstede.com, What about Czech Republic? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>.

Graf 1: hodnocení České republiky metodou Hofstedeho kulturních dimenzí



Zdroj: vlastní zpracování.

Index individualismu má v České republice také poměrně vysokou hodnotu (Hodnota IDV je 58¹⁰), což ukazuje na poměrně individualistickou společnost. To znamená, že existuje vysoká pravděpodobnost relativně nízké společenské angažovanosti, a lze předpokládat, že se jednotlivci budou vždy primárně více starat o sebe a své nejbližší, než o dění v komunitě či organizaci, ve které žijí nebo se v ní často pohybují.

Hodnota *indexu maskulinity* v České republice (Hodnota MAS je 57¹¹) deklaruje, že jde spíše o mužskou společnost. V mužské zemi lidé žijí pro úspěch v práci. Manažeři by měli být schopni rozhodovat a chtějí rozhodovat. Zásadním tématem je motivace lidí, při které je kladen důraz na výkonnost s potřebou být nejlepší. Konflikty jsou řešeny jejich potlačováním.

Česká republika vykazuje hodnotu *indexu vyhýbání se nejistotě* vůbec nejvyšší ze všech šesti dimenzí (Hodnota UAI je 74¹²). Kultura České republiky má preferenci zamezení nejistotě mezi svými hodnotami velmi vysoko. V těchto kulturách je emocionální potřeba pravidel, a to dokonce i v případě, že tato pravidla nejsou dodržována. Lidé mají vnitřní potřebu zaměstnání. Normou je pracovitost, přesnost a dochvilnost. Může se vyskytovat odpor k inovacím a změnám. Přísněji stanovená pravidla vedou k jejich častějšímu porušování a obcházení.

¹⁰ Geert-hofstede.com, What about Czech Republic? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/czech-republic.html](http://geert-hofstede.com/czech-republic.html).

¹¹ Geert-hofstede.com, What about Czech Republic? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/czech-republic.html](http://geert-hofstede.com/czech-republic.html).

¹² Geert-hofstede.com, What about Czech Republic? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/czech-republic.html](http://geert-hofstede.com/czech-republic.html).

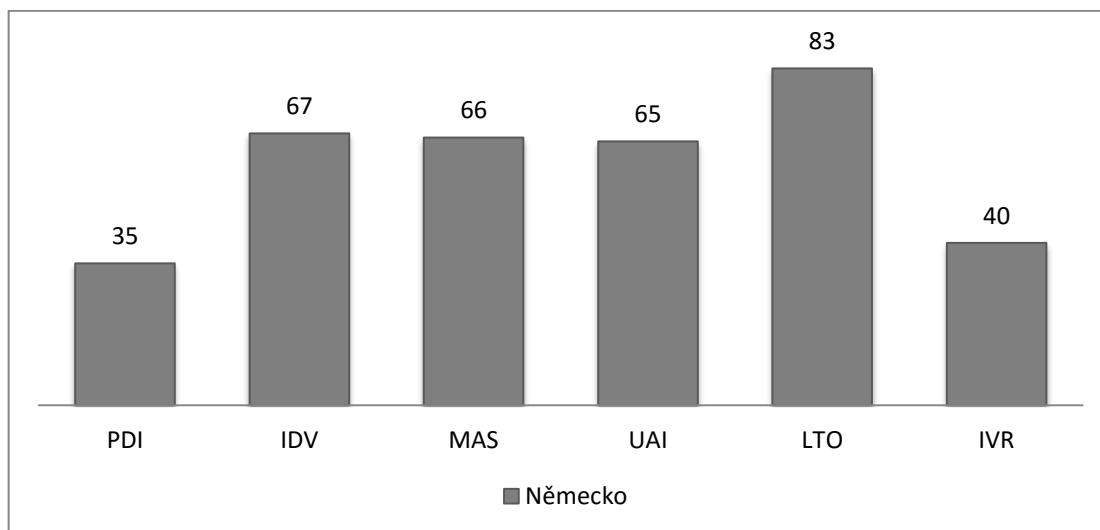
Vzhledem k vysokému skóre *indexu dlouhodobé orientace* (Hodnota LTO je 70¹³) vykazuje česká kultura spíše pragmatičtější přístup. V takto orientovaných společnostech lidé věří, že pravda, respektive měřítko toho, co je správné, do značné míry závisí na situaci, kontextu a času. Hodnota indexu naznačuje schopnost přizpůsobit se v preferenci tradic daným podmínkám. Výrazná je také silná tendence spořit a investovat.

Nízká hodnota *indexu požitkářství vs. zdrženlivosti* (Hodnota IVR je 29¹⁴) znamená to, že Češi mají sklon k cynismu a pesimismu. Také na rozdíl od shovívavých společností, takovéto společnosti nekladou velký důraz na volný čas a uspokojení svých tužeb. Lidé s touto orientací mají dojem, že jejich projevy a akce jsou řízeny společenskými normami a mají pocit, že oddávat se sami sobě je nevhodné až nepřipustné.

2.1.2 Hodnocení Německa metodou Hofstedeho kulturních dimenzí

Vysoce decentralizované Německo podporující silnou střední třídu není překvapivě mezi zeměmi s vysokým *indexem vzdálenosti mocenských pozic* (Hodnota PDI je 35¹⁵). Spolurozhodování je poměrně rozsáhlé. Je třeba vzít v tomto ohledu do úvahy zejména management. Přímá a participativní komunikace je častá, stejně jako preference osobního stylu jednání. Předpokladem úspěšného vedení je obvykle vysoká odbornost.

Graf 2: hodnocení Německa metodou Hofstedeho kulturních dimenzí



Zdroj: vlastní zpracování.

¹³ Geert-hofstede.com, What about Czech Republic? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/czech-republic.html](http://geert-hofstede.com/czech-republic.html).

¹⁴ Geert-hofstede.com, What about Czech Republic? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/czech-republic.html](http://geert-hofstede.com/czech-republic.html).

¹⁵ Geert-hofstede.com, What about Germany? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html).

Německou společnost lze vzhledem k vysoké hodnotě *indexu individualismu* (Hodnota IDV je 67¹⁶) považovat za skutečně individualistickou společnost. Existuje silná víra v ideál seberealizace. Loajalita v zaměstnání je založena na osobních preferencích lidí, stejně jako smysl pro povinnost a odpovědnost. Komunikace je jednou z nejpřímějšších na světě ve smyslu ideologie: *Upřímně, i když to bolí*.

S poměrně vysokou hodnotou *indexu maskulinity* (Hodnota MAS je 66¹⁷) lze Německo považovat za mužskou společnost. Výkon je vysoce ceněn a vyžadován. Samotný školní systém rozděluje děti do různých typů škol ve věku deseti let. Manažeři by měli být schopni rozhodovat a měli by být asertivní.

Německo je jednou ze zemí vyhýbajících se nejistotě, což ukazuje relativně vysoký *index vyhýbání se nejistotě* (Hodnota UAI je 65¹⁸). Systematický postup musí být dodržen, aby byl cíl úspěšně naplněn. Podrobnosti a detaily jsou důležité pro vytvoření jistoty, že určité téma nebo projekt je dobře promyšlený. Němci spoléhají na odborné znalosti a vnímají je jako prostředek pro zbavení se pocitu nejistoty.

Německo vykazuje jednu z nejvyšších hodnot *indexu dlouhodobé orientace* (Hodnota LTO je 83¹⁹) což naznačuje, že jde o silně pragmatickou zemi. Německo dosahuje v tomto ohledu výrazně vyšší hodnoty než Česká republika. Hodnota indexu naznačuje schopnost přizpůsobit se v preferenci tradic daným podmínkám. Výrazná je také silná tendence spořit a investovat, šetrnost a vytrvalost při dosahování výsledků.

Nízká hodnota *indexu požitkářství vs. zdrženlivosti* (Hodnota IVR je 40²⁰) ukazuje, že německá kultura je spíše zdrženlivá. Společnosti s nízkým skóre v této dimenzi mají sklon k cynismu a pesimismu. Také, na rozdíl od shovívavých společností, decentní společnosti nedávají velký důraz na volný čas a uspokojení svých tužeb. Lidé s touto orientací mají dojem, že jejich projevy a akce jsou řízeny společenskými normami a mají pocit, že oddávat se sami sobě je nevhodné až nepřipustné.

¹⁶ Geert-hofstede.com, What about Germany? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html).

¹⁷ Geert-hofstede.com, What about Germany? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html).

¹⁸ Geert-hofstede.com, What about Germany? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html).

¹⁹ Geert-hofstede.com, What about Germany? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html).

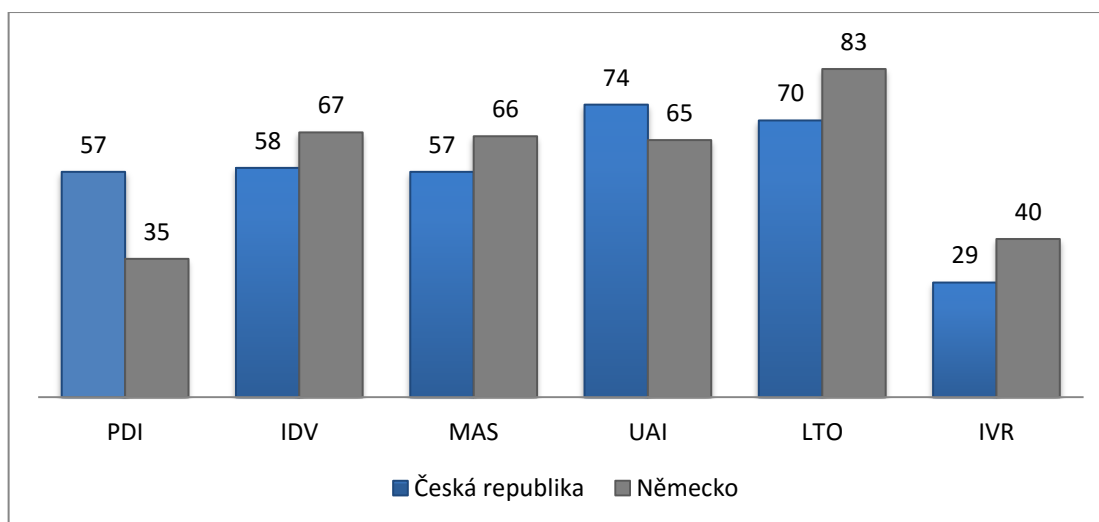
²⁰ Geert-hofstede.com, What about Germany? verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html).

2.1.3 Srovnání kulturních rozdílů České republiky a Německa

V porovnávání německých a českých kulturních hodnot, které jsme procházeli za využití Hofstedeho modelu šesti dimenzí a podkladů získaných z oficiálních stránek Hofstedeho centra, pozorujeme relativně podobné výsledky (viz graf 3). Mezi českou a německou kulturou nejsou tak velké rozdíly, jaké bychom sledovali například mezi USA a Brazílií nebo USA a Čínou, nicméně všechny české a německé kulturní hodnoty se nejvíce liší zřetelným rozdílem v hodnotách *indexu vzdálenosti mocenských pozic*.

Podle Hofstedeho, česká společnost toleruje a akceptuje vyšší nerovnost ve společnosti, což vede k přirozenému vytváření hierarchie. Mít silnou střední třídu a historicky zakořeněné spolurozhodování občanů a zaměstnanců je pak výsadou německé společnosti, která může vedle toho vnímat tendenci nerovnoměrně distribuované moci jako negativní až nežádoucí.

Graf 3: srovnání kulturních rozdílů České republiky a Německa metodou Hofstedeho kulturních dimenzí



Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnoty indexů IDV, MAS a UAI se liší o 9 bodů, což lze považovat za zanedbatelný rozdíl, protože skóre se měří v rozsahu od 0 do 100 bodů. Na základě těchto hodnot lze odvodit, že Německo je o něco více individualistickou společností s vyšším sklonem k mužským vlastnostem, zatímco Česká republika má o něco vyšší sklon k vyhýbání se nejistotě a inklinuje ve srovnání s Německem o něco více k ženské společnosti.

Relativně velký rozdíl lze sledovat mezi českou a německou kulturou v indexu LTO, kdy Němci se zdají být více orientováni na tradici než Češi. Obě země pak mají sklon spíše k cynismu a pesimismu, nicméně Česká republika vykazuje vyšší sklon k tomuto chování.

Zkoumání kulturních rozdílů České republiky a Německa metodou Hofstedeho kulturních dimenzí lze shrnout do těchto závěrů:

1. Nerovnoměrné rozdělení moci je více přijímáno v české společnosti a není negativně vnímáno, což je rozdíl oproti vnímání v Německu.
2. Německá společnost má výrazně vyšší sklon k tradici než společnost česká.
3. Obě země mají sklon k pesimismu a cynismu, avšak tato tendence je silnější v České republice.

2.2 Interkulturní management

Výzkumů německo-české spolupráce v kontextu sdílené organizační kultury bylo zatím provedeno jen několik. Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl byli aktivní v tomto konkrétním výzkumném poli česko-německé spolupráce více než 20 let. Definovali osm rozměrů²¹, které umožňují pochopení rozdílů v česko-německém organizačním chování a pracovních postojích, a co to současně znamená pro usnadnění česko-německé spolupráce.

Tabulka 3: Česká republika versus Německo - rámec osmi rozměrů

Česká republika	pořadí	Německo
orientace na lidi	1	orientace na úkol
devalvace organizační struktury	2	nadhodnocování organizační struktury
souběžnost úkolů	3	návaznost úkolů
řízení orientované na osoby	4	řízení orientované na pravidla
přesah osobních a pracovních záležitostí	5	oddělování osobních a pracovních záležitostí
vysoký komunikační kontext	6	nízký komunikační kontext
vyhýbání se konfliktu	7	konfrontace s konfliktem
kolísavé sebevědomí	8	stabilní sebevědomí

Zdroj: vlastní zpracování.

Kulturní rozměry jsou zapuštěny v národní kultuře a jsou spíše zobecněním kulturních tendencí než popisem jednotlivých sad chování. Cílem tohoto rámce obecný popis typického českého a typického německého organizačního chování a následná identifikace tendencí chování českých a německých zaměstnanců. Je třeba poznamenat, že každý jedinec se může

²¹ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2008). Perfekt geplant und genial improvisiert. Str. 36, Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Vyd.1 V Mnichově: Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, ISBN 978-3-86618-202-8.

chovat buď netypicky pro jeho kulturu, nebo dokonce může být individuální německé a české organizační chování u sledovaných jednotlivců velmi podobné.

Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl identifikovali různorodou preferenci úkolu a lidí hned jako první z kulturních rozdílů v rámci česko-německého organizačního kontextu. V souladu s tím mají Češi tendenci klást velmi silný důraz na své vlastní zájmy či zájmy jiných členů organizace a jejich cílem je tak vytvořit humánní a přátelskou atmosféru na pracovišti. V kontextu s tím byl u Čechů častěji identifikován sklon slíbit konkrétní věci, aniž by bylo zřejmé, že je možné je splnit, nebo dokonce cíle, u kterých je jasné, že je není možné naplnit. Motivací je přitom jednoduchá potřeba potěšit své protějšky nebo posouvat jejich sociální vnímání pozitivním směrem. Němci jsou na druhé straně více zaměřeni na úkol samotný a při své práci se chovají velice přímočaře a odpovědně, zatímco vztahům s kolegy dávají pouze sekundární důležitost. Komunikace a pracovní styl Němců se zdají být přímější, přísnější a tvrdé, jako kdyby role kolegy byla oddělena od jeho skutečné osobnosti. Tento rozdílný česko-německý postoj je velmi výstižně shrnut v publikaci *Perfekt geplant und genial improvisiert* souvětím: „Když Vás budu mít rád, budu dobře pracovat. Když budete dobře pracovat, budu Vás mít rád.“²²

Druhý standard aplikovaného rámce je česká devalvace struktury a vedle toho německé nadhodnocování struktury, které generuje standardizované procesy a struktury. Základem pro české postoje je jejich odpor vyplývající z historie. V důsledku historicky daných předpokladů se Češi v rychle se měnícím prostředí více spoléhají na schopnost improvizovat namísto spoléhání se na pravidla a struktury. Pravidla jsou obecně vnímána jako omezení osobní svobody a jsou proto odmítána. Němci však vnímají pravidla jako kolektivní záležitost, která je určena ke zlepšování procesů a má přímý dopad na kvalitu. Pravidla jsou v Německu široce dodržována, jsou považována za smysluplná a jsou vnímána jako přidaná hodnota.

Tato zjištění, týkající se českých a německých postojů k pravidlům a strukturám, potvrzuje také dílo Růženy Lukášové pojednávající o organizační kultuře českých manufaktur. V knize *Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology*²³ se pojednává o potřebě stanovení organizačního kontextu, ve kterém

²² NOVÝ, Ivan, SYLVIA SCHROLL-MACHL (2008). *Perfekt geplant und genial improvisiert*. Str. 68, Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit. Vyd.1 V Mnichově: Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, ISBN 978-3-86618-202-8.

²³ LUKÁŠOVÁ, R., FRANKOVÁ, E., SURYNEK, A. (2006): *Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology*. Str. 119-131, Vyd. 4. V Mnichově: Rainer Hampp Verlag, 371 s. ISSN 0949-6181.

pravidla a normy pro postupy nepředstavují klíčový obsah české organizační struktury. Pro úplné potvrzení těchto závěrů mohou znímit také že Ursula Glunk ve své knize *Finding the Key to German-Style Management*²⁴ uvádí, jak je pro německou organizační kulturu důležitá existence standardizovaných procesů, pravidel a systémů.

Třetím rámcem je přístup k projektům a řízení času. Český pracovní postoj implikuje rozdělení pozornosti a vede k současné práci na různých projektech, zatímco Němci mívají (duševní) rozvrh a pracují na svých úkolech a projektech postupně. Vzhledem k tomu jsou Češi více flexibilní a jsou schopni dokončit více důležitých úkolů jako první. Je však možné, že kvalita některého z úkolů bude tímto multitaskingem omezena či dokonce snížena. Němci, kteří sledují svůj pracovní program a pečlivě připravují pracovní rytmus i postup, inklinují ke zdánlivě nižší pružnosti, ale kvalita jejich práce je často při porovnání s českými kolegy vyšší.

Čtvrtý rámec kulturních rozdílů je kontrolní mechanismus, kterým může být buď orientace nadřízeného při řízení směrem ke konkrétní osobě, nebo k pravidlu. V České republice existuje tendence k porušování pravidla v případě, že jedinec bude těžit z tohoto porušení. Toto není v Německu považováno za normální nebo převládající. Češi se zdají být vnitřně motivováni, pokud práce naplňuje jejich osobní zájmy nebo zájmy jiného člena organizace. Nevyskytují-li se tyto aspekty, je nutná externí motivace v podobě peněz nebo intenzivní kontroly. V Německu jsou na druhé straně pravidla dodržována více vnitřně a dílo je dokonáno vzhledem k práci samotné, což vede k internalizovanému řízení a vyšší nezávislosti pracovníka. V případě vzniklého problému je méně pravděpodobné, že bude český zaměstnanec informovat svého nadřízeného o problému, který by mohl mít vliv na jejich dobré vztahy.

Toto znamená, že je v českém prostředí povinností vedoucího pracovníka požádat své zaměstnance o zpětnou vazbu o stavu své práce s cílem definovat možné problémy a překážky, dříve než vyrostou do nezvladatelné míry. V případě, že je již problém vážný, mají čeští zaměstnanci tendenci jej podceňovat nebo naznačovat možnost, že nastavený proces nepracuje správně. Na rozdíl od toho má zaměstnanec v Německu nepsanou povinnost poskytnout informace v případě všech problémů, slabých míst či jiných neduhů svému nadřízenému.

²⁴ GLUNK, U., WILDROM, C., & OGILVIE, R. (1996). *Finding the Key to German-Style Management*. Str. 93-108, Vyd. 3. V Oxfordshire: Taylor&Francis, Ltd., 108 s. ISSN 0020-8825.

Pátým rámcem kulturních rozdílů mezi Čechy a Němci, identifikovaným Ivanem Novým a Sylvii Schroll-Machl jako potenciální oblast konfliktu, je oddělování, respektive přesah, pracovní a osobní životní oblasti. Němci mají v tomto ohledu tendenci oddělit jejich role zaměstnanců, členů rodin a přátel výrazněji, zatímco Češi inklinují k rozptýlení těchto rolí, a proto rozvíjejí interpersonální vztahy na pracovišti. Navíc inklinují k používání více neformálních kanálů pro komunikaci zpráv a informací, které mají silný vliv na názor veřejnosti ve společnosti, a stejně tak i informací o případných rozhodnutích. Tento postoj následně vede k emoční reakci a chování na pracovišti, protože profesionalita se nepovažuje oproti Německu za tolik důležitou jako pravomoci či postavení konkrétního pracovníka.

Němci, kteří raději žijí své role samostatně, jsou proto vnímáni jako chladní, neosobní či vzdálení v kontextu české organizační kultury. Tyto kulturní rozdíly jsou úzce spjaty s šestým rozměrem, což je vysoký komunikační kontext Čechů a nízký německý komunikační kontext. V německém nízkém komunikačním kontextu není téměř žádný prostor pro opuštění interpretace slovní komunikace, protože vše, co je řečeno, je velmi přímé a jednoduché. Oproti tomu v České republice pracovníci spoléhají na sdílený kontext a komunikují pomocí signálů nebo implicitně a částečně neverbálně. Implicitní komunikace slouží jako bezpečnostní mechanismus, protože není srozumitelná, což není tak přímé či drsné, a tudíž neriskují osobní vztah v případě negativních zpráv, které musí být sděleny.

Sedmý kulturní rozměr je německá konfrontace s konflikty oproti české tendenci zamezení konfliktu. Podobně jako v případě nízkého komunikačního kontextu je v Německu i konfrontace s konfliktem velmi přímá a přímočará. Po konfrontaci s konfliktem obvykle následuje analýza základních příčin selhání nebo vzniku daného problému. Naopak řešení problémů je v České republice vnímáno jako kritika konkrétní osoby a zkoumání problému nebo konfliktu může být vnímáno spíše jako bolestivé nebo nepříjemné. Z těchto důvodů jsou často předkládány výmluvy nebo vysvětlení, z čehož má vyplynout, že problém je způsoben zvenčí.

Posledním rámcem kulturních rozdílů podle Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl je ustálenost německého sebevědomí v kontrastu s kolísavým českým sebevědomím. V důsledku toho, že Němci vykazují stabilní sebevědomí, se projevují spíše konstantním chováním. Češi mají vedle toho tendenci oscilovat mezi podhodnocováním a nadhodnocováním jejich schopností či schopností člena jejich zájmové skupiny či organizace. Tyto rozdíly vedou k českému vnímání Němců jako arogantních nebo příliš sebevědomých, což se umocňuje často

nadřazenými pozicemi Němců v českých společnostech. Vzhledem k tomu, že německý jazyk je zpravidla okrajově hlasitější a zvuky tvrdší, dále se tím zesiluje dojem z německé arogance.

Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl dále zdůrazňují různá pojetí zdvořilosti v České republice a v Německu. V České republice je považováno za znamení dobrých mravů preventivně se omlouvat za výskyt zdánlivých nedokonalostí za využitím formulací typu: „Jestli je to pro Vás přijatelné. Pokud Vás to neobtěžuje. Kdyby Vám to nevadilo.“ atd. V důsledku těchto různých komunikačních stylů mohou Češi vnímat německý způsob komunikace jako neslušný nebo agresivní, protože se neskládá z těchto typických českých prvků.

Autorské duo Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl stojí také za vznikem publikace *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*, která nabízí trochu jiný úhel pohledu na tutéž problematiku. Publikace nabízí srovnání komunikace obou kultur mezi sebou vzájemně a věnuje se této problematice velmi detailně. V kontextu s předchozím textem nám nyní tato publikace nabízí nápaditý způsob, jak pochopit česko-německé kulturní rozdíly, které se propisují do všech oblastí života, z nichž nás zajímá samozřejmě ta pracovní.

Srovnání obou kultur, které je předmětem publikace, vznikalo metodou rozboru tzv. kritických událostí. V následujícím textu je uveden souhrn citátů z publikace, které velmi trefně poukazují na potenciálně kritické oblasti česko-německé spolupráce, tedy okruhů ve kterých se česká a německá kultura nejvíce liší a ve kterých je tím pádem skryto ono pomyslné riziko konfliktů, nedorozumění či takzvaných třecích ploch.

České kulturní standardy z německého úhlu pohledu, tedy jak nás Čechy vidí Němci.

- *Vztah ke strukturám*: „Nebojte se, nějak to uděláme.“²⁵
- *Orientace na sociální vztahy*: „Moc sympatický tedy není, no nevím, jak s ním budu moci spolupracovat.“²⁶
- *Difúze*: „Všechno souvisí se vším.“²⁷

²⁵ NOVÝ, Ivan, SYLVIA SCHROLL-MACHL (2015). *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Str. 56, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

²⁶ NOVÝ, Ivan, SYLVIA SCHROLL-MACHL (2015). *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Str. 63, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

²⁷ NOVÝ, Ivan, SYLVIA SCHROLL-MACHL (2015). *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Str. 76, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

- *Silný komunikační kontext*: „Pořád jim něco říkám, ale je to marné. Jako bych hrách na stěnu házel.“²⁸
- *Kolísavé sebevědomí a sebejistota*: „Všechno je problém a nic nezvládnu – nic není problém a jdu do toho.“²⁹
- *Polychronie času*: „Nemožné zítra, zázraky do tří dnů.“³⁰

Německé kulturní standardy z německého úhlu pohledu, tedy jak vidíme Němce my Češi.

- *Maximální snaha vyhnout se nejistotě*: „Jsou nepružní, neflexibilní a neumějí improvizovat. Nemají rádi překvapení, a to ani pozitivní.“³¹
- *Věcná orientace*: „Beiben Sie sachlich a následuje konflikt.“³²
- *Důsledné oddělování jednotlivých oblastí života*: „Včera na pivu a dnes v práci, jako by to byli dva různí lidé.“³³
- *Slabý komunikační kontext*: „Jsou tvrdí a dělají z nás hlupáky.“³⁴
- *Tvrdá sebejistota*: „Jsou sebejistí, sebevědomí až arogantní.“³⁵
- *Monochronie času*: „Neumějí dělat více věcí najednou, nejsou flexibilní, ani efektivní. A to říkají, že čas jsou peníze.“³⁶
- *Kultura versus krátkodobé proměny*: „Opravdu to platí? A co mladá generace, ta se přece mění.“³⁷

²⁸ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 86, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

²⁹ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 92, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³⁰ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 96, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³¹ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 99, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³² NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 107, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³³ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 112, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³⁴ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 120, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³⁵ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 124, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³⁶ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 127, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

³⁷ NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). Interkulturní komunikace: Češi a Němci. Str. 130, Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

2.3 Firemní kultura

Firemní kultura je tématem, kterému se věnuje, obdobně jako problematice interkulturního managementu více autorů. Než se budu věnovat firemním hodnotám definovaným ve společnosti Globus, uvedu, co je to firemní kultura. Studium literatury jsem se nejčastěji setkával s definicí dle Scheina, která vymezuje firemní kulturu tak, že jde o „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“³⁸

Ivan Nový společně s Evou Bedrnovou vymezují firemní kulturu tím, že jde o „neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům.“³⁹ Základní charakteristiky firemní kultury dle Brookse zní tak, že „podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. Nejedná se o průměr, ale skupinový fenomén, který má sociální povahu. Místem vzniku je podnik, ne okolní prostředí. Je výsledkem procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Mění se v závislosti na formování podnikových cílů a strategií. Má historicky přechodný charakter v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje jednotlivé události v podniku. Je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Objasňuje nově příchozím zaměstnancům, jak jednat v souladu s tradicemi firmy a usnadňuje mu seznámení se s novým prostředím.“⁴⁰

Do firemní kultury tedy můžeme řadit společné hodnoty a normy, pravidla a standardy, etický kodex, jednání a vzájemný kontakt. Všechny zmíněné části společně v pozitivním slova smyslu přispívají k vývoji organizace. Ian Brooks dále vymezuje základní čtyři typy firemních kultur. Prvním druhem je mocenská kultura, obvyklá spíše pro menší podniky. Druhým je funkční kultura typická spíše pro větší organizace. Následuje úkolová kultura, obvyklá v maticových organizacích a nakonec čtvrtá firemní kultura, kultura osobní, která je specifikem podniků, v nichž je základním prvkem jednotlivec.

³⁸ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Str. 431 Vyd 1. V Praze: Management Press, s.r.o., 592 s. ISBN 80-7261-064-3.

³⁹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Str. 485 Vyd 1. V Praze: Management Press, s.r.o., 592 s. ISBN 80-7261-064-300.

⁴⁰ BROOKS, Ian (2003). Firemní kultura: jedinci, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Str. 115 V Brně: Computer Press, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

2.4 Vize, mise a firemní hodnoty společnosti Globus

Součástí teoretických východisek této bakalářské práce je rozbor definované vize, mise a firemních hodnot společnosti. Vize a mise společnosti jsou stejně jaké firemní hodnoty definovány a zaměstnancům společnosti interpretovány prostřednictvím interního systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jsou nedílnou součástí vstupních školení.

Nyní uvedu, jak zní vize a mise společnosti. Pro tyto účely jsem následující text doplnil o interní materiály poskytnuté personálním oddělením společnosti Globus. Tyto materiály jsou různou formou avšak vždy při zachování stejného grafického zpracování všem zaměstnancům přístupné. Plakáty jsou vyvěšeny v zázemí provozoven, dokumenty jsou přístupné na firemním intranetu a každý zaměstnanec dostává při nástupu složku s těmito dokumenty v rámci přípravy na vstupní firemní seminář.

Vize společnosti je definována větou: „Chceme být nejpodnikavější společností v branži.“⁴¹ (viz obrázek 3)

Mise společnosti je definována větou: „Všude tam, kde působíme, jsme nejoblíbenějším a nejnavštěvovanějším nákupním místem.“⁴² (viz obrázek 3) Mise společnosti se vedle toho navíc ještě skládá ze tří pomyslných pilířů, které lze popsat jako pilíř *tradice*, pilíř *zákazník* a pilíř *zaměstnavatel*.

Tradice: Jsme společnost, která díky svým tradicím a neustálému rozvoji zajišťuje stabilní budoucnost. Zvyšujeme životní standard stále více lidem, protože poskytujeme služby, které jsou k dispozici pouze u nás.⁴³

Zákazník: Nabízíme široký a kvalitní sortiment, podporujeme regionální různorodost, naše ceny umožňují dostat více za své peníze a naši zaměstnanci se zákazníkům opravdu věnují.⁴⁴

Zaměstnavatel: Jsme společnost, ve které zaměstnanci sami poznají, co je třeba udělat. Zaměstnanci jsou schopni převzít zodpovědnost a pracovat samostatně. Jsme korektním a žádaným zaměstnavatelem.⁴⁵

⁴¹ Interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s.

⁴² Interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s.

⁴³ Interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s.

⁴⁴ Interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s.

⁴⁵ Interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s.

Obrázek 3: vize a mise společnosti Globus



Zdroj: interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s.

Aby bylo možné naplnit vize a mise společnosti, je třeba, aby k tomu byly vytvořeny adekvátní podmínky. Pomyslným životními podmínkami jsou v tomto ohledu firemní hodnoty společnosti Globus. Organizační kultura společnosti Globus je v mnoha ohledech specifická, proto je firemním hodnotám věnována zvýšená pozornost. Jejich následný výklad je založen na interpretaci interních školicích materiálů. (viz obrázek 4)

GLOZVEZAM: tento výraz je složeninou slov globusový způsob vedení zaměstnanců⁴⁶. Kromě samotného významu jednotlivých slov se za ním skrývá také firemní vzdělávací program vytvořený personálním oddělením, který má zajistit znalost firemní vize, mise a korektní vnímání firemních hodnot společnosti Globus.

Seminář *GLOZVEZAM* je nedílnou součástí zapracování nových pracovníků. Semináře se zúčastňují také všichni stávající zaměstnanci, přičemž účast je povinná pro úrovně řízení L0, L1, L2 a L3. Cílem semináře je pochopení způsobu vedení zaměstnanců a chování vedoucích zaměstnanců v organizační kultuře společnosti Globus.

Stěžejními tématy, na která seminář cílí, jsou rozhodování, informovanost, iniciativa, respekt, motivace a zpětná vazba. Globusový způsob vedení zaměstnanců podporuje u vedoucích pracovníků odvahu činit samostatná rozhodnutí, potřebu vyhledávat a sdílet

⁴⁶ Interní školicí materiál společnosti Globus ČR, k.s

relevantní informace, samostatnost a iniciativní přístup, vzájemný respekt založený na úctě jednoho k druhému, namísto sledování hierarchického zařazení zaměstnanců s respektem k profesním zkušenostem i odbornosti konkrétního zaměstnance, motivaci zaměstnanců a aktivní využívání zpětné vazby.

Lidskost podporuje mezi zaměstnanci rovnocennost a posiluje vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Firemní kultura je podmíněna otevřeností a upřímností zaměstnanců, což klade na vedoucí pracovníky určité požadavky hned ve dvou rovinách. Na jedné straně vyžaduje od vedoucího pracovníka, aby jednal otevřeně a upřímně se svými podřízenými a na straně druhé, aby byl stejně otevřený a upřímný i při jednání se svým vedením.

Odpovědnost apeluje na uvědomění si vlastní odpovědnosti vůči firmě, kolegům i svým podřízeným. Vyžaduje od vedoucích pracovníků doslova denně to nejlepší a podporuje je, aby oni totéž vyžadovali od svých podřízených. Vědomí vlastní odpovědnosti je klíčovým prvkem korektních rozhodnutí. Úkolem vedoucích pracovníků je v tomto ohledu také budování stejné úrovně vnímání vlastní odpovědnosti u jejich podřízených.

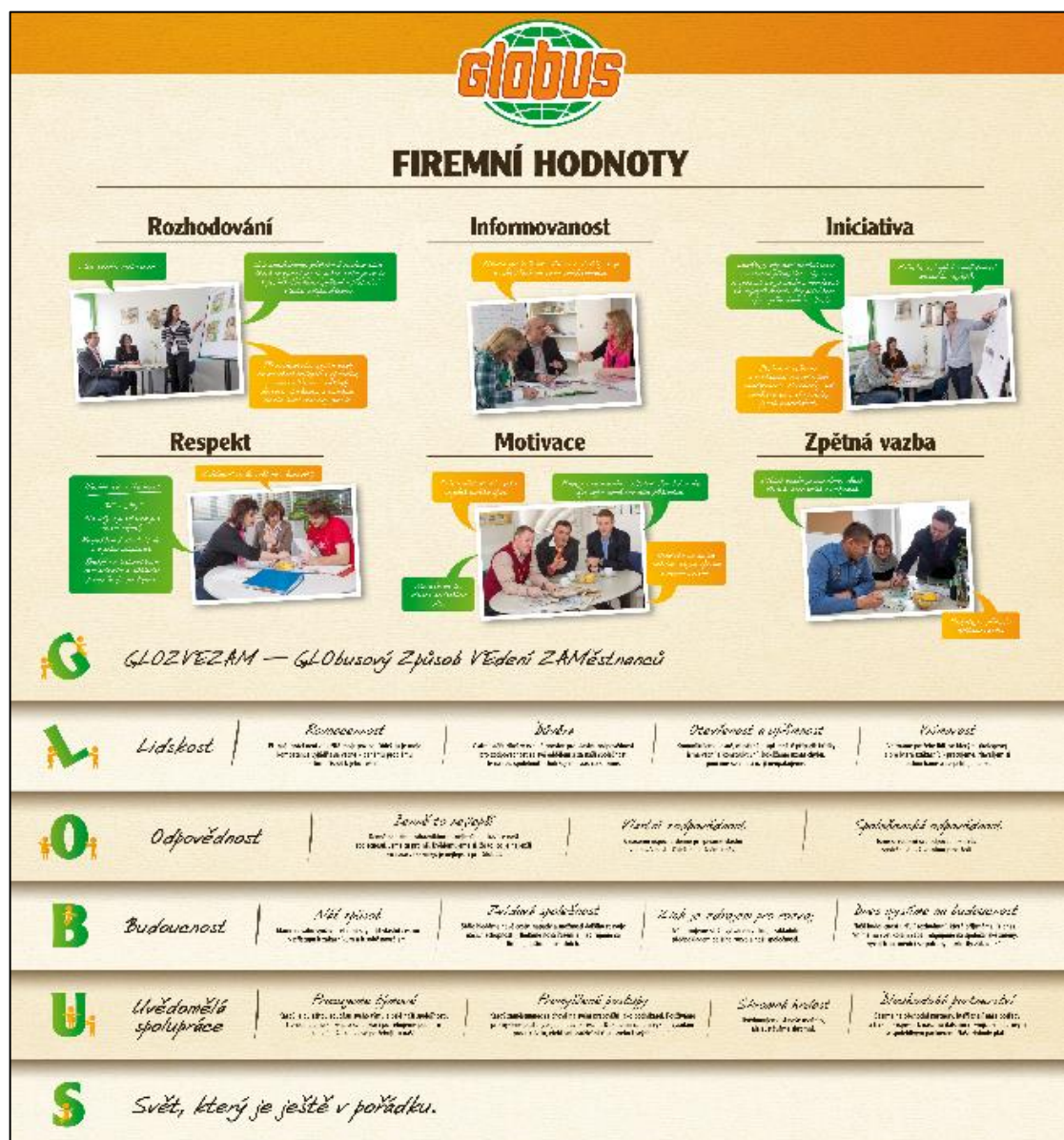
Budoucnost je okruhem, který souvisí především s naplněním vize a mise společnosti. Vedoucí pracovníci všech úrovní by si měli být vědomi toho, že vším, co v danou chvíli dělají, přispívají k naplnění vize a mise společnosti. Každým dobrým rozhodnutím by se měla společnost naplnění těchto cílů přiblížit, a naopak každým chybným krokem se naplnění těchto cílů vzdaluje. Aby se mohla společnost rozvíjet a růst, musí si být její zaměstnanci vědomi toho, že oni jsou generátorem zisku potřebného pro naplnění tohoto cíle.

Uvědomělá spolupráce podporuje týmovou práci a pěstuje v zaměstnancích vědomí toho, že pro svou práci potřebují podporu kolegů a zároveň jejich kolegové potřebují jejich podporu. Zaměstnanci jsou těmito hodnotami motivováni k tomu, aby využívali promyšlených postupů a chovali se na svých pracovištích jako korektní podnikatelé - tedy tak, aby si byli vědomi potřeby dlouhodobých a korektních obchodních vztahů a preferovali dlouhodobou perspektivu před krátkodobým ziskem s nejistou budoucností.

Svět, který je ještě v pořádku, na první pohled evokuje spíše dojem reklamního sloganu než firemní hodnoty. Pravdou je, že skutečně byl po dlouhá léta dokonce součástí reklamní kampaně, v rámci které většina reklamních sdělení končila větou: „Tady je svět ještě

v pořádku.⁴⁷ V kontextu firemních hodnot lze toto sdělení považovat za pomyslné uzavření tématu a shrnutí popisu cílového stavu do jedné věty vyjadřující podstatu i racionalitu firemních hodnot.

Obrázek 4: firemní hodnoty společnosti Globus



Zdroj: interní školící materiál společnosti Globus ČR, k.s.

⁴⁷ Interní školící materiál společnosti Globus ČR, k.s.

3. Výzkum vnímání organizační kultury společnosti Globus

Klíčovou částí bakalářské práce je výzkum mezi zaměstnanci společnosti Globus. Bez provedení tohoto výzkumu není možné naplnit cíle práce, tedy zjištění urovně povědomí o vizi, misi a firemních hodnotách mezi vedoucími pracovníky a následná konfrontace výstupů z šetření s interními podklady, definujícími tyto organizační hodnoty společnosti jako cíl primární. Výzkum rozpoznání míry, jakou může ovlivňovat současné vnímání organizačních hodnot společnosti v jednotlivých úrovních řízení mezinárodní složení managementu společnosti jako cíl sekundární. Byly provedeny hned dva výzkumy mezi českými a německými zaměstnanci působícími v České republice zařazenými na řídicích úrovních L1, L2 a L3, tedy nejvyšší vedení, střední management a liniový management.

Hypotézám říkajícím, že vznikající nedorozumění vyplývající z různého vnímání firemních hodnot způsobuje poměrně vysoká a relativně dlouhodobá fluktuace v úrovni nejvyššího vedení, že dochází k různému vnímání firemních hodnot také z důvodu relativně nízké fluktuace stávajících zaměstnanců napříč různými pozicemi v horizontální i vertikální rovině, že vnímání firemních hodnot ovlivňuje kromě fluktuace samotná délka pracovního poměru konkrétních zaměstnanců u společnosti a že interkulturní rozdíly mezi Čechy a Němci jsou jedním z důvodů, proč dochází k častým odchylkám v chápání firemních hodnot, odpovídá konstrukce obou výzkumů.

3.1 Výzkum I – firemní hodnoty společnosti Globus

Výzkum vnímání organizační kultury byl sestaven tak, aby konfrontoval vedoucí zaměstnance společnosti Globus se znalostí vize společnosti, mise společnosti a s firemními hodnotami, komunikovanými uvnitř společnosti prostřednictvím interního semináře nazvaného *GLOZVEZAM*. Vycházím z předpokladu, že se dle interních pravidel všichni vedoucí zaměstnanci povinně účastnili semináře a měli by tak mít alespoň základní povědomí o firemních hodnotách.

Samostatným tématem, které se ve výzkumu objevuje a nebylo doposud představeno, je otázka číslo 15 (viz obrázek 5), která zní: „Co podle Vás znamená NEXT LEVEL?“ Zde bych nejprve rád objasnil, co toto sousloví znamená. Jde o výraz běžně využívaný v interní terminologii společnosti. V úvodu práce jsem zmiňoval změny ve vedení a specifický způsob řízení. V době, kdy se společnost transformovala a docházelo k popsáním změnám, byly tyto změny po celou dobu souhrnně nazývány jako *NEXT LEVEL*.

Myšlenka *NEXT LEVEL* měla v počátku svůj konkrétní význam, uvnitř společnosti však byla komunikována i pochopena jako pojem shrnující celou problematiku dohromady. Tedy změny ve vedení, změny v organizační kultuře, změny v kompetencích jednotlivých oddělení, organizační změny atd. Otázka číslo 15 tedy cílí na zjištění, jak zaměstnanci vnímají transformaci společnosti, její smysl a jaká bude všeobecně jejich odezva na toto téma.

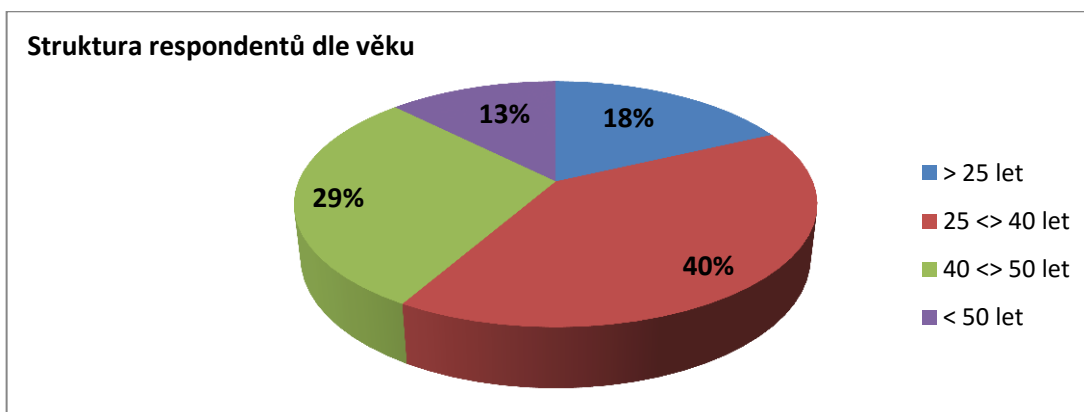
3.1.1 Metodologie výzkumu I – firemní hodnoty společnosti Globus

Dotazník (příloha 1 bakalářské práce) byl koncipován tak, aby jeho zodpovězení trvalo řádově jen několik minut. Maximální doba potřebná k vyplnění dotazníku neměla přesáhnout 5 minut, a proto jsem jej omezil na 15 bodů, respektive otázek, kterým se bylo třeba věnovat. Dotazníky byly zpracovány ručně a nahromaděná data byla následně spravována prostřednictvím jednoduché databáze. Respondenti z řad zaměstnanců společnosti byli osloveni prostřednictvím anonymního dotazníku distribuovaného elektronicky za pomoci e-mailu a firemního intranetu. Základní soubor představoval 150 účastníků a výběrový soubor představoval 72 účastníků.

3.1.2 Výsledky výzkumu I – firemní hodnoty společnosti Globus

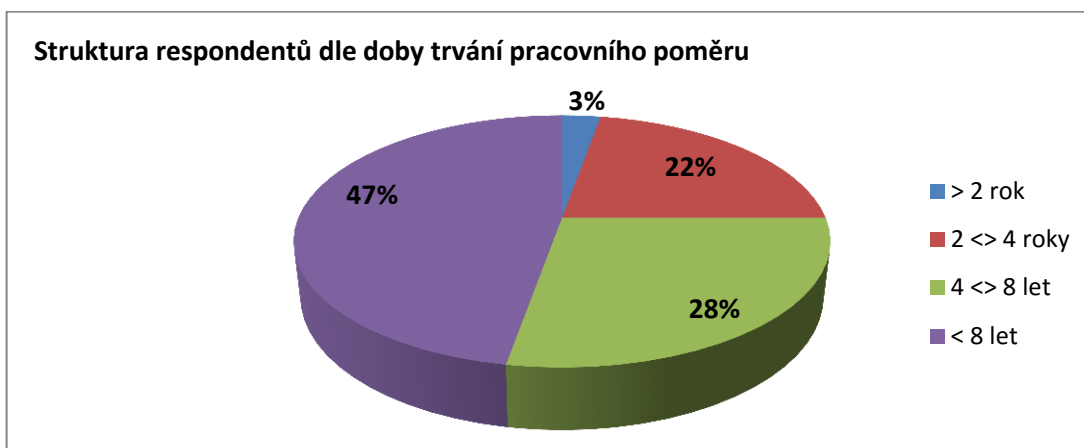
V prvním kroku se seznámíme se strukturou respondentů dle jejich věku, dle doby po kterou pracují u společnosti Globus a dle doby, po kterou jsou zařazeni na stávající pozici. V následujících třech koláčových grafech (viz grafy 4, 5 a 6) jsou odpovědi na první tři otázky znázorněny pro větší přehlednost graficky. Úvodem nutno podotknout, že ne všichni účastníci reagovali na všechny otázky. Z tohoto důvodu není u všech otázek celkový počet odpovědí roven počtu 72 aktivních respondentů. Stejně tak musíme brát v potaz skutečnost, že byl dotazník anonymní a neexistuje tak možnost jakékoliv kontroly uvedených údajů, jako například věk respondenta.

Graf 4: Struktura respondentů dle věku



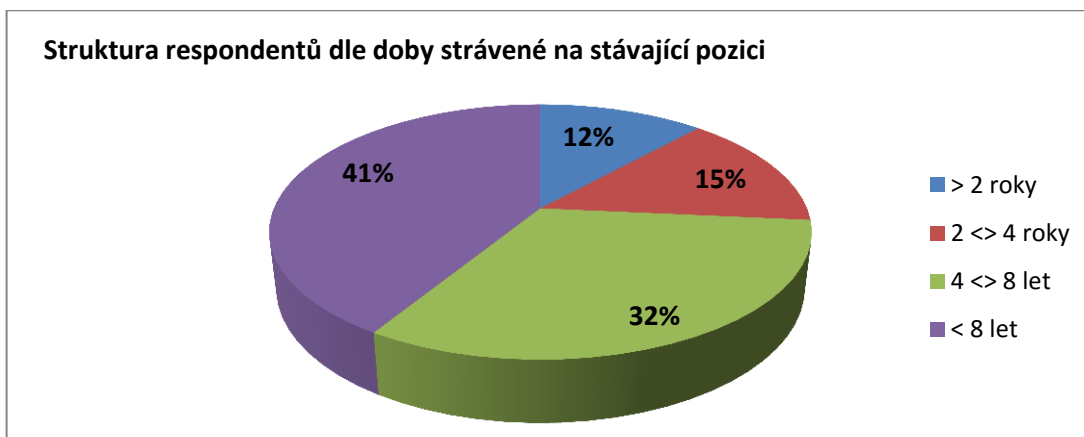
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 5: Struktura respondentů dle doby trvání pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 6: Struktura respondentů dle doby strávené na stávající pozici



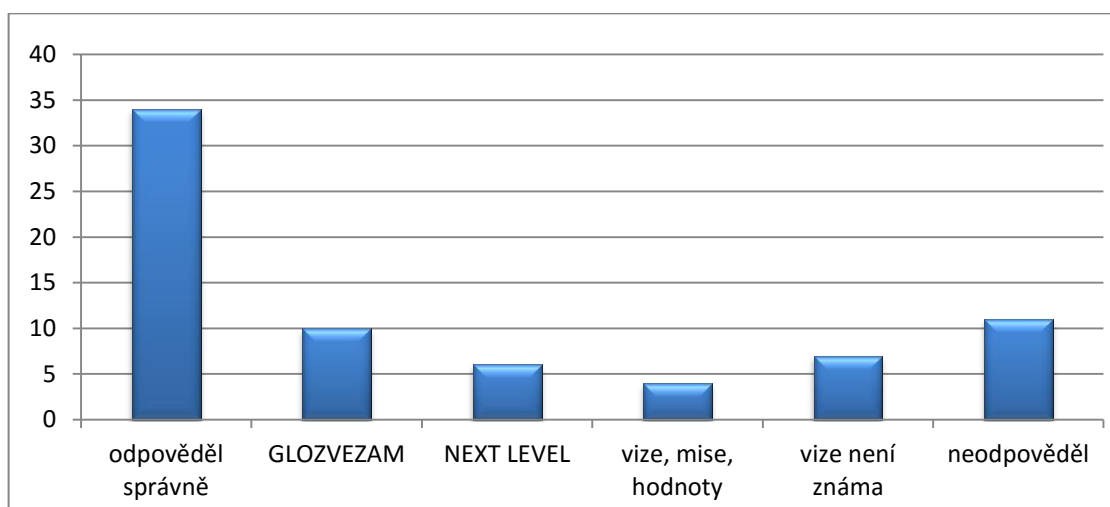
Zdroj: vlastní zpracování.

Budu pokračovat v hodnocení odpovědí na otázky a přejdu nyní ke čtvrté z nich, která měla v podstatě sloužit jako překlenovací most k otázce číslo pět, nicméně odhalila možná až překvapivé zjištění. Přestože by mělo být absolvování semináře *GLOZVEZAM* povinnou součástí zapracování všech zaměstnanců, 4 z respondentů odpověděli, že jej nikdy neabsolvovali. Zbýlých 68 respondentů si uvědomuje, že seminářem prošli a tři z nich si nepamatují kdy.

Charakter odpovědí na následující otázky umožnil respondentům odpovídat volnou psanou formou. Až na jednu výjimku se většina odpovědí vešla do jednoduchých vět či hesel, jejich analyzování tedy nebylo příliš náročné.

Na otázku číslo 6, znějící: „Jak byste popsal/a vizi společnosti?“ odpovědělo zněním vize společnosti 34 respondentů. Vedle toho 10 respondentů uvedlo jako svou odpověď *GLOZVEZAM*, 6 respondentů pojem *NEXT LEVEL* a 4 respondenti uvedli jako svou odpověď *Vize, mise, firemní hodnoty* nebo alespoň jeden z těchto pojmů. Tak, že vize společnosti není známa, odpovědělo 7 respondentů. (viz graf 7)

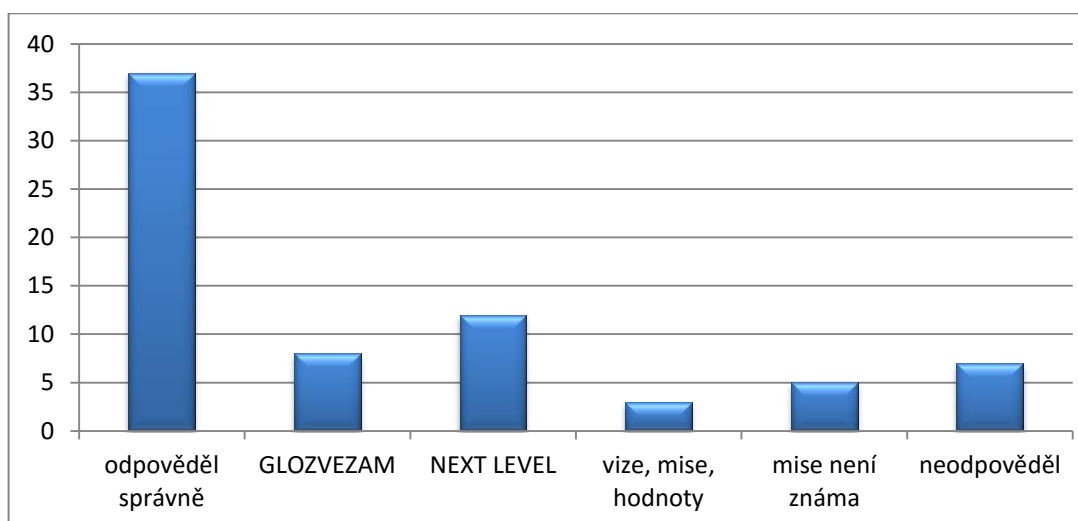
Graf 7: Odpovědi na otázku: „Jak byste popsal/a vizi společnosti?“



Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka číslo sedm zněla: „Jak byste popsal/a misi společnosti?“ a odpovědi na ni byly obdobné jako u předchozí otázky. Mnoho respondentů odpovídalo podobnou metodikou, zejména pak ti, kteří neodpověděli správně. Zajímavé také je, že na tuto otázku odpovídalo více respondentů než na otázku předchozí. (viz graf 8)

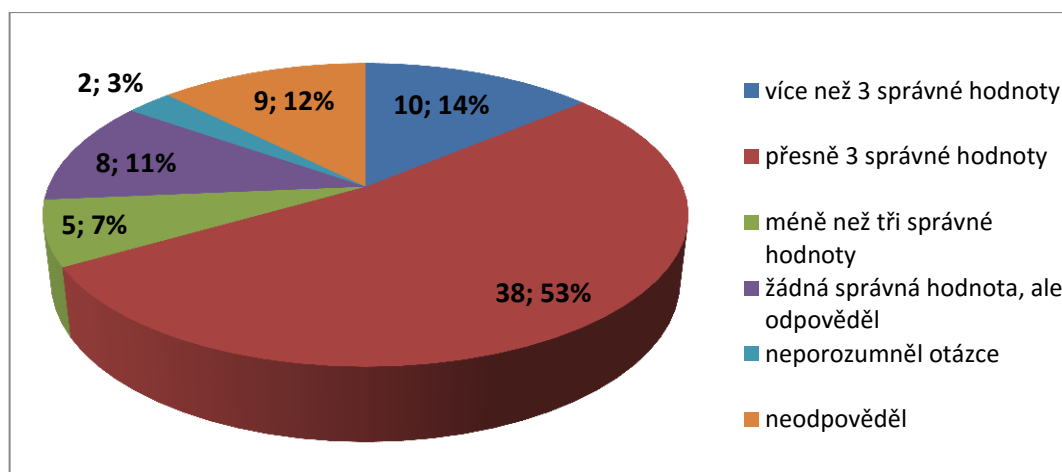
Graf 8: Odpovědi na otázku: „Jak byste popsali/a misi společnosti?“



Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci osmé otázky měli respondenti uvést alespoň 3 firemní hodnoty. V tomto ohledu byla úspěšnost poměrně vysoká a někteří respondenti uvedli i více než požadované tři hodnoty. (viz graf 9)

Graf 9: Odpovědi na otázku: „Uveďte, prosím, alespoň 3 firemní hodnoty.“



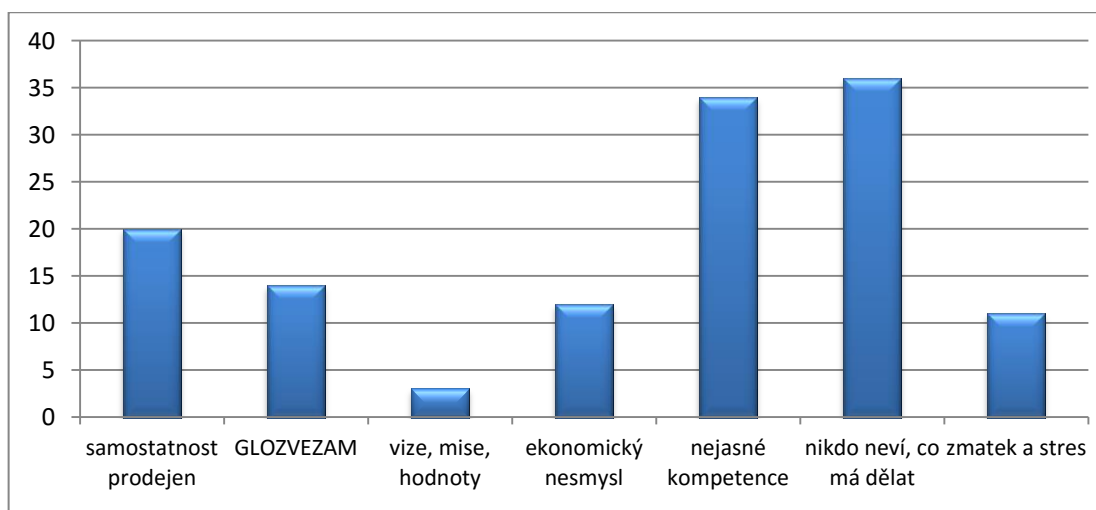
Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnocení otázek devět až čtrnáct můžeme spojit do jednoho samostatného bloku. Každá z otázek představovala jeden z bloků firemních hodnot Globus a respondenti na ně měli odpovídat slovně. Zajímavým jevem bylo, že osm respondentů neodpovědělo na předchozí otázku správně nebo vůbec a přitom odpovídali na otázky devět až čtrnáct. Budeme-li vycházet z předpokladu, že to nebylo způsobeno snahou ušetřit si práci s vyplňováním dotazníku, lze z toho odvodit, že si tito kolegové nespojili *GLOZVEZAM*,

Lidskost, Odpovědnost, Budoucnost, Uvědomnělou spolupráci ani Svět, který je ještě v pořádku s firemními hodnotami. Komentář, který lze považovat za relevantní ve vztahu k firemním hodnotám, poskytlo 50 respondentů, což je téměř stejné množství, jaké odpovědělo správně a více než správně na předchozí dotaz. Zbylí respondenti popisovali ve třech případech význam slova, komentovali, že dané téma ve firmě postrádají, nebo neví, co si za daným pojmem představit. Dva respondenti odpověděli jen částečně.

Poslední otázkou v dotazníku byl rozbor tématu *NEXT LEVEL*. Podstatu této otázky jsem již vysvětlil. Jelikož jsem odpovědi třídil do jednotlivých témat a kalkuloval jejich výskyt, bez ohledu na to, zda vzešla jedna myšlenka z jedné odpovědi, nebo pět myšlenek z jedné odpovědi, získal jsem tak 130 odpovědí od 72 respondentů. Z výsledků, které můžeme vidět na grafu 12 na následující straně, je patrné, že převládá především pocit nejistoty či nepochopení tématu. (viz graf 10)

Graf 10: Odpovědi na otázku: „Co podle Vás znamená NEXT LEVEL?“



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z dotazníkového šetření a následné analýzy odpovědí 72 respondentů vyplynulo, že povědomí o organizačních hodnotách firmy není mezi jejími manažery příliš silné. Nejintenzivněji jsou mezi manažery vnímány firemní hodnoty. Připomenu, že 67 % respondentů uvedlo správně tři a více firemních hodnot a 33% pak dokázalo jednotlivé bloky firemních hodnot relevantním způsobem vysvětlit. Mise společnosti je vedle toho známa polovině oslovených manažerů a vize společnosti pak necelé polovině respondentů z řad oslovených manažerů. Dá se říci, že čím strategičtější daná problematika je, tím méně je manažerům známa a tím méně je v povědomí vedoucích pracovníků. Principiálně lze výstupy

z dotazníkového šetření shrnout tak, že firemní hodnoty nejsou mezi manažery úplnou neznámou, povědomí o nich se však značně různí. Doposud jsem hodnotil celý soubor odpovědí, z čehož bylo možné učinit dílčí závěry, v kontextu primárního cíle práce. Nyní navážu rozbořením odpovědí v širším kontextu a rozdělím výsledky 72 formulářů do několika segmentů s cílem zjistit, jaký má na odpovědi respondentů vliv fluktuace vedení, fluktuace konkrétních zaměstnanců v horizontální či vertikální úrovni či délka pracovního poměru. Pro tyto účely jsem otázkám 4 až 11 přiřadil skóre vždy po 10 bodech a dle odpovědi udělil 0 nebo 10, či případně 0 až 10 bodů v případě odpovědi, které bylo možné klasifikovat jiným způsobem, než odpověděl dobře nebo odpověděl špatně.

V tomto kroku jsem rozdělil vybraných 66 formulářů do čtyř definovaných kategorií podle toho, zda je konkrétní respondent zaměstnán 4 a méně let, 2 a méně let na stejné pozici, nebo je zaměstnán 4 a více let, 2 a více let na stejné pozici, nebo je zaměstnán 8 a více let, 4 a více let na stejné pozici anebo je zaměstnán 8 a více let na stejné pozici. Segmenty jsem definoval tak, aby představovaly vyrovnané statistické celky, a to tak, že kromě zřejmých časové ohraničených intervalů jsou také rovnoměrně zastoupeny jednotlivé úrovně řízení. Šest formulářů jsem z tohoto hodnocení zcela vyřadil pro neúplnost dat, která by zkreslovala výsledky jednotlivých kategorií. V tabulce 4 je uveden počet výskytů jednotlivých kategorií respondentů a průměrné skóre, kterého jednotlivé kategorie dosáhly.

Tabulka 4: Vliv fluktuace manažerů

Charakteristika	Výskyt	Průměrné skóre
zaměstnán 4 a méně let, 2 a méně let na stejné pozici	14	65
zaměstnán 4 a více let, 2 a více let na stejné pozici	19	70
zaměstnán 8 a více let, 4 a více let na stejné pozici	21	68
zaměstnán 8 a více let, 8 a více let na stejné pozici	12	72

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ze zjištění vyplývá, že doba, po kterou pracuje zaměstnanec u společnosti, ani doba, po kterou zastává na stejné pozici, nemají vliv na to, jaké má povědomí o firemních hodnotách. Samostatný náhled na dobu trvání pracovního poměru a dobu, po kterou je manažer na stejné pozici, pouze potvrzuje, že není mezi těmito ukazateli a povědomím o firemních hodnotách žádná souvislost. Vedlejším zjištěním pak je, že všechny čtyři skupiny zaměstnanců měly podobný názor na téma *NEXT LEVEL* a těchto 66 respondentů tvořilo v součtu oněch 72 podnětů směrem k nejasnosti kompetencí či nejasnostem obecně.

3.2 Výzkum II – organizační chování vedoucích pracovníků

Výzkum organizačního chování vedoucích pracovníků jednotlivých úrovních řízení se věnuje zkoumání rozdílů v přístupu českých a německých manažerů z řad mezinárodně složeného managementu českého zastoupení společnosti. Výzkum byl prováděn v sídle společnosti Globus ČR, k.s. a v hypermarketu Praha – Čakovice.

3.2.1 Metodologie výzkumu II – organizační chování vedoucích pracovníků

Oslovenou skupinou respondentů byli zaměstnanci z řad nižší (juniorské) úrovně liniového managementu, kteří měli hodnotit přístup svého vedení a svých podřízených. Během výzkumu bylo provedeno pozorování účastníků v průběhu různých situací z běžného pracovního života (porad, delegování úkolů atd.) a bylo také zpracováno třináct hloubkových rozhovorů s vybranými manažery.

Metodologie výzkumu se opírá o teoretické základy kulturních rozdílů, které definuje Geert Hofstede ve všeobecné rovině a následně Ivan Nový se Sylvií Schroll-Machl v rovině vymezující problematiku česko-německých kulturních rozdílů na poli vzájemné komunikace a managementu jako *kulturní dimenze*. Základní soubor představoval 15 českých účastníků a 5 německých. Výběrový soubor představoval 10 Čechů a tři Němce.

3.2.2 Výsledky výzkumu II – organizační chování vedoucích pracovníků

Výstupy z osobních rozhovorů s jednotlivými manažery, zaznamenaný na mikrofón, nejsou nicméně doslovně přepsány, protože byly provedeny v češtině i v němčině a jejich přepis by byl neúměrně obsáhlý. Komplexní souhrn odpovědí, tak jak byl v rámci studie zpracován, je zanesen v tabulce 5 (příloha 2 bakalářské práce), která segmentuje jednotlivé reakce respondentů do dimenzionálních rámců dle Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl.

Analýza výstupů z provedeného šetření byla v tomto ohledu primárním zpracovaným zdrojem dat a skládá se především z názorů a informací poskytnutých dotazovanými. Uvedené hodnoty v závorkách představují počet výskytů stejných odpovědí od různých respondentů. Vedle komplexního souhrnu odpovědí jednotlivých účastníků výzkumu máme k dispozici ještě sekundární výstup, kterým je nezávislé pozorování organizačního chování jednotlivých účastníků výzkumu v situacích z běžného pracovního života. Výstupy z pozorování v kontextu organizačního chování jsou shrnuty v tabulce 6 (příloha 3 bakalářské práce). V prvním kroku byla zpracována analýza přístupu ke zpracování dotazníku a

preferance jednotlivých respondentů z hlediska písemné formy, formy osobního jednání či neosobní forma zpracování. V druhém kroku pak proběhlo sledování přímo v rámci pravidelných porad, kterých se účastnili manažeři zařazení do stejné i různé hierarchické úrovně.

Výstupy z tohoto druhého výzkumu lze shrnout za využití předchozího výkladu osmi dimenzionálních rámců dle Ivana Nového a Sylvie Schroll-Machl následujícím srovnáním teoretické báze interkulturního managementu se zjištěními provedenými ve společnosti Globus (viz tabulka 7 a tabulka 8). Organizační kultura společnosti Globus z pohledu německo-české spolupráce výrazně nevybočuje z pomyslných standardů vytvořených na základě dosavadních pozorování.

Tabulka 5: organizační kultura Globus z hlediska kulturních dimenzí české kultury

Dimenzionální rámce České organizační kultury ve společnosti Globus			
1	orientace na lidi	potvrzeno	✓
2	devalvace organizační struktury	potvrzeno	✓
3	souběžnost úkolů	nezjištěno	?
4	řízení orientované na osoby	potvrzeno	✓
5	přesah osobních a pracovních záležitostí	nepotvrzeno	✗
6	vysoký komunikační kontext	potvrzeno	✓
7	vyhýbání se konfliktu	potvrzeno	✓
8	kolísavé sebevědomí	potvrzeno	✓

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 6: organizační kultura Globus z hlediska kulturních dimenzí německé kultury

Dimenzionální rámce Německé organizační kultury ve společnosti Globus			
1	orientace na úkol	potvrzeno	✓
2	nadhodnocování organizační struktury	potvrzeno	✓
3	návaznost úkolů	nezjištěno	?
4	řízení orientované na pravidla	potvrzeno	✓
5	oddělování osobních a pracovních záležitostí	nepotvrzeno	✗
6	nízký komunikační kontext	potvrzeno	✓
7	konfrontace s konfliktem	potvrzeno	✓
8	stabilní sebevědomí	potvrzeno	✓

Zdroj: vlastní zpracování.

4. Navrhovaná opatření

Z nabytých informací a provedených výzkumů lze sestavit návrh opatření potřebných pro zlepšení soudobého stavu v oblasti komunikace firemních hodnot a vedení zaměstnanců. Na základě provedených výzkumů je zřejmé, že společnost Globus, z pohledu problematiky firemní kultury a spolupráce mezi zaměstnanci, výrazně nevybočuje z řady česko-německých společností. Bylo prokázáno, že zaměstnanci v určité míře vnímají vizi a misi společnosti společně s firemními hodnotami, nicméně není možné hovořit o uspokojivé úrovni, jelikož dotazovaní vedoucí pracovníci některé pojmy neznali a vzájemně je mezi sebou zaměňovali.

V první řadě lze vedení společnosti Globus doporučit vytvoření vhodné koncepce pro trénink manažerských dovedností v interkulturním prostředí. Ze studie interkulturního prostředí a interkulturního managementu vyplynulo, že existují konkrétní oblasti zakořeněné hluboko v národní kultuře a s těmito oblastmi je tak nutné intenzivně pracovat. Konkrétními okruhy, doporučenými pro intenzivní rozvoj a vzdělávání manažerů společnosti, jsou témata zpětné vazby, komunikačních dovedností a time management. Prohlubování těchto dovedností by mělo napomoci vzájemnému pochopení a zvýšení profesionality spolu s odbouráním možných předsudků spojených s česko-německou spoluprací.

Další oblastí, kterou je třeba zmínit a která se ukázala být potenciálně rizikovou, je komunikace změn souhrnně nazvaných jako *NEXT LEVEL*. Společnost prošla určitou reorganizací, avšak její manažeři dodnes necítí, že je jim v této souvislosti vše zřejmé, což také potvrdil výstup z dotazníkového šetření, v rámci kterého se ukázalo toto téma být velmi senzitivním. Z toho lze odvodit potenciální úkol pro vedení společnosti, zabývat se revizí definovaných kompetencí na úrovni konkrétních pozic či oddělení. Dle konkrétních zjištění lze následně doporučit konkrétní opatření i hloubku, do které bude muset konkrétní opatření jít. Pro oblast personalistiky z toho v každém případě pramení úkol vytvoření koncepce efektivního způsobu komunikace výstupů směrem do firmy i adresně k jednotlivým manažerům.

Třetím doporučením, které z rozboru organizačních hodnot vyplývá, je pak samotná revize definované vize, mise a firemních hodnot. Jestliže nejsou některé pojmy manažerům jasné a na druhé straně není žádný z okruhů definován ani popsán podrobněji než formou podkladů, se kterými je pracováno i v této bakalářské práci, mělo by být úkolem vedení

společnosti zrevidovat, zda současná sdělení skutečně odpovídají strategickým cílům a zda současné stručné pojetí vyhovuje potřebám managementu, který se přímo nepodílel na jejich vytváření a je tedy pouhým příjemcem tohoto sdělení.

Čtvrtým doporučením pro oddělení marketingu a personální oddělení je zvážení frekvence, respektive intenzity, s jakou jsou informace takto strategického rozsahu předávány vedoucím zaměstnancům a jak je pracováno s tématem rozvoje zaměstnanců. Jestliže měli manažeři v mnoha ohledech problém vzpomenout si, kdy byli na semináři *GLOZVEZAM*, který má být platformou pro komunikaci firemní strategie a jestliže odpovídali na mnoho klíčových otázek chybně, lze usuzovat, že hodnoty jsou definovány abstraktně. Posledním doporučením je návrh sestavení takové koncepce interní komunikace, která bude kontinuálně prohlubovat a rozšiřovat kompetence manažerů společnosti a firemní hodnoty komunikovala například ve fiktivních nebo reálných příbězích či jiných artefaktech.

Není smyslem ani cílem těchto jednotlivých návrhů dát vzniknout několika samostatným projektům. V oblasti personalistiky je důležité zachovat kontinuitu a znalosti zaměstnanců průběžně prohlubovat. V tomto ohledu je současná koncepce jednorázových seminářů, které nemají další návaznosti či vývoj, nevyhovující.

Závěr

V úvodu bakalářské práce jsem představil historii společnosti Globus a podstatou jejího podnikání ve světě i v České republice. V navazující části práce jsou vymezena teoretická východiska, která vymezují mezinárodní organizační kulturu a organizační kulturu společnosti Globus. V této části práce jsem podrobně uvedl česko-německé kulturní rozdíly. Obě kultury jsem mezi sebou srovnal za využití Hofstedeho modelu šesti dimenzí, abych definoval konkrétní oblasti, ve kterých se kultury výrazněji odlišují.

Primárním cílem mé bakalářské práce bylo zjištění urovně povědomí vize, mise a firemních hodnot mezi vedoucími pracovníky a následná konfrontace výstupů z šetření s interními podklady, definujícími tyto organizační hodnoty společnosti. Sekundárním cílem mé bakalářské práce pak bylo rozpoznání míry, jakou může ovlivňovat současné vnímání organizačních hodnot společnosti v jednotlivých úrovních řízení mezinárodního složení managementu společnosti, jehož nejvyšší úrovně jsou obsazeny Němci i Čechy.

V oblasti interkulturního managementu jsem pracoval s literaturou autorů Ivan Nový a Sylvia Schroll-Machl. Za využití poznatků z jejich dosavadní práce a studie literatury jsem za pomoci jimi definovaných osmi dimenzionálních rámců provedl srovnání organizačních kultur obou zemí a podrobněji popsal úskalí vyplývající z česko-německé spolupráce. Teoretickou část práce pak uzavírá rozbor interních podkladů poskytnutých personálním oddělením společnosti Globus. V této oblasti jsem se věnoval výkladu Vize a mise společnosti Globus a také výkladu firemních hodnot společnosti Globus. V kontextu s problematikou organizační kultury je znalost těchto hodnot zásadní. Z tohoto důvodu se jim také věnuje navazující analytická část.

O teoretická východiska se opírají dva navazující výzkumy provedené pro potřeby této bakalářské práce. Výzkum první, zabývající se firemními hodnotami společnosti Globus, vyhodnocuje formou dotazníkového šetření v rámci výběrového vzorku 72 účastníků povědomí o těchto hodnotách mezi vedoucími pracovníky společnosti. Tímto výzkumem se nepodařilo vyvrátit první hypotézu definovanou v úvodu bakalářské práce. Výzkum prokázal, že je mezi zaměstnanci skutečně různé vnímání i povědomí o firemních hodnotách. Výzkum vedle toho vyvrátil druhou i třetí hypotézu, protože prokázal, že doba, po kterou pracuje zaměstnanec u společnosti, ani doba po kterou zastává na stejné pozici, nemají vliv na to, jaké má daný zaměstnanec povědomí o firemních hodnotách.

Druhý výzkum, během kterého bylo provedeno pozorování účastníků v průběhu různých situací z běžného pracovního života (porad, delegování úkolů atd.), se věnuje zejména problematice interkulturního managementu. V jeho rámci bylo zpracováno třináct hloubkových rozhovorů s vybranými manažery z výběrového vzorku 10 Čechů a 3 Němců. Tímto výzkumem se nepodařilo vyvrátit čtvrtou hypotézu, říkájící, že interkulturní rozdíly mezi Čechy a Němci jsou jedním z důvodů, proč dochází k častým odchylkám v chápání firemních hodnot, a to generuje nedorozumění prolínající se rozhodovacími procesy i kompetencemi jednotlivých oddělení. Pozorování vedle toho potvrdilo šest z osmi typických znaků česko-německých kulturních rozdílů definovaných Ivanem Novým a Sylvií Schroll-Machl.

Dovolte mi v závěru bakalářské práce krátce poděkovat za podporu personálnímu oddělení společnosti Globus, které mi poskytlo cenné vstupy a umožnilo mi jejich interpretaci v této práci. Zároveň bych rád podotkl, že pro mne bylo studium problematiky interkulturního managementu velice prospěšným a pomohlo mi k pochopení mnoha problémů, se kterými se v rutinním pracovním životě potýkám. V rámci dalšího studia se budu tomuto tématu rád věnovat a v ideálním případě bych rád navázal diplomovou prací, která by se věnovala detailnímu rozpracování navržených opatření.

Seznam literatury a informačních zdrojů

Použitá literatura

NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2015). *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. Vyd. 2. V Praze: Management Press, s.r.o., 167 s. ISBN 978-80-7261-298-7.

NOVÝ, Ivan, Sylvia SCHROLL-MACHL (2008). *Perfekt geplant und genial improvisiert. Erfolg in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Vyd. 1. V Mnichově: Rainer Hampp Verlag, 160 s. ISBN 978-3-86618-202-8.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. V Praze: Management Press, s.r.o., 592 s. ISBN 80-7261-064-3

BROOKS, Ian (2003). *Firemní kultura: jedinci, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. V Brně: Computer Press, 296 s. ISBN 80-7226-763-9

LUKÁŠOVÁ, R., FRANKOVÁ, E., SURYNEK, A. (2006): *Organizational culture of Czech manufacturing companies: An empirical typology*. Vyd. 4. V Mnichově: Rainer Hampp Verlag, 371 s. ISSN 0949-6181

GLUNK, U., WILDROM, C., & OGILVIE, R. (1996). *Finding the Key to German-Style Management*. Vyd. 3. V Oxfordshire: Taylor&Francis, Ltd., 108 s. ISSN 0020-8825

HOFSTEDE, Geert (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Vyd. 5. V Londýně: SAGE Publications, 327 s. ISBN 978-08-0391-306-6.

Internetové informační zdroje

GLOBUS ČR, *Historie*, verze dokumentu z 10. 5. 2014. Dostupný z World wide Web: <http://www.globus.cz/cs/historie.html>

GLOBUS DE, *Historie*, verze dokumentu z 10. 5. 2014. Dostupný z World wide Web: <http://www.globus.de/de/unternehmen/historie/historie.html>

GLOBUS ČR, *Záruky pro zákazníky* verze dokumentu z 10. 5. 2014. Dostupný z World wide Web: <http://www.globus.cz/cs/zaruky-pro-zakazniky.html>

GLOBUS ČR, *Ocenění*, verze dokumentu z 10. 5. 2014. Dostupný z World wide Web: <http://www.globus.cz/cs/oceneni.html>

Justice.cz, *Výroční zpráva, účetní závěrka ke dni 30. 6. 2011*, verze dokumentu z 15. 2. 2012. Dostupný z World wide Web: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a80860&dokumentId=A+16077%2fSL27%40MSPH&klic=875d6z>

Justice.cz, *Výroční zpráva, účetní závěrka ke dni 30. 6. 2012*, verze dokumentu z 30. 1. 2013. Dostupný z World wide Web: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a80860&dokumentId=A+16077%2fSL28%40MSPH&klic=875d6z>

Justice.cz, *Výroční zpráva, účetní závěrka ke dni 30. 6. 3013*, verze dokumentu z 13. 12. 2015. Dostupný z World wide Web: [https:// or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a80860&dokumentId=A+16077%2fSL31%40MSPH&klic=875d6z](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a80860&dokumentId=A+16077%2fSL31%40MSPH&klic=875d6z)

Justice.cz, *Výroční zpráva, účetní závěrka ke dni 30. 6. 3014*, verze dokumentu z 9. 4. 2016. Dostupný z World wide Web: [https:// or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41888209&subjektId=715346&spis=14685](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41888209&subjektId=715346&spis=14685)

Clearlycultural.com, *Geert Hofstede's Cultural Dimensions* verze dokumentu z 21. 11. 2015. Dostupný z World wide Web: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>

Geerthofstede.nl, *Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede* verze dokumentu z 24. 1. 2016. Dostupný z World wide Web: <http://geerthofstede.nl/dimension-data-matrix>

Geert-hofstede.com, *What about Czech Republic?* verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/czech-republic.html](http://geert-hofstede.com/czech-republic.html)

Geert-hofstede.com, *What about Germany?* verze dokumentu z 12. 3. 2016. Dostupný z World wide Web: [http:// geert-hofstede.com/germany.html](http://geert-hofstede.com/germany.html)

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: LOGO HYPERMARKETŮ GLOBUS	7
OBRÁZEK 2: LOGO ODBORNÉ VELKOPRODEJNY BAUMARKT	7
OBRÁZEK 3: VIZE A MISE SPOLEČNOSTI GLOBUS	25
OBRÁZEK 4: FIREMNÍ HODNOTY SPOLEČNOSTI GLOBUS	27
OBRÁZEK 5: DOTAZNÍK POUŽITÝ PRO SBĚR DAT	44

Seznam tabulek

TABULKA 1: EXPANZE SPOLEČNOSTI GLOBUS V ČESKÉ REPUBLICE	8
TABULKA 2: OBCHODNÍ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI GLOBUS	9
TABULKA 3: ČESKÁ REPUBLIKA VERSUS NĚMECKO - RÁMEC OSMI ROZMĚRŮ	17
TABULKA 4: VLIV FLUKTUACE MANAŽERŮ	34
TABULKA 5: ORGANIZAČNÍ KULTURA GLOBUS Z HLEDISKA KULTURNÍCH DIMENZÍ ČESKÉ KULTURY	36
TABULKA 6: ORGANIZAČNÍ KULTURA GLOBUS Z HLEDISKA KULTURNÍCH DIMENZÍ NĚMECKÉ KULTURY	36
TABULKA 7: VÝZKUM DIMENZÍ INTERKULTURNÍHO PROSTŘEDÍ	44
TABULKA 8: ANALÝZA ORGANIZAČNÍHO CHOVÁNÍ	47

Seznam grafů

GRAF 1: HODNOCENÍ ČESKÉ REPUBLIKY METODOU HOFSTEDEHO KULTURNÍCH DIMENZÍ	13
GRAF 2: HODNOCENÍ NĚMECKA METODOU HOFSTEDEHO KULTURNÍCH DIMENZÍ	14
GRAF 3: SROVNÁNÍ KULTURNÍCH ROZDÍLŮ ČESKÉ REPUBLIKY A NĚMECKA METODOU HOFSTEDEHO KULTURNÍCH DIMENZÍ	16
GRAF 4: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE VĚKU	30
GRAF 5: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE DOBY TRVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	30
GRAF 6: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE DOBY STRÁVENÉ NA STÁVAJÍCÍ POZICI	30
GRAF 7: ODPOVĚDI NA OTÁZKU: „JAK BYSTE POPSAL/A VIZI SPOLEČNOSTI?“	31
GRAF 8: ODPOVĚDI NA OTÁZKU: „JAK BYSTE POPSAL/A MISI SPOLEČNOSTI?“	32
GRAF 9: ODPOVĚDI NA OTÁZKU: „UVEĎTE, PROSÍM, ALESPŮŇ 3 FIREMNÍ HODNOTY.“	32
GRAF 10: ODPOVĚDI NA OTÁZKU: „CO PODLE VÁS ZNAMENÁ NEXT LEVEL?“	33

Seznam příloh

Příloha 1

Obrázek 5: dotazník použitý pro sběr dat

Dotazníkové šetření: vize, mise, firemní hodnoty					
	Otázka	Odpověď			Dopňující informace
1.	Váš věk				Doplňte, prosím, údaj
2.	Doba, po kterou pracujete u společnosti Globus				Doplňte, prosím, údaj
3.	Doba, po kterou pracujete na stávající pozici				Doplňte, prosím, údaj
4.	Absolvoval/a jste seminář GLOZVEZAM?	ANO	NE		Zvolte správnou možnost
5.	Kdy jste absolvoval/a seminář GLOZVEZAM?	před rokem	před dvěma lety	později nevím	Zvolte správnou možnost
6.	Jak byste popsal/a vizi společnosti?				Vepište, prosím, Váš komentář
7.	Jak byste popsal/a misi společnosti?				Vepište, prosím, Váš komentář
8.	Uveďte, prosím, alespoň 3 firemní hodnoty				Vepište, prosím, Váš komentář
9.	Co podle Vás znamená výraz GLOZVEZAM?				Vepište, prosím, Váš komentář
10.	Co podle Vás znamená Lidskost?				Vepište, prosím, Váš komentář
11.	Co podle Vás znamená Odpovědnost?				Vepište, prosím, Váš komentář
12.	Co podle Vás znamená Budoucnost?				Vepište, prosím, Váš komentář
13.	Co podle Vás znamená Uvědomělá spolupráce?				Vepište, prosím, Váš komentář
14.	Co podle Vás znamená "Svět, který je ještě v pořádku"?				Vepište, prosím, Váš komentář
15.	Co podle Vás znamená NEXT LEVEL?				Vepište, prosím, Váš komentář

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 2

Tabulka 7: výzkum dimenzí interkulturního prostředí

Národnost	oddělování vs. přesah roviny osobního a pracovního života	vysoký vs. nízký komunikační kontext	konfrontace s konfliktem vs. vyhýbání se konfliktu	stabilní vs. kolísavé sebevědomí
Česká republika	- volný čas je extrémně důležitý (2) - nízké stotožnění s vizí zaměstnavatele a smyslem	- neformální informace jsou důležité (2) - řešení konfliktů za zády protějšku	- nekonfliktní firemní kultura, tendence potlačování konfliktů - účastníci konfliktu	- reakce na každou situaci, změny priorit - Němci jsou více proaktivní a nezávislí. Potřebují

zaměstnání (3) - převládající potřeba oddělování pracovního a osobního života (4) - práce se v této firmě nenosí domů - všichni si spolu povídají, nicméně nikdy neřeší relevantní pracovní záležitosti (3) - častá reakce „to není můj problém“ - častá separace osobního a pracovního života, nicméně hlavní je důvěra - do práce chodím pro peníze, nemám jinou motivaci - venku (mimo zaměstnání) se chová jako normální člověk - důvěra je extrémně důležitá (5) - upřímnost je důležitá (3) - větší pocit svobody - vyšší orientace na rodinu a volný čas - menší věrnost zaměstnavateli (3) - nadřízení si sedají odděleně dokonce i na obědě	- netransparentní komunikace - na pracovišti velice nepřímý - vysoká důležitost formy sdělení - „klepy“ jsou velmi časté - lidé chodí v 17 hodin domů a o práci se dále nestarají - na pracovišti se vyskytují implicitní varování a výhrůžky - gesta a náznaky jsou velmi důležité - ukázat svou lidskou tvář je důležité - informace mají vysokou hodnotu - kontakty uvnitř společnosti jsou důležité - blahopřání je důležité pro udržování komunikace s protějškem - znám jeho asistentku, takže s ním mohu snadněji komunikovat - manažeři nekomunikují přímo nýbrž prostřednictvím svých zaměstnanců - neformální komunikace spojuje lidi (2) - dobré osobní vztahy zaručují rychlejší	často nejsou jeho přímou součástí - rychlá odpověď „ANO“, nicméně ne vždy s odhadem možných důsledků (2) - problémy jsou přičítány nepřítomným za jejich zády (2) - konflikty jsou „tutlány“ (3) - konflikty nejsou včas řešeny, čeká se až „to bouchne“ - odlišný názor se vedení nesděljuje - mluvení za zády druhých s cílem podporovat konflikty - kritika je vnímána osobně - v případě nouze jsou konflikty adresovány - nejsou-li lidé šťastni, hledají si novou práci, ale neinformují o tom svého nadřízeného - zaměstnanci mají strach říkat, co si myslí (2) - časté nadávky ostatním za jejich chyby - zpětaná vazba funguje shora dolů ale ne zdola nahoru	méně kontroly než Češi - silné sebevědomí potlačené hierarchickým zařazením - Němci sem přišli a všechno chtějí změnit (spasit) - strach a nejistota - Němci přicházejí s novými nápady - Čeští manažeři jsou arogantní a neoceňují své podřízené - někteří vedoucí nenechají vyniknout své podřízené - někteří manažeři jsou velice arogantní a dělají z lidí hlupáky, nebo je zastrašují - manažeři dávají rádi na odiv to, co mají - nezískají-li slova uznání od podřízených, chovají se povýšeně až arogantně - někteří lidé se cítí méněcenně kvůli jejich pracovnímu zařazení - kolegové
---	--	---	--

		přístup k informacím. Můj nadřízený mi potvrdil, že bych se normálně nedozvěděl tak rychle, vše co vím - informace plynou přes neformální informační kanály - omluvy jsou častý fenomén (2)	- problémy uznat svou vlastní chybu - lidé nechtějí slyšet - je složité říkat ne - je nemožné přiznat chybu. To znamená ztrátu zaměstnání - raději křičí na jiné, než aby uznal vlastní chybu - maskování konfliktu - potřebujeme, aby někdo vzal a šel nám příkladem - konflikty neřeším, protože jejich řešením přestanu mít svůj protějšek v jeho očích rád - nechci být vnímán jako potížiště (2)	z koordinace (označení pro centrálu společnosti) se cítí být něčím lepším - čeští manažeři jsou nebezpečně nízko. Nevěří si a to působí nejistě - nejsme si jisti svými schopnostmi a bojíme se je ukázat - můj německý nadřízený se neustále kontroluje, přál bych si být taky takový - strach ze ztráty zaměstnání - Němci nás nesnášejí a chtějí se nás zbavit
Německo	- vyšší vazba k zaměstnavateli a vizi společnosti - profesionálnost a kolegiálnost je v ČR silnější než v Německu	- otevřenost je podporována představením oddělení jejich vedoucími mezi sebou navzájem - Němci jsou mnohem přímější	- Němci si udržují chladnou hlavu - nebojí se hovořit o problémech - sledují, že se jejich nadřízený neustále kontroluje a hlídá, co a jak mi řekne - němečtí zaměstnanci jsou za svým nadřízeným, vidí-li něco, co není v pořádku	- Němci pracují tvrdě a uvědomují si budoucnost - Češi se bojí ukázat své silné stránky. Raději o nich pouze mluví a tvrdí, že jsou lepší

Zdroj: vlastní zpracování.

Příloha 3

Tabulka 8: analýza organizačního chování

Pozorování / Situace	charakteristiky Českého chování	charakteristiky Německého chování
E-mail / neosobní komunikace	- vyšší využití zdvořilostních formulací, například "Pokud je takto v pořádku", "Pokud vám bude takto vyhovovat"	- vyšší využití přímých otázek, podmínčovací způsob využíván jen okrajově. Spíše řidké nebo žádné využití zdvořilostních frází
Osobní konfrontace / různá hierarchická úroveň	- český liniový manažer byl spíše příjemcem zpráv a dělal si poznámky - příprava na jednání s jejich německým nadřízeným byla poněkud neobvyklá (často nepřipravená) - pozornost českých liniových manažerů směrem k jejich německým nadřízeným byla velmi vysoká. Český manažer nikdy nezakončil větu, která by měla negativní závěr.	- německý liniový manažer přistoupil ke svému vedoucí mnohem příměji a více dialogicky než jeho český protějšek - připravená a strukturovaná agenda
Osobní konfrontace / stejná hierarchická úroveň	- kolegiální, ale opatrný, aby nenapadl kolegu osobně - příliš mnoho informací najednou a někdy chyběla struktura dialogu - nezakončil větu, která by měla negativní závěr	- n/a: taková situace nenastala s německými manažery na stejné hierarchické úrovni
Jednání s více než dvěma členy / různá hierarchická úroveň	- diskuze se někdy posouvala směrem k odpovědnosti týmu, které nebyly zastoupeny - částečně extrémně přímé - žádná agenda nebyla sdílena mimo okruh účastníků schůzky před jejím průběhem ani po jejím konci - je-li komunikován negativní výsledek sděleno, je sdělován v kontextu skupiny ("a pak, víte ...") a věta zůstává nedokončena	- připravená agenda - body byly diskutovány všemi účastníky
Jednání s více než dvěma členy / stejná hierarchická	- kolegiální, ale opatrný, aby nenapadl kolegu osobně	- n/a: taková situace nenastala s reprezentativním počtem německých manažerů na stejné úrovni hierarchie.

úroveň	- neformální atmosféra, s použitím křestního jména i ve statusu „Vykání“ - zřídka v rozporu s jejich Německým kolegou, a pokud ano, pak věta začíná i pokračuje „ale“ - osobní interakce zrcadlí silný vztah mezi manažery - dlouhé diskuse, někdy mimo téma. Vznik neformální diskuse podskupiny	Absolvována pouze rutinní situace, kdy měl liniový manažer požádat pracovníky o návrh opatření na úsporu nákladů
--------	--	--

Zdroj: vlastní zpracování.