Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Bc. Petra Maršánová
2018

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu
Katedra managementu

Analýza kulturních rozdílů vybraných zemí perspektivou mezinárodní firmy

Autor diplomové práce: Bc. Petra Maršánová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Analýza kulturních rozdílů vybraných zemí perspektivou mezinárodní firmy“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 27.4.2018

.....

podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Petra Maršánová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Analýza kulturních rozdílů vybraných zemí perspektivou mezinárodní firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Ověření hodnot Hofstedeho dimenzí na vzorku zaměstnanců mezinárodní firmy.
2. Vyhodnocení důsledků kulturních rozdílů pro pracovníky nadnárodní společnosti.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

1. ČEJKA, P. A pilot validation of Hofstede's original 4 dimensional cultural model and its marketing implications from the perspective of the Czech Republic, Slovakia and Poland. Disertační práce. 2015.
2. HOFSTEDE, G. Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. ISBN 978-0-8039-7323-7.
3. HOFSTEDE, G. -- HOFSTEDE, G J. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.

Datum zadání diplomové práce: září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2018

Bc. Petra Maršánová
Řešitelka

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Analýza kulturních rozdílů vybraných zemí perspektivou mezinárodní firmy

Abstrakt:

Tato diplomová práce pojednává o rozdílných kulturách vybraných zemí, které byly prvotně zkoumané prostřednictvím empirického výzkumu slavného antropologa Geerta Hofstedeho. Cílem práce je ověřit odhadní hodnoty jeho dimenzí na základě výzkumného vzorku tuzemských a zahraničních pracovníků z mezinárodní organizace Robert Bosch. Dále vyvodit závěry v důsledku komparace naměřených výsledků a uvést doporučení pro efektivnější spolupráci mezi pracovníky. Pracovníci jsou zvoleni z českých, polských, slovenských, slovinských a tureckých poboček. Výzkumné šetření je provedeno na vzorku 285 respondentů zmíněných národností. Finální porovnání Hofstedeho zveřejněných hodnot s aktuálně naměřenými nabízí relativní shodu u některých případů i po letech.

Klíčová slova:

Mezinárodní komunikace, kulturní rozdíly, Hofstedeho dimenze, spolupráce

Poděkování:

Touto cestou bych ráda poděkovala všem účastníků výzkumu, protože bez nich by tato diplomová práce nemohla být zrealizována a stejně tak těm, kteří mi dopomohli k tomu, aby se dotazníky ve správném znění dostali ke správným rukám.

Dále také svému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D. za cenné rady.

Obsah

Úvod **15**
1 Kultura a její projevy v managementu **18**
1.1 Antropologické pojetí kultury 21
1.2 Interkulturní management 23
2 Typologie a dimenze národní kultury **25**
2.2 Dimenze versus typologie 27
2.3 Geert Hofstede a jeho dimenze kultury 28
2.3.1 Odstup od moci (Power distance Index = zkr. PDI) 30
2.3.2 Individualismus (Individualismus Index = zkr. IDV) 32
2.3.3 Maskulinita (Masculinity Index = zkr. MAS) 34
2.3.4 Averze k nejistotě (Uncertainty Avoidance Index = zkr. UAI) 35
2.3.5 Dlouhodobá orientace (Long Term Orientation Index = zkr. LTO) 37
2.3.6 Požitkářství versus omezení (Indulgence vs. Restraint Index = zkr. IVR) 38
2.4 Kritika Hofstedeho výzkumu 39
2.5 Fons Trompenaars a jeho dimenze 41
3 Metodika prováděného výzkumu **43**
3.1 Aktualizované verze dotazníku 46
4 Výzkum ve spolupráci firmy Robert Bosch **47**
4.1 Historie firmy 48
4.2 Základní informace o společnosti Bosch v ČR 49
4.3 Postup dotazníkového šetření 52
4.4 Výsledná skóre pro dimenze kultur 54
4.4.1 Česká republika 55
4.4.2 Porovnání validity originální dotazníku s verzí VSM 2013 57
4.4.3 Polsko 61
4.4.4 Slovensko 65
4.4.5 Slovinsko 66
4.4.6 Turecko 67
4.5 Vzájemné porovnání vybraných zemí 69
4.6 Komparace s Hofstedeho šetřením 72
4.7 Komparace s výsledky doktora Čejky 77
Závěr **78**
Seznam literatury **81**
Přílohy **86**

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury 19
Obrázek 2: Přehled počtu citací Hofstedeho publikací 29
Obrázek 3: Odstup od moci – mapa 32
Obrázek 4: Individualismus vs. kolektivismus – mapa 33
Obrázek 5: Maskulinita vs. feminismus – mapa 35
Obrázek 6: Averze k nejistotě – mapa 36
Obrázek 7: Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace – mapa 38
Obrázek 8: Požitkářství vs. restrikce - mapa 39
Obrázek 9: Logo firmy 50
Obrázek 10: Vysokotlaké čerpadlo CP3 51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Souhrn Hofstedeho dimenzí 30
Tabulka 2: Pobočky Bosch v evropských městech 47
Tabulka 3: Přehled míry návratnosti dotazníků 54
Tabulka 4: Ukázka vyhodnocení odpovědí VSM 2013 ČR 55
Tabulka 5: Porovnání výsledků původní a aktualizované verze dotazníku pro ČR 60
Tabulka 6: Porovnání výsledků Polsko 63
Tabulka 7: Přehled naměřených indexů jednotlivých zemí 69
Tabulka 8: Přehled indexů po přepočtu a zaokrouhlení 69
Tabulka 9: Porovnání výsledků dimenze Odstup od moci 73
Tabulka 10: Porovnání výsledků dimenze Individualismus 73
Tabulka 11: Porovnání výsledků dimenze Maskulinita 73
Tabulka 12: Porovnání výsledků dimenze Averze k nejistotě 74
Tabulka 13: Porovnání výsledků dimenze Dlouhodobá 74
Tabulka 14: Porovnání výsledků dimenze Restrikce 74
Tabulka 15: Komparace výsledků kvalifikačních prací 77

Seznam grafů

Graf 1: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Česká republika 55
Graf 2: Porovnání výsledků dotazníků Polsko 63
Graf 3: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Slovensko 65
Graf 4: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Slovinsko 66
Graf 5: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Turecko 68
Graf 6: Paprskový graf znázorňující rozdílnost kultur dle dimenzí 71

Úvod

Každá země na světě je jedinečná a svým způsobem se odlišuje od ostatních. Určitým rozpoznávacím rysem je pro každou zemi její kultura. Co si však pod pojmem kultura představit? Existuje nespočetné množství typů a pochopení tohoto slova. Pro účely této práce je kultura vnímána ve smyslu kolektivních činností, chování a určitého vzorce jednání lidí. Tento typ je vnímán jako národní kultura. Kulturu si člověk osvojí během doby, kdy se v daném prostředí narodí a nadále v něm vyrůstá. Určitý vzorec chování nelze potlačit, jedinci se musí přizpůsobovat prostředí, ve kterém žijí a tím si osvojují určitý styl chování. Způsob jednání jedince je vždy naučený nebo okoukaný, ale není přímo vrozený. Je však důležité si uvědomit, že pojmem národní kultura se rozumí celkový pohled na chování populace, nikoliv pouze na jedince. Národní kultura má přímý vliv na mezinárodní obchod. Úspěšná obchodní spolupráce mezi různými zeměmi závisí zejména na efektivní komunikaci. Z tohoto důvodu je velmi žádoucí, aby podnikatelé či manažeři firem dobře znali jednající protistranu a dokázali se přizpůsobit pro ně mnohdy nezvyklému chování, které při komunikaci může nastat. Touto problematikou se zabývá mnoho antropologických badatelů a vědců, kteří zkoumají a vytvářejí různé typologie podle nichž lze dané kultury specifikovat a lépe jim tak porozumět.

Jedním z nich je světově uznávaný vědec a antropolog Geert Hofstede, který zasvětil svůj profesní život otázkám týkající se národní kultury a mezikulturních diferencí. Dalo by se říci, že v oblasti antropologie je tento holandský vědec jakousi celebritou. Geert Hofstede se významně proslavil světovým výzkumem mezikulturních rozdílů, jenž aplikoval v rámci americké společnosti IBM. Dal tak vzniknout kulturním dimenzím, díky nimž si lze udělat pomyslný obrázek o chování rodilých příslušníků dané země. Dimenze jsou rozděleny na tyto skupiny – velký odstup od moci vs. malý odstup od moci, individualismus vs. kolektivismus, nízká úroveň maskulinity vs. vysoká úroveň maskulinity, velká úroveň averze k nejistotě vs. malá úroveň averze k nejistotě, dlouhodobá orientace vs. krátkodobá orientace a poslední nejnověji přidanou dimenzí je restrikce vs. zábava. Naměřené hodnoty v jednotlivých dimenzích ukazují na rozdíly, které mezi určitými národnostmi mohou nastat a mohou tak mimo jiné přímo ovlivňovat mezinárodní obchodní spolupráci, na kterou se plánuji ve své práci nejvíce zaměřit. Důvodem pro vznik tohoto přehledu odlišnosti kultur napříč různými státy je rostoucí potřeba efektivní komunikace při obchodování na zahraničním trhu.

Tato diplomová práce pojednává o kulturních odlišnostech vybraných zemí, a to perspektivou mezinárodní firmy Robert Bosch s. r.o. Tato firma má mnoho poboček a obchodních partnerů po celém světě. Na výzkumu v České republice se nejvíce

podíleli zaměstnanci nepřímého nákupu v závodech umístěných v Jihlavě a Českých Budějovicích. Pro mezinárodní výzkum jsem zvolila země, z nichž zaměstnanci stejné obchodní úrovně musí velmi často kooperovat se zaměstnanci České republiky. Pro analýzu kulturních rozdílů byly vybrány tyto země: Česká republika, Slovensko, Polsko, Slovinsko a Turecko. Důvodem pro výběr těchto zemí byla dostupná realizace výzkumného šetření.

Cílem je poukázat na existenci a význam rozdílných kultur u zvolených zemí a následná aplikace na mezinárodní obchodní komunikaci mezi těmito pracovníky. Výsledky této kvalifikační práce by měli sloužit jako manuál pro efektivnější interakci mezi pracovníky firmy Bosch z vybraných zemí. Analýza poukazuje na hlavní kulturní rozdíly anebo naopak prokazuje shodné rysy chování u těchto zkoumaných národností v obchodním prostředí. Z výsledků výzkumu je vyvozen závěr práce, jenž obsahuje doporučení pro manažerský stupeň řízení v dané organizaci.

Součástí této práce je prověření daných skóre za pomoci aktualizovaného Hofstedeho dotazníku u odhadovaných hodnot pro Českou republiku, Slovensko a Polsko. Dále ověření hodnot u Slovinska, jehož skóre bylo naměřeno prostřednictvím odborného šetření nazvaného Language Area for Multilingual Countries z roku 1993. U Slovinska se tudíž také nejedná o hodnoty získané originálním výzkumem IBM, a proto je zde prostor pro pochybnost a ověření výsledků naměřených v dnešní době. U Turecka jsou výsledky měřené v rámci originálního výzkumu. I přesto jsou neopomenuté ve vzorku vybraných zemí, protože dle jejich výsledků se prověří Hofstedeho výrok, že skóre naměřená před 47 lety za použití originálního dotazníku vykazují stejné hodnoty jako při použití aktualizovaného dotazníku z roku 2013, a představují tak jakési ukotvení nově zkoumaných výsledků.

Zpracováním tohoto tématu jsou nalezeny odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky. Jedna z otázek řeší, zda jsou odhadovaná skóre Hofstedeho dimenzí opravdu platná i po letech při použití aktualizovaného dotazníku. Druhá otázka se zabývá výstupem samotné práce ve znění, jaké důsledky z výzkumu vyplývají pro spolupráci manažerů u vybraných zemí v rámci poboček Robert Bosch. Odpovědím na tyto otázky předchází kvantitativní výzkum. Konkrétně je zvolena metoda elektronického dotazníkového šetření, která se zaměřuje na názory zaměstnanců a jejich spokojenost s pracovním prostředím a jejich osobním životem. Tento dotazník přímo replikuje Hofstedeho aktuálně dostupný formulář nazvaný Value Survey Module pro rok 2013. Jedná se o aktualizovanou verzi dotazníku, která umožňuje spočítat hodnoty pro všech šest nadefinovaných dimenzí a pomocí nich zdůraznit nebo vyvrátit rozpory mezi zvolenými zeměmi.

Diplomová práce se tímto výzkumem zabývá v praktické části. Zde je popsána metodika a také detailněji představen dotazník VSM 2013 spolu s originální verzí formuláře z roku 1970. Součástí jsou výpočty, výsledky a komparace hodnot u zvolených zemí. Závěrem jsou zformulována doporučení pro účinnou komunikaci mezi zaměstnanci firmy Bosch. Určitý prostor je také věnován informacím o této mezinárodní organizaci.

Teoretická část představuje pojem kultura v mezinárodním prostředí z hlediska historie i nespočetného užití tohoto slova. Dále se pojednává o interkulturním managementu, kde se blíže poukazuje na Perlmutterovu typologii. Podstatná část tohoto oddílu se koncentruje na Hofstedeho výzkum a na jeho samotného. Blíže jsou popsány jednotlivé kulturní dimenze a je vysvětlen jejich vznik a význam. Spolu s Hofstedeho celosvětovým oceněním přichází na řadu také veřejná kritika, která je v práci zmíněna. Tento antropolog nebyl zdaleka jediným, kdo se národní kulturou zabýval, a proto jsou v diplomové práci uvedena i další významná jména vědců spolu s jejich přínosy do mezinárodního managementu.

Důvodem pro výběr tohoto tématu je fakt, že obecně téma globalizace a potřeby mezinárodní spolupráce je v dnešní době velmi frekventovanou záležitostí. V současnosti pracuji v mezinárodní společnosti a tuto potřebu spolupráce mezi lidmi různých národností mohu pozorovat velice často. Do budoucna bych se chtěla v této multikulturní obchodní sféře více realizovat, a proto jsem si vybrala téma právě z této oblasti.

„***Kultura je jako nenapsaná kniha obsahující pravidla sociální hry, kterou její členové předávají nově příchozím. Tato kniha sídlí v lidských myslích.“***

Geert Hofstede

1 Kultura a její projevy v managementu

Latinský výraz *cultura* se objevil už v dobách starověké antiky a ve svém původním znění symbolizoval vzdělávání či obdělávání zemědělské půdy tzv. *agri cultura*. Později byla pod tímto pojmem myšlena kultivace lidského ducha, kterou tak v 16. století představil římský filosof a spisovatel Marcus Tullius Cicero (Keller, 2004). Od té doby je kultura vnímána odlišně a v rozdílných šířkách. Velmi záleží také na pohledu jednotlivých vědních disciplín, proto je obtížné tento pojem jednotně vymezit. Kultura je abstraktní termín mnoha významů. Abstraktní proto, protože ji nelze přímo pozorovat. Můžeme však vnímat rozdílnosti v lidském chování, které se dají blíže specifikovat jako tradice, rituály, zvyky a určitý způsob jednání typický pouze pro speciální skupinu.

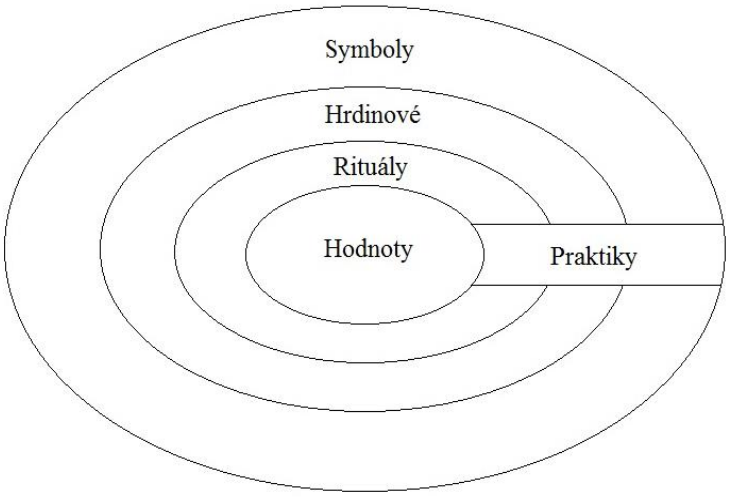
Aspekty určitého chování skupiny mohou být také přímo ovlivněny náboženstvím, které představuje nezanedbatelný znak jednotlivých kultur již od středověku. Nelze odporovat faktu, že všechna příznačná kulturní odvětví mají základ právě v náboženství. Příkladem je hudba, tanec, divadlo, poezie, historie, věda, a dokonce i právo, které začínalo v rukou kněžích, jenž je vytvářeli v posvátných chrámech (Sokol, 2004). K této skutečnosti může sloužit definice od anglického představitele kulturního evolucionismu Edwarda Burnetta Tylora, který tvrdí, že *kultura nebo civilizace je komplexní celek, který zahrnuje poznání, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti* (Soukup, 2004, s. 26). Novodobějším pohledem na kulturu se zabýval australský profesor Chris Barker.

Podle Chrise Barkera je *kultura komplikovaný a kontroverzní výraz, protože tento pojem nezastupuje samostatnou jednotku nezávislého objektového světa* (2006, s. 95-96). Nicméně se pod tímto termínem mohou skrývat celé národy, společnosti, organizace, mnohé skupiny, a dokonce i rodiny se mohou vyznačovat vlastní kulturou. Toto tvrzení potvrzuje Matsumotova definice, která vyjadřuje *kulturu jako dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času* (Lukášová et al., 2004, s. 17).

Svět a jeho systém se zcela určitě postupem času mění a vyvíjí, stejně tak i různé praktiky, které patří mezi znatelné části kultury. Co se týče dalšího významného pojmu hodnoty, tak ty přetrvávají a dědí se z generace na generaci. Nové praktiky se dají snadno osvojit během života, na rozdíl od hodnot, které jsou stabilní a nelze

k nim jen tak proniknout a změnit je. Do praktik se řadí ještě další projevy kultury reprezentující se pomocí symbolů, hrdinů a rituálů. Z těchto pěti pojmů lze vytvořit uspořádané vrstvy, které by se daly přirovnat k postupně se loupající slupce. Holandský antropolog Geert Hofstede vytvořil vizualizaci pro snadnější pochopení tohoto souhrnného konceptu v podobě „Cibulového diagramu" viz. Obrázek č. 1.

Obrázek 1: Cibulový diagram úrovní projevu kultury



Zdroj: Hofstede, 2006, s. 17

Prvek zvaný symboly znázorňuje nejpovrchnější vrstvu, kterou je snadné postupem času modifikovat. Pod symboly si lze představit mnoho, a to například předměty, obrazy, vlajky, znaky, gesta, slova nebo žargon typický pro určitou skupinu lidí. Velice častým jevem je napodobování symbolů jinými skupinami, a proto je bez větších potíží možná jejich změna či úplné odstranění a nahrazení novými. Pod symboly se v další slupce nachází hrdinové, kteří jsou jakýmsi předobrazem dané kultury. Je možné se s nimi ztotožnit. Kromě reálných osob se považují za hrdiny i fiktivní či kreslené postavy. Například pro Českou republiku byla zvolena pohádková dvojice bílých králíků z klobouku Bob a Bobek, kteří tuto zemi celosvětově reprezentovali při Mistrovství světa v hokeji v roce 2015. Dalším projevem kultury jsou rituály.

Rituály představují aktivity vytvářené okolním kolektivem. Ke klasickým rituálům kultur patří zdravení se, společenské ceremonie a také způsob vedení obchodních jednání. Přes rituály se dostaneme k hodnotám, které zastupují tu nejhůře se měnící a zároveň nejvýznamnější část kultury. Hodnoty tvoří základ, na který se nabalují

další praktiky. Dále vyjadřují emoce a pocity, jež mohou mít jak, kladný tak záporný výklad. Záleží na tom, jak členové kultury vnímají, co je dobré naproti špatnému, co je nebezpečné naproti bezpečnému, co je zakázané naproti povolenému, co je ošklivého naproti krásnému a podobně (Hofstede G. a J., 2006).

Každá kultura má nastavené hodnoty jinak, a nelze lidem vnucovat jednotné hodnotící stanovisko. Někdo bude legitimně vykonávat činnost, jenž by byla pro druhého nemyslitelná. Kultury se od sebe kvalitativně odlišují a nelze říci, že projevy u některých jsou nepochopitelné, protože každá z kultur má svoji logiku a pouze v jejím rámci mohou být projevy hodnoceny. Tento způsob pohledu na rozdílnosti dal vzniknout pojmu kulturní relativismus. *Kulturní relativismus je ochota připustit existenci více vzájemně si rovnocenných kultur (hodnotových a normativních systémů), jejichž hluboké pochopení je možné pouze z nich samotných, z jejich kontextů. Nejde tedy o povýšení jiného z pozice lepší, vyspělejší a civilizovanější bytosti s patentem na pravdu a kvalitu ani nihilistickou devalvaci kulturních hodnot* (Danics et al., 2009, s. 83). Kulturní relativismus tedy vychází z toho, že každá kultura je něčím speciální, jakási neopakovatelná entita. Mnoho kulturních prvků jedné kategorie lidí nebude vyhovovat normám a obyčejům jiných kategorií (Čeněk et al., 2016). Příkladem rozdílnosti kultur a vlivu interkulturního setkávání může být kupříkladu stolování pro Evropany a Japonce. Zatímco v Evropě je normální sedět na židli u stolu a používat různé druhy příborů, v Japonsku se sedí na zemi a pokrmy se jedí hůlkami. Dalším příkladem může být Indonésie, kde lidé jedí rukama, a to by v případě Evropana bylo okolím vnímáno za špatné a neslušné.

Hodnoty se pro danou kulturní třídu nezmění, ale praktiky se měnit mohou. Pro vývoj globalizace je to dokonce nutností. Příkladem nových praktik jsou technologické pokroky, vysokorychlostní internetové připojení a neustálá modernizace způsobující změny například v dopravě, obchodu, a především ve sdílení informací. Dříve bylo téměř nemyslitelné spojit se s lidmi na druhém konci světa a nyní je to otázka vteřiny. Takové pokroky dávají mimo jiné možnost realizovat mezinárodní obchody. Jedním z častých cílů obchodních organizací je jejich expanze na zahraniční trhy, což s sebou nese nutnost potýkat se s odlišnostmi národních kultur. *Institucím nelze porozumět, aniž bychom vzali současně v úvahu i danou kulturu, a sotva můžeme porozumět kultuře, jestliže nechápeme její instituce. Pokoušet se vysvětlit kulturu bez institucí či instituce bez kultury je sotva úspěšné* (Hofstede G. a J., 2006, s. 26). Zjednodušením tohoto výroku se dá tvrdit, že bez znalosti kultury země svého obchodního partnera není šance na prosperující business. Mezi mezinárodním obchodem a vnímání kultury je velmi tenká hranice a nelze na tyto dva pojmy nahlížet separovaně.

K pochopení odlišné kultury dané země je také zapotřebí porozumět národnímu jazyku a umět jej používat. Pokud se jedinec setká s rozdílnou kulturní identitou jedná se o interkulturní komunikaci. *Pojem interkulturní komunikace je termín, který označuje procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifičnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů*. (Průcha, 2010).Komunikace sehrává důležitou roli ve vývoji lidstva už od pradávna a užívání komunikačních prostředků je hlavním atributem přežití. Vzhledem k různé rychlosti a stylu civilizačního pokroku je na celém světě ustáleno zhruba 6900 jazyků (FairList, 2013). Za světové jazyky se dají považovat pouze některé z nich, ale vůbec jejich existence dává podklad odlišnostem mezi různými národy. *Jednotlivé země se od sebe liší v tom, nakolik je běžné ovládat jaké množství cizích jazyků a v jaké kvalitě* (Moree, 2015). Každá země je hrdá na svůj národní jazyk, protože značí atribut jedinečnosti a dává základ odlišující se kultuře.

1.1 Antropologické pojetí kultury

Kultura má mnoho definic a žádná z nich není závazná. Vědecká disciplína antropologie vnímá kulturu jako obecný termín soustředící se na chování společnosti jako celku. Antropologie se rozděluje na dvě základní oblasti. Za prvé na fyziologickou či biologickou, jenž studuje genetiku a lidské tělo, a za druhé se dělí na sociální a kulturní antropologii, která řeší otázky lidského bytí a zkoumá člověka jako společenskou a kulturní bytost (Wolf, 1999). A právě o tuto druhou oblast antropologie se bude opírat tato diplomová práce.

V oblasti kulturní a sociální antropologie byl pojem kultura poprvé aplikován v kontextu s evolucionismem od Edwarda Burnetta Tylora. Tylor vnímal lidstvo jako společnou psychickou jednotku, kde jsou principy racionálního myšlení základem pro lidské chování v moderních i primitivních společnostech. Jediné, co se ve vyspělé a primitivní společnosti liší jsou stupně poznání (Soukup, 2004). Kultura z antropologického hlediska není tudíž omezena jen na pozitivní hodnoty, jenž kultivují a humanizují člověka, ale také zahrnuje třídu všech produktů lidských aktivit, pomocí nichž se člověk adaptuje na vnější prostředí. Pojetí kultury v této vědecké disciplíně není hodnotící, ale je chápáno jako hlavní rys člověka. Kvůli tomu, že antropologické pojetí kultury nemá hodnotící význam, mohou být charakterizována a klasifikována různá společenství v čase a prostoru, a to podle

jejich určitých kulturních prvků a komplexů. Toto umožňuje porovnání sociokulturních systémů v podobě kultury, subkultury nebo kontrakultury[1] (UJAK, 2012).

Velice dobře známá definice kultury dle amerického antropologa Clyda Kluckhohna zní takto: *Kultura se skládá ze vzorových cest myšlení, pocitů, reakcí, získaných a přenášených hlavně pomocí symbolů, které představují charakteristiku skupin lidí včetně jejich provedení v artefaktech; základní jádro kultury se skládá z tradičních (to znamená historicky odvozených a vybraných) myšlenek a zejména z jejich přiřazených hodnot* (Kluckhohn, 1951 in Hofstede, 2001, s.9). To, že historie či minulost nese platný odkaz chování pro budoucnost potvrdili i některé odborné studie. Například i samotný výzkum holandského vědce a antropologa Geerta Hofstedeho, o jehož výzkumu bude blíže pojednáno v další části práce.

Geert Hofstede vynesl na světlo také další antropologickou definici kultury, jenž částečně potvrzuje definici předchozí. *Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žili nebo žijí ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých* (Hofstede, 2001, s.9). Uvedené kolektivní programování je tak zvaným „softwarem mysli". Toto lidské naprogramování nemá nic společného s počítačovou technikou, nýbrž s lidským chováním, které je z větší části předvídatelné, pokud je známa minulost daného člověka. Jak bylo dříve řečeno, jedná se hlavně o to, jaký způsob chování a jednání jedinec odkoukal od svého okolí. Nejedná se o jeho vrozené vlastnosti, jež mají základ v genech. Hofstede se opírá o tři úrovně v lidském mentálním programování – osobnost, kulturu a lidskou přirozenost (Hofstede G. a J., 2006).

Osobnost vyjadřuje jedinečné mentální naprogramování pouze pro konkrétního jednotlivce. Z části bývá zděděné a naučené prostřednictvím kultury. Kultura je pouze naučená a uplatňovaná zejména ve specifické skupině nebo kategorii. Poslední úrovní je lidská přirozenost. Lidská přirozenost je univerzální lidský mentální software, který mají společný všichni lidé na světě. Dává základ tělesným a psychickým faktorům jedince. To znamená, že jedinec dokáže vyjadřovat radost, smutek, hněv, lásku, potřebu interakce a podobné další životu potřebné emoce. Ale způsob, jakým tyto emoce vyjádří, je silně zapříčiněn právě kulturou (Blatný et al.,

.....

[1] Pojem kontrakultura představuje významný fenomén druhé poloviny 20. století a vyjadřuje opak kultury. Jedná se o radikální odmítání a ostrou kontradikci oproti hodnotám dominantní kultury. Je zde typický politický extremismus, napadající obecně platné normy a ideje (Kontrakultura. Varianty: Slovníček pojmů [online]. Praha: Vzdělávací program Varianty, 2017 [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: https://www.varianty.cz/slovnicek-pojmu/19-kontrakultura)

2010), (Vymětal, 2011). Není jednoduché definovat, kde a čím jednotlivé úrovně začínají, a proto se této problematice věnuje řada vědců a psychologů.

Kultura má blízkou spojitost s managementem, protože při vedení lidí je důležité znát jejich rysy chování, akceptovat je a umět se jim přizpůsobit. Jedině tak lze dosáhnout efektivní součinnosti pracovníků. Toto platí zejména v multikulturních společnostech, ve kterých je manažer vystaven různým druhům národností a je nutné tyto rozdílné národnosti spojit a vést jako jeden celek, i když každý jednotlivec může vykazovat jiný vzorec chování. Pro zajímavost, na světě existuje zhruba 195 států (Worldometers, 2017). Přesné číslo nelze přímo určit z důvodu diskutabilního zařazení některých nečlenských států v Organizaci spojených národů. Příkladem je Palestina, Holly See, Taiwan, Cookovy ostrovy a jiné země, které nejsou registrované (Worldatlas, 2017).

Je jasné, že se v žádné organizaci nesejdou zástupci ze všech koutů světa, ale existují mnohé mezinárodní korporace, kde pracuje mnoho odlišných národů. V době neustálého globalizačního tlaku je sjednocování příslušníků různých zemích velmi častým jevem. Kvůli této skutečnosti vznikla již v 60. letech disciplína zvaná interkulturní management, která se neustále dynamicky rozvíjí.

1.2 Interkulturní management

Interkulturní management spadá do oblasti mezinárodního managementu. Tato vcelku moderní disciplína se zabývá procesem řízených aktivit zaměstnanců, jenž má za cíl efektivně dosahovat požadovaných výsledků v organizaci s ohledem na vyskytující se odlišné kultury. Činnost organizace je ovlivňována nejen kulturami svých pracovníků, ale také kulturou svých stakeholderů, které tvoří zákazníci, obchodní partneři, různé zájmové skupiny a podobně (Štrach, 2009). Průkopníkem této disciplíny je Geert Hofstede, který pomocí stanovených dimenzí dokáže odlišnosti kultur měřit.

Vnímání kulturních odlišností by mělo být běžnou součástí manažerského řízení v mezinárodních organizacích, kde jsou lidské zdroje potřebným článkem pro uplatnění globálních strategií. Formováním lidských zdrojů mezinárodních firem se zabýval Howard V. Perlmutter, který identifikoval rozdělení pracovníků v závislosti na způsobu rozhodování, rozdělení pravomocí a zodpovědnosti a způsobu komunikace (Štrach, 2009). V roce 1969 rozlišil čtyři přístupy definující mezinárodní strategie lidských zdrojů, jenž jsou uplatňovány do současnosti. Přístupy jsou následující – etnocentrický přístup, polycentrický přístup, geocentrický přístup a regiocentrický přístup (Zadražilová, 2004).

Etnocentrická strategie je interpretována jako silná soustředěnost na domácí zemi. Řízení v organizaci vychází z místních postupů a metod domácích manažerů, kteří jsou pro vedení dané pobočky nejlepší možnou volbou, protože jsou znalý domácího trhu a lépe se přizpůsobí místnímu prostředí. Etnocentrická centrální organizace kontroluje adaptaci lokálním zahraničním podmínkám. Centrála si v této strategii vybírá trhy, kde nebude nutné výrazně měnit chod společnosti a snadno se přizpůsobí místním zákazníkům. Převážně jde o výběr trhů, které jsou geograficky a kulturně blízké. Tento přístup je často aplikován na výrobní pobočky s globálním programem výroby (Zadražilová, 2004).

Polycentrický přístup vychází ze způsobu komunikace dceřiné společnosti s mateřskou. Pobočka s centrálou komunikuje velice omezeně a není na ní výrazně závislá. Z tohoto důvodu jsou pravidla a rozhodovací pravomoci centrální společnosti hodně sníženy. V těchto firmách působí zejména domácí zaměstnanci a vedoucí pracovníci. Mateřská společnost nemá potřebu takovou pobočku řídit nebo kontrolovat, protože z jejího pohledu je složité porozumět cizí kultuře a zvyklostem. Operace polycentrického řízení bývají hlavně prodejního charakteru (Zadražilová, 2004).

Uplatňováním geocentrického přístupu si organizace volí prvotřídní zaměstnance do svého manažerského týmu z jakékoliv země na světě. Nezáleží na národnosti a pracovníci tak mohou nezávisle pracovat, jak v centrále, tak v zahraničních pobočkách. Komunikace mezi mateřskou a zahraniční pobočkou probíhá obousměrně. Nadnárodní firmy příliš nevnímají kulturní rozdílnosti tuzemských a zahraničních poboček. Kvalitní pracovníci se obsazují do pozic bez ohledu na jejich národní příslušnost. Také profesní růst není podmíněn ničím jiným než pracovním výkonem. Geocentrický přístup je v pomyslném středu mezi přístupem polycentrickým a etnocentrickým. (Štrach, 2009). Mezinárodní společnost Robert Bosch zvolená pro výzkumné šetření této diplomové práce je vyznavačem právě tohoto stylu řízení centrály a zahraničních poboček.

Čtvrtý přístup je regiocentrický, který získává pracovníky v rámci regionální dostupnosti. Tento přístup prolíná geocentrický přístup s regionálním zaměřením oproti mnohonárodnímu. Pracovníci poboček působí v místech s nižší kulturní vzdáleností a mohou se tak efektivnější přizpůsobit potřebám lokálního trhu (Zadražilová, 2004).

Strategie centrální organizace může mít u zaměstnanců přímý vliv na postoj k odlišným kulturám svých spolupracovníků. Hofstedeho dimenze dokáží kulturní rozdíly určit a pomoci tak k lepšímu pochopení možných odlišností v jednání. Jak dimenze vznikly, je popsáno v následující kapitole.

2 Typologie a dimenze národní kultury

Před stanovením samotných dimenzí či typologií národní kultury vyvstala antropologická otázka týkající se zmapování jednotných základních problémů u většiny národních společenství. Sociální vědci se shodli na tom, že se opakují problémy, ale neopakují se jejich řešení. Každá národní kultura má své vlastní specifické postupy a metody, jak se vypořádat s určitou situací. Tímto se od sebe dílčí kultury vzájemně odlišují. Američtí antropologové Florence Rockwood Kluckhohn a Fred Strodtbeck se zabývali teorií, jež se soustředila na orientaci hodnot a v roce 1961 navrhli pět základních typů problémů, které jsou univerzální pro každou národní kulturu (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961 in Hills, 2002):

1. Aspekt času – Je třeba soustředit se na minulost, přítomnost nebo na budoucnost?
2. Vztah člověka k přírodě – Prosazuje člověk nadvládu, podřízení se nebo žije s přírodou v harmonii?
3. Sociabilita člověka – Je chování při interakci s dalšími lidmi nadřazené, podřazené nebo rovnocenné?
4. Podstata chování – Soustředí se člověk spíše jen na své bytí, na to, aby se něčím stal nebo něco dokázal?
5. Charakteristika lidské povahy – Projevuje se více dobrota, zlo nebo obojí?

Byl navrhnut ještě šestý typ, který vyjadřoval vnímavost místa. To, jestli se nacházíme tady, tam anebo daleko odsud, avšak tento faktor nebyl podrobněji prozkoumán, proto zůstalo pouze u návrhu a nebyl oficiálně přiřazen k výše zmíněným oblastem. Kluckhohn se Strodtbeckem předznamenali možné odpovědi ke stanoveným otázkám a po provedeném výzkumu argumentovali, že preferované odpovědi každého národa reflektují základní orientaci hodnot pro jednotlivou společnost (Hills, 2002). Hodnoty jsou centrem pro lidské myšlenky, emoce a chování. Jejich relevantnost a validita umožňuje porovnání mezi skupinami patřících do různých kultur (Marasco, 2002). Výše zmínění vědci nebyli jediní, kdo se tímto tématem zabývali.

Další dvojicí vědců, kteří se koncentrovali na základní obecné problémy společnosti, byli Axel Inkeles a Daniel Levinson. Už v roce 1951 nadefinovali tři oblasti, které jsou platné jak pro jednotlivce, tak i pro celý národ. První z nich byl vztah k autoritě, druhý sebepojetí jedince (z pohledu jedinec a společnost nebo z pohledu pohlaví), a třetí oblastí byly způsoby vypořádání se s konflikty včetně zvládání agrese a vyjadřování citů (Hofstede, 2001).

Tyto teorie byly ověřeny o dvě desetiletí později antropologem Geertem Hofstedem, který na jejich základě provedl rozsáhlý multikulturní výzkum ve spolupráci se zaměstnanci ze světové firmy IBM (International Business Machines Corporation)(Neelankavil et al., 2009). Hlavní činností společnosti IBM jsou informační technologie, konkrétně výroba a prodej počítačového softwaru, hardwaru a další služby s tímto spojené (IBM, 2017).

Do Hofstedeho výzkumu se zapojili lidé z více než 40 zemí světa, a pomohli tak ke stanovení odlišností systému národních hodnot. Z počátku se může zdát neuvěřitelné, že by zaměstnanci jedné společnosti mohli dát vzniknout generickému pohledu na národnosti, ale při delším zamyšlení se jedná o optimální vzorek respondentů, protože jde o podobné charakteristiky lidí, až na národnost, jež je právě hlavním odlišujícím se faktorem, a je tak možné zpozorovat jasnou diferencovanost. Analýza výsledků odhalila skutečnost, že odpovědi respondentů opravdu poukazují na stejné oblasti problémů. První z určené oblasti byla sociální nerovnost vytyčující i vztah k autoritám. Druhá oblast se týkala vztahu mezi jednotlivcem a skupinou, určovala tak sociabilitu. Další oblast se zabývala principem mužskosti a ženskosti. Posledním generovaným problémem byla orientace na chování člověka při nejistotě a jeho zvládání agrese, vyjadřování emocí a pocitů (Hichem, 2016). V každé zemi se tyto oblasti liší rozdílnými naměřenými hodnotami. Avšak rozdílné hodnoty pro jednotlivé výsledky jsou snadno vysvětlitelné, protože každý národ má svá specifika a řeší dané problémy jiným způsobem. Hofstede tímto empirickým výzkumem potvrdil stanovené problémové oblasti od vědců Ikelese a Levinsona a také od Kluckohna se Strondtbeckem, které byly nadefinovány již o dvacet let dříve.

Na základě smysluplných výsledků z prováděného výzkumu na zaměstnancích IBM byly stanoveny jednotlivé dimenze charakterizující čtyři oblasti, ve kterých se vybrané kultury od sebe vzájemně odlišují (Fernandez et al., 1997). Později byly přidány další dvě dimenze, ale o těch bude pojednáno později. Dimenze symbolizují určitá hlediska kultury a mají dvě funkce. Za prvé, při použití příslušných nástrojů a technik lze určit, na jaké pozici se umisťují země v jednotlivých dimenzích, což je velmi užitečné, protože je pak snadné vybrané země vzájemně porovnávat a také je možné kvantitativně zmapovat míru výskytu zrovna zkoumaného jevu chování v dané zemi. A za druhé, při stanovení kombinací určitých dimenzí lze odhalit, jestli u zvolených zemí existují stejné kombinace některých charakteristik kultury a najít tak skupiny zemí či národů s přibližně stejným zaměřením kultury a jejího vyjadřování (Hofstede, 2001). Vyjadřování kultury je zde myšleno v podobě behaviorismu, které je zkoumáno v rámci témat sociální nerovnosti, individualismu či kolektivismu, genderové rozdílnosti a jednání za nejistoty.

O pár let později se další holandský vědec a antropolog pokoušel nalézt obsahové dimenze národní kultury a identifikovat význam kultur v souvislosti s managementem. Tímto vědcem byl Fons Trompenaars, který vycházel z teoretického rozdělení základních oblastí problémů, jenž jsou společné pro všechny národy (Nakata, 2009). Jeho přístup byl odlišný od Hofstedeho přístupu, protože ten oblasti stanovených problémů ověřoval empiricky. Fons Trompenaars již dříve uvedené členění vědců Kluckhohna a Strodtbecka zjednodušil na tři skupiny problémových oblastí – vztah k lidem, vztah k přírodě a vztah k času. Prostřednictvím těchto tří kategorií nadefinoval celkem sedm dimenzí národní kultury, jejichž obsah se význačně projevuje v managementu (Bočánková et al.,2010). Podrobná deskripce dimenzí bude rozepsána v další části diplomové práce.

Jak již bylo dříve zmíněno, dimenze představují určitý aspekt národní kultury, jenž je možné změřit a porovnávat v rámci zvolených kultur. *Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně, byť mnohdy nelze na první pohled odhalit logický důvod, proč by měly být vzájemně spjaty* (Hofstede, 2007, s. 29). Kromě dimenzí však existuje ještě další prostředek, kterým mohou být národní rozdíly měřeny. Tento prostředek se nazývá typologie.

2.2 Dimenze versus typologie

Na první dojem se může zdát, že termíny typologie a dimenze od sebe nejsou ničím významně odlišné, protože mnoho autorů tyto termíny příliš nerozlišuje. Ale rozdílnost je markantní. Dimenze může být měřena ve vztahu k jiným kulturám a její skóre si lze snadno představit jako body na přímce. V případě dvou dimenzí se pro snadnou vizuálnost využívá diagram. V případě tří dimenzí je možné představit si určité země jako body v prostoru (Hofstede, 2001). Při vyšším počtu dimenzí není snadné přehled vizualizovat a tehdy nastává prostor pro užití typologií, protože u nich není počet porovnávaných proměnných výhradně omezen. Typologie jsou vyjadřovány jednodušeji než dimenze, ale jejich negativem je, že se moc nehodí pro empirické výzkumy. Typologie poskytují deskripci zvoleného počtu ideálních typů, kterou si bez větších obtíží dokáže představit každý. Příkladem může být typologie podnikové kultury: spontánní kultura, výkonová kultura, tržní kultura, hierarchická kultura, kultura přátelských experimentů apod. Znalost konkrétní typologie zvyšuje u manažerů jejich vnímavost ke kulturním projevům (Bieliková et al., 2007). Typologie jsou tedy vhodné zejména z edukačního hlediska a naproti tomu dimenze se využívají spíše pro praktický výzkum.

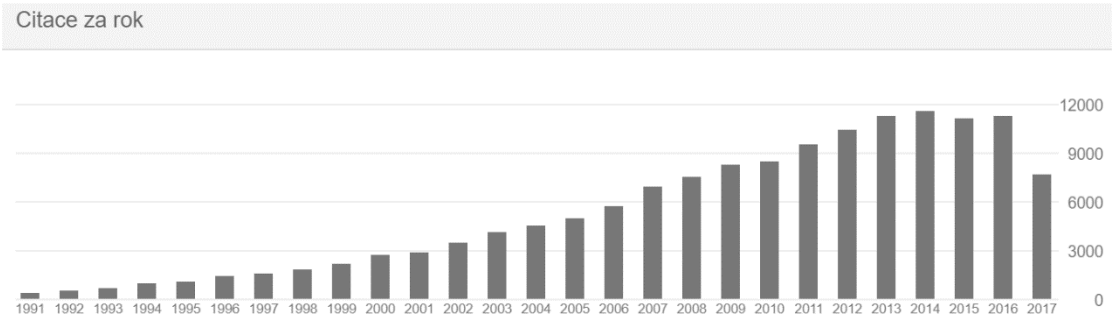
2.3 Geert Hofstede a jeho dimenze kultury

Kromě popisu dimenzí bude tato část obsahovat krátké představení samotného Geerta Hofstedeho. Tento antropologický vědec se narodil 2. října 1928 a pochází z města Haarlem na západě Nizozemí. Svá studia započal na technické univerzitě v Delftu a poté vystudoval doktorské studium se zaměřením na sociální psychologii (Vliet, 2013). Během studií se oženil a zplodil čtyři syny, přičemž jeden z nich jde v jeho stopách a také velmi aktivně přispívá do tématiky kulturních rozdílů. Hofstedeho sláva započala v 60. letech, kdy nastoupil do společnosti IBM a realizoval zde svůj výzkum týkající se vlivu působnosti různých národností v mezinárodním pracovním prostředí. Prostřednictvím tohoto odborného šetření získal potřebná data k analyzování kulturních rozdílů, které poskytují vysvětlení, proč a čím se od sebe jednotlivé národnosti odlišují (Economist, 2008).

Výzkumná data, popis a závěry z rozsáhlého výzkumu poté publikoval v knize s názvem: *Culture´s consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Oraganizations Across* Nations. První vydání této knihy vyšlo v roce 1980. Kniha byla přeložena do několika světových jazyků a stala se tak Geertovou nejslavnější publikací vůbec (Hofstede Insight, 2017). Hofstede zasvětil celý svůj život zkoumání národnostních rozdílů. Avšak jeho profesionální kariéra také zahrnovala pracovní pozice jako manažer závodu, hlavní psycholog pro mezinárodní zaměstnance v multikulturní organizaci, ředitel lidských zdrojů v další multikulturní organizaci, lektor organizačního chování, akademický výzkumník a profesor na univerzitě (Geert Hofstede, 2017).

V současnosti působí na univerzitě v holandském městě Maastricht. Dále je zakladatelem výzkumného institutu zabývající se interkulturní spoluprací, kde se neustále věnuje svému odbornému zaměření. Hofstede se proslavil celosvětově a není tak překvapující, že přednášel v mnoha institucích po celém světě. Podle indexu citací vyvinutého od amerického Institutu vědeckých informací (Institute for Scientific Information), patří Geert Hofstede mezi stovku nejvíce citovaných autorů (Clarivate Analytics, 2017). Na portále Google Scholar byl tento vědec dosud citován 148 879krát (GoogleScholar, 2017). Množství citací dokazuje popularitu jeho výzkumu a vydaných publikací. Na grafu níže (obrázek č. 2), lze pozorovat vydatný nárůst oblíbenosti v posledních letech.

Obrázek 2: Přehled počtu citací Hofstedeho publikací



Zdroj: GoogleScholar, 2017

Ačkoliv výzkumné šetření prováděné na zaměstnancích IBM bylo provedeno v 60. letech, jeho popularita významně začala stoupat až o třicet let později. Důvodem pro tento náhlý zájem o multikulturní problematiku může být rostoucí potřeba porozumět různorodým kulturním faktorům v rámci hojnějšího mezinárodního podnikání. Dalším veřejně frekventovaným tématem jsou globalizační vlivy, které působí na společnost a mohou mít přímý vliv na potřebu lépe pochopit ostatní národy. Zmiňovaný výzkum byl již nespočetněkrát replikován a neustále dochází k aktualizaci dat a zvolené metodiky. Mnoho vědců a odborníků se pokusilo výzkumné metody buď potvrdit nebo vyvrátit. Tam, kde je sláva, je přirozeně i místo pro kritiku. Kritické poznatky budou zmíněny v další části diplomové práce nazvané Hofstedeho výzkum. Díky tomuto výzkumu byly nadefinovány kulturní dimenze usnadňující pochopení rozdílnosti jednotlivých kultur.

Prvotní výzkum dal vzniknout modelu popisující čtyři dimenze – Odstup od moci, Individualismus, Maskulinita a Averze k nejistotě. Pátá dimenze byla přidána ke konci roku 1980, když se Hofstede seznámil s kanadským profesorem, působícím na čínské univerzitě, Michaelem Harrisem Bondem. Ten realizoval obdobný výzkum, ale pouze se studenty a jinak sestaveným dotazníkem zvaným RVS (Rokeach Value Survey). Bondovým výzkumem byly nejen potvrzeny stávající čtyři dimenze, ale byla nadefinována dimenze nová – Dlouhodobá orientace (Bond et al., 2009).

Michael Harris Bond tuto dimenzi nejprve označil jako konfuciánský dynamismus, ale po domluvě s Hofstedem se ustálilo označení dlouhodobá versus krátkodobá orientace, protože předchozí název by mohl vyvolat zavádějící vysvětlení této dimenze a sváděl by ke klamnému dojmu, že dimenze se vztahuje pouze na země

historicky ovlivňované konfuciánstvím[2] (Bond et al., 2009). Hofstede ve svém odborném článku „Managament scientist are human“ vypověděl, že tuto dimenzi opomenul nejspíše z toho důvodu, že samotní výzkumníci jsou ovlivněni kulturou, a tak je možné, že zůstane nějaký významný jev jiné kultury skrytý (Hofstede, 1994).

Šestá dimenze pod označením Požitkářství versus restrikce byla přidána až v roce 2010 na popud bulharského lingvisty Michaela Minkova, který zrealizoval sekundární výzkum zahrnující 93 zemí. Výzkumem „Word Value Survey“ potvrdil dimenze stávající a objevil příležitost pro stanovení dimenze nové (Minkov, 2013). Minkov s Bondem se tak stali spoluautory rozsáhlého Hofstedeho zkoumání národnostních odlišností napříč kulturami. V níže uvedené tabulce (Tabulka 1) se nachází přehled všech nadefinovaných dimenzí kultury a jejich hodnocení podle skóre, které má škálu od 1 do 100, podle níž lze stanovit sílu a význam jednotlivých dimenzí (B2U, 2017).

Tabulka 1: Souhrn Hofstedeho dimenzí

0 <----------	**Dimenze kultury**	**----------> 100**
Nízký odstup od moci	**PDI**	Vysoký odstup od moci
Kolektivismus	**IDV**	Individualismus
Feminismus	**MAS**	Maskulinita
Nízká averze k nejistotě	**UAI**	Vysoká averze k nejistotě
Krátkodobá orientace	**LTO**	Dlouhodobá orientace
Restrikce	**IVR**	Zábava

Zdroj: B2U, 2017

2.3.1 Odstup od moci (Power distance Index = zkr. PDI)

První z Hofstedeho dimenzí nese název Odstup od moci. Na dimenzi lze nahlížet z více pohledů. Například nerovnost populace z pohledu sociálního statusu, jenž symbolizuje slávu a veřejný úspěch či množství majetku ve srovnání s ostatními lidmi. Je obecně známo, že lidé si nejsou rovni. Každý vyniká v něčem jiném. Odstup od moci hraje roli v míře akceptace různého hierarchického členění ve společnosti. Co je však pro tuto diplomovou práci směrodatné, je pohled na dimenzi z pracovního charakteru. Tato dimenze vyjadřuje nerovnocenný vztah mezi nadřízenými a

.....

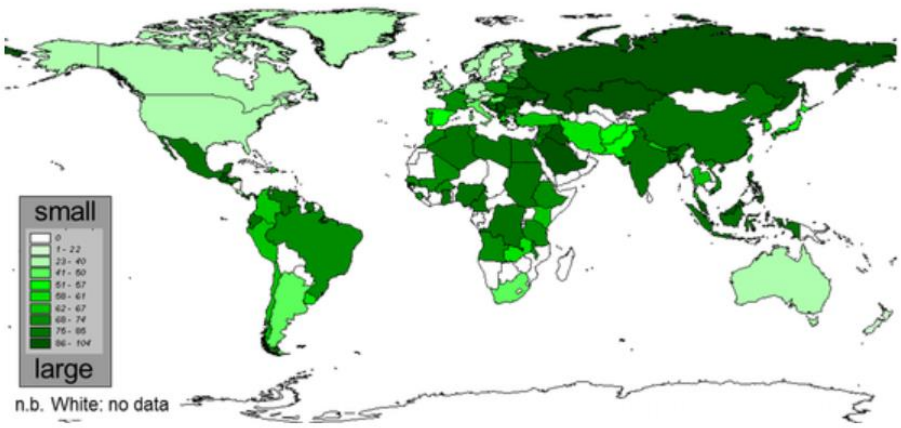
[2] Konfuciánství neboli konfucianismus představuje čínský filozofický směr. Konfucianismus byl dlouho státním náboženstvím Číny a vede člověka k uvědomování si vlastní odpovědnosti, aby tak mohlo být dosaženo harmonie v životě člověka i celého lidstva (Konfucianismus [online]. Praha: Světová náboženství, 2009 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: http://www.svetova-nabozenstvi.cz/konfucianismus/).

podřízenými pracovníky v organizaci. Velký rozestup značí nízkou úroveň autonomie a potřebu dodržování jasných pravidel a norem. Není vůbec žádoucí, aby se podřízení nějakým způsobem podíleli na rozhodování o firemních projektech nebo cílech společnosti spolu s nadřízenými. Čím je hodnota dosaženého skóre vyšší, tím je větší emocionální vzdálenost v komunikaci (Hofstede, 2006). Také závislost na vedení je vysoká. Zaměstnanci nemohou nebo dokonce ani nechtějí spolurozhodovat nebo nést plnou odpovědnost za svá pracovní rozhodnutí a jednání. Funguje zde autoritativní manažerský styl řízení vyznačující se komunikací pouze shora dolů, minimální zpětnou vazbou a využívání odměn či strachu z trestu pro dosažení požadovaného chování. Manažer se soustředí pouze na svou vlastní moc, která je jen v jeho rukách (Váchal et al., 2013).

Naopak nízká vzdálenost představuje úzkou spolupráci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Také zároveň stírá komunikační bariéry a dochází k otevřené a přátelské interakci na pracovišti. Podřízení nejsou tolik omezeni závislostí na rozhodnutí vyššího vedení a mnohé situace a úkoly vyřeší sami dle vlastního uvážení. Lze tedy zpozorovat značnou míru decentralizace. Platí však, že vedoucí má právo konečného rozhodnutí. Při nízkém skóre této dimenze je v organizaci upřednostňován konzultativní styl manažerského řízení, kdy vedoucí dělá rozhodnutí až po konzultaci se svými podřízenými zaměstnanci. Podřízení očekávají jistou míru dosažitelnosti stejných podmínek jako má jejich nadřízený. Emocionální vzdálenost je malá a komunikace aktivně proudí oběma směry, seshora dolů a zezdola nahoru. Pozitivní stimulace podřízených pracovníků se využívá zejména v demokratických zemích (Váchal et al., 2013).

Hodnoty naměřených skórů se pro jednotlivé země liší. Grafické znázornění rozdílných hodnot pro dimenzi Odstup od moci poskytuje obrázek č. 3. Na tomto zobrazení je patrné, že mezi země, které mají nízké skóre pro tento index patří Severní Amerika, Austrálie a skandinávské země. Naopak vysoce naměřeným indexem se vyznačují státy se socialistickým vedením jako je Rusko, Čína a Japonsko. Dále Afrika mimo její jižní státy se soustředí spíše na autokratický styl řízení. Střed Evropy včetně České republiky se v této oblasti charakterizuje průměrnou hodnotou tohoto indexu. Konkrétně pro Českou republiku byl naměřen index s hodnotou 57, což značí lehké naklonění k autokratickému stylu.

Obrázek 3: Odstup od moci – mapa



Zdroj: Geert Hofstede, 2017

2.3.2 Individualismus (Individualismus Index = zkr. IDV)

Druhá dimenze se zabývá vnímáním sebe jako osamoceného jedince nebo vnímáním sebe jako člena určité skupiny. Opět lze na tuto dimenzi nahlížet více způsoby. Obecné vysvětlení individualismu spočívá v tom, že jedinec se stará zejména o sebe a o svoji nejbližší rodinu, nepotřebuje projednávat své činy s ostatními a nese za svá rozhodnutí plnou zodpovědnost. Zatímco v kolektivisticky nakloněných kulturách, jedinci patří do velkých soudržných skupin. Člen takové skupiny se za jedince ani nepovažuje a vnímá se jako jednu z mnoha významných částí pospolitého celku. Stejně tak k tomu přizpůsobuje své chování. Rozhodování a vedoucí aktivity jsou orientovány na celek či skupinu, a až poté je kolektivním rozhodnutím ovlivňováno chování konkrétního jedince, který tak vykazuje silnou závislost na druhých. Opačnou charakteristikou se vyznačuje individualistická populace, ve které jedinci vyznávají nezávislý životní styl (Hofstede, 2006).

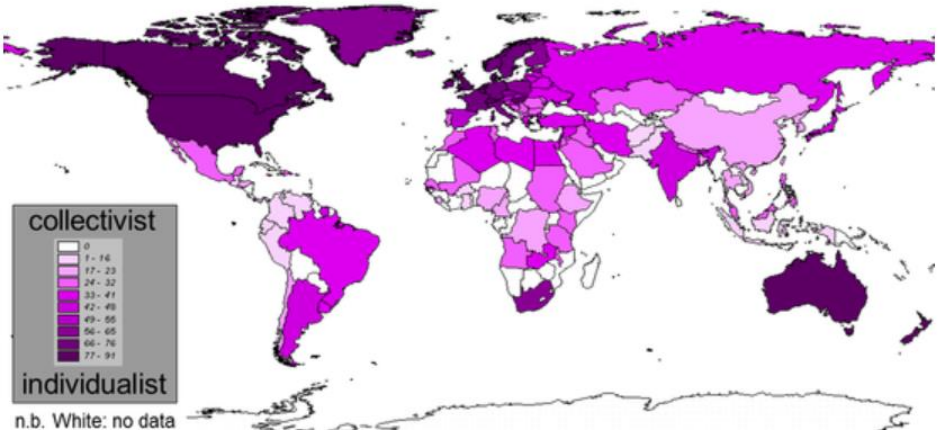
Na stejném základě se staví i v případě behaviorismu v pracovním prostředí. Vedoucí manažer musí vědět, zda je pro zaměstnance efektivnější vykonávat práci samostatně nebo v týmech. V individualisticky zaměřených kulturách pracovníci raději upřednostňují samostatné plnění úkolů, za které jsou náležitě odměněni a uznáváni. Potřebují v zaměstnání cítit výzvu a mít pocit osobního naplnění. Nevnímají firmu, ve které pracují, „jako vlastní“ a pro podání plného pracovního výkonu musí být dostatečně peněžně odměněni nebo motivováni dalšími pracovními benefity. Pokud se tito zaměstnanci budou cítit podhodnoceni nebo nedoceněni nemají problém přejít k jinému zaměstnavateli nebo záměrně neodvádějí maximální výkon. Dále preferují volbu vlastních zájmů a volného času pro osobní nebo rodinný

život (Kermally, 2004). V kolektivisticky zaměřených kulturách je způsob jednání pracovníků diametrální.

Pro jedince v kolektivistických kulturách je bytostně důležité pracovat v týmu nebo ve skupině, protože samostatné práce a rozhodování nejsou schopni. Kolektivisté si navzájem vyjadřují úctu a loajalitu, proto není zvykem při sebevětší nespokojenosti opouštět pracovní skupinu či svého zaměstnavatele (Kermally, 2004). Pro tyto pracovníky je směrodatné neustále se rozvíjet a mít možnost učit se něco nového, udržovat harmonické vztahy se spolupracovníky i nadřízenými, dbát na příjemné pracovní prostředí vyznačující se například dostatečným osvětlením a prostorem pro týmovou spolupráci. Nelze však jednoznačně určit, zda se vybraná kultura orientuje pouze na individualismus či kolektivismus.

Mnoho kultur může přebírat známky chování od obou směrů a plně se vyznačuje těmito rozděleními pouze v určitých oblastech viz. rozdělení zemí na obrázku č. 4, kde se tmavou barvou označují země s kulturní blízkostí k individualismu a světlou barvou ke kolektivismu. Z obrázku je patrné, že se individualismem řídí zejména státy Severní Ameriky, Kanady, střed a sever Evropy a Austrálie. Typicky kolektivistické kultury jsou v Latinské Americe, Africe a Japonsku. Pro Českou republiku bylo odhadnuto skóre indexu s hodnotou 58, které opět značí spíše průměr, ale při bližším zkoumání rozdělení států v mapě je patrný náklon k individualismu.

Obrázek 4: Individualismus vs. kolektivismus – mapa



Zdroj: Geert Hofstede, 2017

2.3.3 Maskulinita (Masculinity Index = zkr. MAS)

Rozdíly mezi pohlavím jsou znatelné již od počátku lidstva, kdy byla ustálena dělba práce. U mužů bylo zvykem, že často pobývali mimo domov z důvodu potřeby lovu a materiálního zaopatření rodiny, zatímco u žen se předpokládalo, že budou udržovat rodinné zázemí, starat se o děti a domácnost. I přesto, že během spousty let došlo k výrazným technologickým a dalším životu usnadňujícím pokrokům, základy této dělby stále zůstávají, avšak v každé zemi se jejich míra dodržování liší. Profesor Hofstede na základě svého výzkumu rozdělil země na dva typy, na maskulinní a femininní, a stanovil tak další dimenzi vyjadřující rozdílnost jednotlivých kultur.

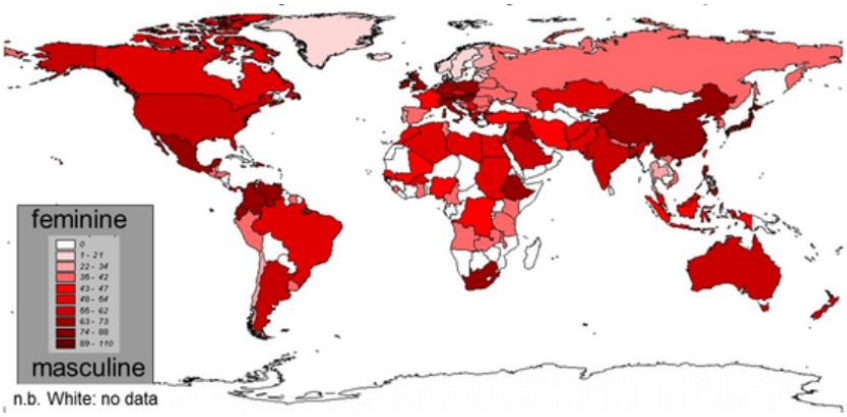
Tato dimenze stanovuje mužské a ženské role. Vnímání rolí představuje vnímání celé kultury. Když v jedné zemi lidé více zastávají mužské hodnoty, jedná se o zemi s maskulinním zaměřením a naopak. Mezi hodnoty maskulinity se řadí asertivita, rozhodnost, smysl pro odpovědnost, ctižádostivost, dominantnost, úspěch, orientace na maximální výkon, potřeba neustálého pokroku a zdokonalování (Hofstede, 2006). Stejné projevy jsou rozeznatelné i v managementu. V maskulinních kulturách se konflikty řeší stylem boje o moc a postavení, jenž se odráží i v obchodních vztazích. Je pozorovatelná výrazná soutěživost a důraz na prosazení se. Manažer se rozhoduje sám na základě zřejmých faktů, potlačuje intuici v porovnání s femininním manažerem (Williams et al.,2010).

Ve femininních kulturách dochází ke stírání rozdílu mezi mužskými a ženskými úlohami. Ženy i muži jsou v interakci jemní a dbají na harmonické vztahy. Většina požadavků a restrikcí je vztahována k oběma pohlavím stejně např. netoleruje se mnohoženství a není kladen důraz na genderové rozdíly ve výběru povolání. Není zde taková podstata mužské role jako ikony a přistupuje se k oběma pohlavím rovnocenně. Dominantní hodnotou je ochrana a péče o druhé (Hofstede, 2006). Manažeři jsou v této společnosti více intuitivní, orientováni na dosažení konsensu a příliš se nesnaží o sebeprosazování. Při obchodních jednáních je standardem kompromis a kolektivní domluva. Dalším rozdílem je velikost organizace a obsazení pracovních pozic. Pro femininní kulturu jsou typické malé organizace s rovnocenným zastoupením obou pohlaví na vedoucích pozicích a specialistů (Williams et al., 2010).

Obrázek č. 5 znázorňuje rozdělení zemí v rámci indexu maskulinity versus feminity. Mexiko, Japonsko, Austrálie, Rakousko, Slovensko, Německo, Švýcarko a Itálie patří mezi země s výraznými maskulinními projevy. Opačnými projevy v této dimenzi se vyznačují zejména skandinávské země jako je Švédsko, Norsko, Dánsko,

Finsko a Nizozemí. Index pro Českou republiku dosáhl skóre 57. Opět se jedná o hodnotu pohybující se kolem průměru s inklinujícím směrem k maskulinitě, avšak není zde pozorovatelné výrazné vyhranění jedním směrem.

Obrázek 5: Maskulinita vs. feminismus – mapa



Zdroj: Geert Hofstede, 2017

2.3.4 Averze k nejistotě (Uncertainty Avoidance Index = zkr. UAI)

Averze k nejistotě je čtvrtou dimenzí rozlišující jednotlivé kultury, jež byla odhalena výzkumem zahrnující zaměstnance IBM. Dimenze popisuje, jak se lidé dokáží vyrovnat s úzkostí a pocitem, že všechno nemůže být předem jasné. Dále definuje úroveň ohrožení nejistotou a neznámými situacemi. Na skutečnost tohoto dalšího rozlišujícího znaku kultur se přišlo pomocí výzkumné otázky, která se týkala stresu při práci. Otázka zněla takto: „Jak často se cítíte nervózní a napjatý při práci?“. Po vyhodnocení odpovědí bylo zjištěno, že se od sebe jednotlivé země znatelně odlišují a v důsledku je možné prokázat určitý rys kultury (Hofstede, 2006).

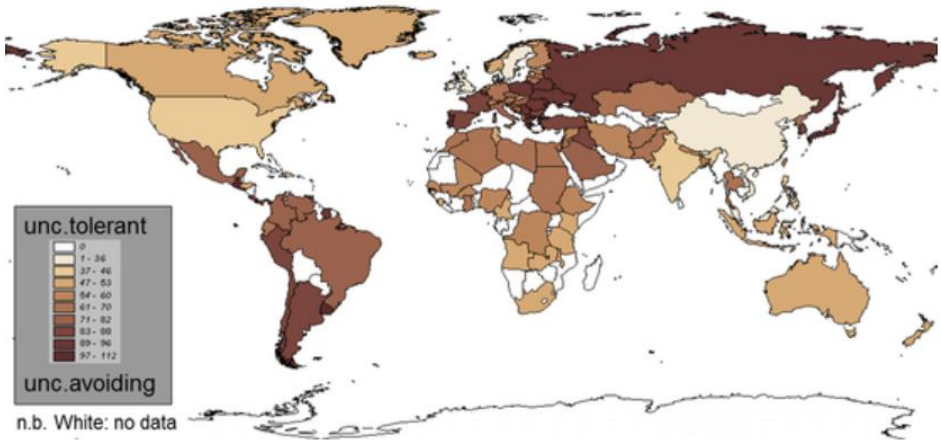
Čím větší je obava z nejistoty, tím větší je nezbytnost existence zákonů, pravidel a předpisů, kterými se lidé pokouší zmírnit tyto pocity. Dimenze Vyhýbání se nejistotě má spojitost s dimenzí Odstup od moci, protože pokud je vzdálenost moci velká, respekt a pravomoci nadřízeného do jisté míry mohou nahrazovat pravidla a předpisy. V kulturách, kde převládá vysoký index, se lidé snaží neustále vytvářet pravidla a strukturovat vztahy, jež by mohly některé události objasnit a předvídat do budoucna. Tento počin je objasněn emocionálním působením. Lidé se cítí příjemněji v situacích, u nichž vědí, jak se mají zachovat. Takto se vyznačující společnost má potřebu tvrdě pracovat, být neustále něčím zaměstnaná, což ústí v nekonečný závod s časem (Zadražilová, 2004). Manažeři řeší mnohem více otázky taktické a operativní, namísto strategických, které vyžadují schopnost odpoutat se od

jednoznačných a předem známých postupů. Strategie se koncentruje na budoucnost, která s sebou automaticky nese určité pochybnosti. Operativní kroky jsou v organizaci aplikovány s různými účinky v krátkodobém až střednědobém horizontu času (Bednář et al., 2013).

Nízká hodnota indexu značí nízkou potřebu kontroly nad událostmi či situacemi. Vzniká však paradox v tom, že i když tyto společnosti nepotřebují mít jasně stanovená pravidla a předpisy, dodržují nepsané restrikce více než ve společnostech s vysokou averzí k nejistotě. Příkladem takové země je Velká Británie. Lidé charakterističtí nízkou potřebou vše kontrolovat si dokáží více užívat relaxace (Zadražilová, 2004). V pracovním prostředí se vrcholový management zabývá především strategickými otázkami, na které dokáže nahlížet z větší perspektivy (Bednář et al., 2013).

Mezi země, které dokáží akceptovat jistou míru nejistoty patří již zmíněná Velká Británie, Švédsko, Dánsko, Japonsko, USA a Kanada. Na druhé straně, mezi země, jež se nejistotě snaží vyhýbat patří například Rusko, Německo, Rakousko, Švýcarsko, Belgie, Řecko, Francie, Španělsko a americká země Argentina (obrázek č. 6). Index Averze k nejistotě pro Českou republiku byl odhadnut na hodnotu 74. Tato hodnota je nejvyšší ze všech naměřených skóre ostatních dimenzí pro Českou republiku. Značí vysokou snahu bránit se nejistotám, z čehož vyplývá velké množství stanovených pravidel, předpisů a omezení, které však společnost zbavuje možného pocitu úzkosti.

Obrázek 6: Averze k nejistotě – mapa



Zdroj: Geert Hofstede, 2017

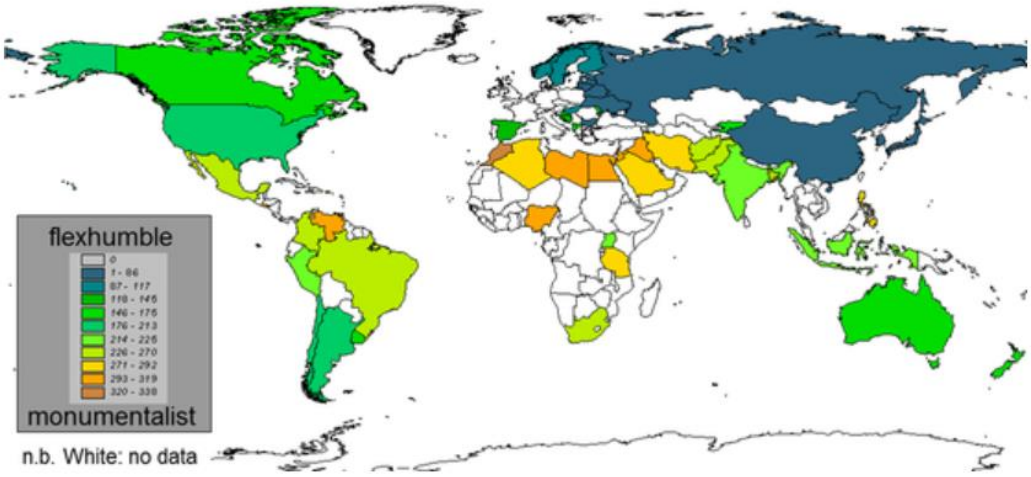
2.3.5 Dlouhodobá orientace (Long Term Orientation Index = zkr. LTO)

Tato v pořadí pátá dimenze byla objevena o pár let později, díky poznatkům z výzkumu CSV (Chinese Value Survey), jež zrealizoval Michael Bond za pomoci čínských studentů. Hofstede tuto dimenzi připojil ke stávajícím čtyřem pod názvem Dlouhodobá orientace (Bond et al., 2009). *Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře" a plnění společenských závazků* (Hofstede, 2006, str. 162). Pro dlouhodobě orientované kultury je základním znakem vytrvalost a úsilí k dosažení dlouhotrvajících výsledků. Na druhé straně, krátkodobě orientované kultury očekávají výsledky rychle.

Index má spojitost i s investicemi. Při zaměření na budoucnost se musí počítat s dynamickými změnami a s adaptací zvyklostí na moderní kontext. Organizace hospodaří s opatrností a vytváří dlouhodobé fondy pro krytí investic. Je zde zdůrazňována zejména hospodárnost a vytrvalost. Na opačném pólu dimenze je firma spojena se statistickými veličinami, které se soustředí především na přítomnost a minulost. Vyzdvihuje se dodržování tradic a je kladen důraz na zachování a udržení respektu. Co se týká investic, kultury s krátkodobou orientací neumějí šetřit a hospodařit se svými zdroji, a z tohoto důvodu nemívají peníze na dlouhodobé investice, které by jim mohly přinést vysoký výnos, byť až po několika letech (Lukášová, 2010).

Příklady zemí na dlouhodobě orientované cíle jsou situovány v tmavě modré části obrázku č. 7. Jedná se zejména o Japonsko, Rusko, Bělorusko, Ukrajinu a Litvu. Krátkodobě orientované země se nacházejí v severní části Afriky – Maroko, Alžírsko, Lybie, Egypt a Saudská Arábie. Pro Českou republiku bylo pro tuto dimenzi odhadnuto skóre s hodnotou 74, která symbolizuje dlouhodobou orientaci na budoucnost.

Obrázek 7: Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace – mapa



Zdroj: Geert Hofstede, 2017

2.3.6 Požitkářství versus omezení (Indulgence vs. Restraint Index = zkr. IVR)

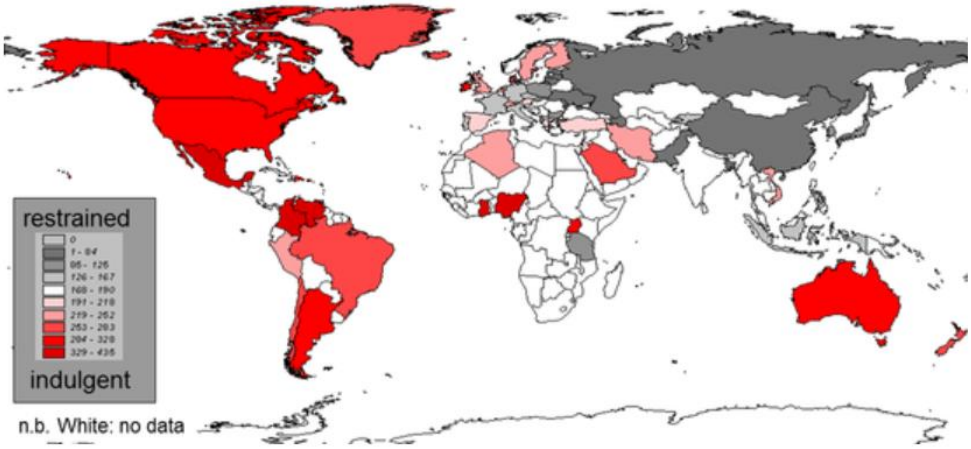
Poslední dimenze nese pojmenování požitkářství versus zdrženlivost. Tato dimenze byla do oblasti porovnávacích aspektů kultury přidána relativně nedávno. V roce 2010 ji Geert Hofstede přijal mezi ostatní na základě výzkumu Michaela Minkova. Michael Minkov z totožného zájmu o rozdílnost kultur analyzoval 93 zemí světa (Minkov, 2013).

Termínem požitkářství je zde myšleno neobracení se příliš na společenské normy a možnost svobodně uspokojovat základní a přirozené lidské potřeby, jenž se vztahují k zábavě a přirozené radosti ze života. Patří sem také volné utrácení peněz, trávení volnočasových aktivit s přáteli a rodinou bez ohledu na nějaká striktní společenská omezení či pravidla. Naopak opačná strana této dimenze charakteristická zdrženlivostí, je vnímána jako nutnost ohlížet se na společenské stanovy a normy. Pro kultury dosahující nízké hodnoty této dimenze je z tohoto důvodu obvyklá spíše umírněná potřeba vynakládání výdajů na jakoukoliv formu zábavy nebo relaxace. Lidé jsou více racionální a podrobněji zvažují finanční stránku volnočasových činností. Pokud dojde k porušení tradičně vnímaného kodexu chování je u člověka vyvolána negativní emoce (Cenere et al.,2015).

Kultury, které dbají na dodržování určitých společenských norem se nachází v zemích východní Evropy a Asie. Na obrázku č. 8 jsou tyto země označeny šedou barvou. Opačné chování lze pozorovat napříč Amerikou a také v Austrálii. U České

republiky bylo naměřeno skóre 29, které směřuje k dodržování určitých omezení a mírnějšímu vyjadřování euforie z volnočasových aktivit.

Obrázek 8: Požitkářství vs. restrikce - mapa



Zdroj: Geert Hofstede, 2017

2.4 Kritika Hofstedeho výzkumu

Hofstede svůj výzkum prováděl v 70. letech, konkrétně v letech 1960–1970. Pro zkoumání odlišností projevů kultur se rozhodl z důvodu rostoucího zájmu manažerů o pochopení rozdílnosti mezinárodní spolupráce v různých kulturních prostředích. Prvotnímu výzkumu byli podrobeni administrativní a řídící pracovníci americké společnosti IBM ve 40 zemích světa. Po analýze výsledků dotazníků byla potvrzena shoda s okruhy, které nadefinoval Ankelesem a Levinson. Hofstede svůj výzkum rozšiřoval do dalších zemí, a tak potvrzoval existenci kulturních odlišností mezi národy (Hofstede, 2001). Postupem času se k němu připojovali další vědci a antropologové, kteří ověřovali pravdivost výsledků výzkumu. Na základě bližšího zkoumání byly odhaleny některé nedostatky, které byly vyřešeny přidáním dalších dvou dimenzí kultur. Do současnosti se neustále přizpůsobuje podoba VSM (Values Survey Module), probíhá ověřování výsledků pro jednotlivé země a doplňují se dosud nenaměřené hodnoty.

Jak již bylo zmíněno dříve, Hofstedeho výzkumy a závěry patří k nejvíce citovaným publikacím ve společenských vědách a počet citací má neustálý vzrůstající trend. Z velké části jsou Hofstedeho výstupy podporovány, avšak na druhé straně existují i kritické postoje k jeho přístupu rozlišujícímu jednotlivé kultury, ke kterým je nutno přihlédnout a odůvodnit je. Mnoho z nich zpochybňuje platnost výsledků pro současnou globalizovanou společnost. Toto je i jeden z námětů pro psaní této diplomové práce, která má za cíl ověřit validitu naměřených skóre. Podle studie

z Global Strategy Journal mohou být Hofstedeho dimenze národní kultury aplikovány na určitou kohezní skupinu užitím současných naměřených hodnot. Dále bylo zjištěno, že skóre dimenzí se v čase může měnit. Výsledky v průměru indikovaly změny zejména v Individualismu a ve zvýšení dimenze Požitkářství versus omezení. Ke snížení skóre došlo u dimenze Odstup od moci. K žádné výrazné změně nedošlo u dimenze vyhýbání se nejistotě. Je pochopitelné, že se výsledky dimenzí postupem času mění, avšak otázkou zůstává, jak moc dokáží vypovědět i po 50 ti letech. Z této studie vyplývá, že Hofstedeho skóre mohou být pro některé kultury validní i po takové době (Beugelsdijk et al.,2015). Pro Českou republiku, Slovensko a Polsko bylo skóre pouze odhadnuto, a tudíž se u těchto zemí budou porovnávat výsledky odhadní a aktuálně mnou naměřené.

Nezanedbatelně na toto téma přispívá i silný kritik Mc Sweeny, který napadá metodiku výzkumu. Mc Sweeny vyvrací tento postup tvrzením, že výsledky dotazníku vyplněném pracovníky jedné firmy nemohou určovat celkový trend kulturního průměru. Podle Hofstedeho se však může národní kultura zmapovat i na menším vzorku. Minimální počet respondentů dostačující pro určení závěrů je 20. Avšak ideální počet pro komparaci je 50. Větší důraz je kladen na počet porovnávaných zemí. Čím více zemí bude možno porovnávat, tím více budou znatelnější rozdíly mezi nimi (Hofstede a Minkov, 2013). Určitým faktem k zamyšlení také zůstává to, že zaměstnanci IBM byli vybráni z určitých oddělení, proto by podle Mc Sweenyho nemělo jít zobecnit skóre pro celou národní kulturu. Také otázky byly směřovány na konkrétní pracovní prostředí (Dimitrov, 2014). Pokud se však přihlédne k tomu, že výzkum měl posloužit zejména pro mezinárodní komunikaci mezi manažery, nelze brát tento argument za směrodatný. Současně je nutné přihlédnout ke skutečnosti, že vždy mohou existovat výjimky, pro které výsledky výzkumu nebudou platit.

Kritickým připomínkám jsou vystaveny i samotné dimenze a jejich význam. Nicméně tyto námitky lze snadno vyvrátit, protože již v roce 1954 Inkeles a Levinson nadefinovali okruhy problémů, se kterými se jednotlivé kultury společně potýkají. Okruhy kulturních odlišností byly postupem času potvrzeny nejen Hofstedem, ale byly inspirací i pro další antropology a sociální vědce, kteří nadefinovali vlastní rozdělení kulturních škál a dimenzí.

2.5 Fons Trompenaars a jeho dimenze

Příkladem dalšího antropologa zabývající se kulturními dimenzemi je Alfonsus (Fons) Trompenaars pocházející také z Holandska. Ve spolupráci s Charlesem Hampden-Turnerem založil a řídil konzultační firmu Centre for International Business Studies, jenž pracovala mimo jiné organizace také i pro IBM, ve které Hofstede realizoval svůj životní výzkum. V roce 2015 se Trompenaars umístil v žebříčku 50 nejvýznamnějších žijících vědců v oblasti managementu.

Fons Trompenaars se nechal také inspirovat členěním obecných společenských problémů Kluckhohna a Strodtbecka na tři skupiny okruhů: vztah k přírodě, vztah k lidem a vztah k času. V rámci těchto tří kategorií identifikoval sedm dimenzí národní kultury, které se promítají v manažerské praxi. Počátečních pět dimenzí se zabývá vztahem k lidem: universalismus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutralita versus emocionalita, specifičnost versus difuznost, orientace na dosahování a orientace na přisuzování. Dimenze vztahující se k času nese označení orientace na přítomnost, budoucnost a minulost. Sedmá dimenze se zabývá interní a externí orientací ve smyslu místo kontroly jakožto psychologického konceptu (Rugman a Collinson, 2009).

Univerzalismus představuje způsoby chování, které jsou snadno identifikovatelné a lehce napodobitelné v kterékoli zemi. Jedná se o dodržování formálních pravidel nejen v běžném prostředí, ale také při obchodu. Při komunikaci s obchodníky této kultury je nutná příprava profesionální argumentace. Univerzalismus vyznávají země jako USA, Austrálie, Velká Británie, Německo a Švédsko. Opačnou stranou této dimenze je partikularismus. Při obchodních jednáních je větší důraz kladen na vztahy a důvěru mezi účastníky než na dodržování oficiálních smluv. Mezi země vyznačující se partikularismem patří například Indonésie a Čína (Rugman a Collinson, 2009).

Definice dimenze individualismus versus kolektivismus je shodná s Hofstedeho. Avšak jejich analyzované výsledky výzkumu se diferencují u zemí Mexika a Argentiny, kde podle Hofstedeho je spíše inklinováno ke kolektivismu a podle Trompenaarse k individualismu (Zadražilová, 2004). Tento rozdíl může být spjat s různými povahami vybraných respondentů a jinak položenými otázkami.

Dimenze neutrality spočívá ve skrývání emocí, ve vyrovnanosti jednání a stoicismu. Takovéto vyjadřování kultury lze zpozorovat v Japonsku či Velké Británii. Na druhé straně dimenze stojí emocionalita. Ta definuje hodně otevřené a expresivní vyjadřování emocí a také neverbální komunikaci. Pro tuto kulturu je běžné, že lidé mluví velmi nahlas, vytvářejí dramatické scény a celkově jsou mnohem

živelnější (Zadražilová, 2004). Při obchodních jednání je důležité vnímat takové chování s nadhledem a přizpůsobit se jak na jednu, tak druhou stranu.

Dimenze specifičnost versus difuznost se mírně podobná předchozí dimenzi. Specifičnost v kultuře znamená, že práce je zcela oddělena od soukromého života. Lidé jsou spíše extroverti a nechávají nové členy vstupovat do těchto dvou sfér bez problému – do pracovní nebo do soukromé. Přičemž lidé v difuzní kultuře tyto sféry příliš nerozlišují, ale o to je těžší do nich vstoupit. Jde o pomalejší proces získávání důvěry (Rugman a Collinson, 2009).

Další dimenzí je orientace na přisuzování versus orientace na dosahování. Jedná se o to, jak je v daných kulturách získáván status. Tam, kde lidé zakládají svůj status podle výsledků a na tom, jak dobře jsou schopni zvládat svoji pracovní funkci lze hovořit o kultuře orientované na dosahování. Protipól je orientace na přisuzování, kdy je status získáván na základě věku, vzdělání, společenského původu a konexí.

Předposlední dimenzí je orientace na minulost, přítomnost či budoucnost. Pro kulturu, která se obrací k minulosti je důležitý původ rodiny, firmy nebo národa. Proto je důležité při obchodních jednáních se členy této kultury mluvit o historii, kulturních tradicích či významných událostech, které se již stali. Lidé orientování na přítomnost dávají přednost aktuálním činnostem a příliš neplánují dopředu na rozdíl od kultur, jenž se soustředí na budoucnost. Kultury vnímající zejména budoucnost se ohlížejí na mládí a jeho možnosti na jejichž základě vytváří budoucí strategie (Rugman a Collinson, 2009).

Poslední dimenze vyjadřuje externí nebo interní orientaci ve vztahu k prostředí. Interní orientace představuje potřebu kontrolovat okolí a ovlivňovat jej. Lidé v této kultuře soustředí činnosti hlavně na sebe a svou organizaci a k okolnímu prostředí se chovají velice dominantně, někdy až agresivně, pokud se události nevyvíjí podle jejich představ. Typickým příkladem je USA. Na druhé straně vyznavači externí orientace zastávají jednání v harmonii s okolím. Jsou více citlivý k potřebám druhých a uznávají kompromisy (Rugman a Collinson, 2009).

3 Metodika prováděného výzkumu

Výzkum v této diplomové práci bude realizován z důvodu rostoucí globalizace, mezinárodního obchodu a potřeby se efektivně domluvit s lidmi z různých kulturních prostředí, jichž na světě existuje velké množství. Předmětem zkoumání je rozmanité chování příslušníků určitého národa jako celku. Kvůli zachování reálné vypovídací hodnoty je výzkum zrealizován pomocí replikace Hofstedeho dotazníku, díky němuž je možné za pomoci šesti zvolených dimenzí rozpoznat základní odlišnosti v chování lidí u příslušných kultur světa. Hlavním záměrem práce je analyzovat základní odlišnosti chování národů u vybraných zemí, které spolu komunikují v rámci obchodní spolupráce napříč pobočkami mezinárodní firmy Robert Bosch. Tohoto výzkumu se zúčastní pracovníci firmy ze zemí České republiky, Slovenska, Polska, Slovinska a Turecka. Státy jsou vybrány z pohledu nejčastěji spolupracujících příslušníků určitých národností v rámci obchodních oddělení v České republice. Částí vzorku respondentů a podnětem pro realizaci tohoto výzkumu je konkrétně oddělení nepřímého nákupu Bosch Diesel, pobočky situované v Jihlavě.

Výsledkem je posouzení diverzity kultur u zvolených národností. Poukázáním na rozdílnosti v jednání příslušníků dané kultury se přispěje ke snadnější a efektivnější interakci mezi pracovníky. Naopak také prokázání shodných rysů v jednání a uvědomění si podobné kultury je nápomocné pro úspěšnou kooperaci při řešení obchodních záležitostí v mezinárodním prostředí. Mezinárodní obchod vytváří podmínky a pravidla pro mezinárodní spolupráci a vnímání kultury zde hraje významnou roli. Tento výzkum je vysoce relevantní, protože jeho výsledek usnadňuje obchodní procedury a liberalizování obchodních toků mezi pracovníky jedné organizace, která však působí v odlišných částech světa. Výstupem jsou doporučení pro manažerský stupeň řízení a pracovníky nejvíce se podílející na nadnárodním business partnerství. Je důležité vyzdvihnout fakt, že toto zkoumání není směrodatné pouze pro pobočky mezinárodního koncernu Robert Bosch, ale výsledky mohou být zobecněny i pro další organizace, které se zajímají o interkulturní komunikaci. Daná zjištění se odráží v chování populace od působnosti kultury, ne od působnosti organizace, tudíž se výsledky mohou stát vodítkem pro vnímání národa jako takového. Pro již zmíněnou srovnatelnost výsledků je žádoucí do výzkumu zahrnout zaměstnance jediné firmy.

Jako výběrový soubor jsou zvoleni administrativní pracovníci firmy Robert Bosch pracující v pobočkách ve vybraných zemích. Tato firma vlastní 450 dceřiných a regionálních společností ve více než 50 zemích světa a spolupracuje s obchodními

partnery ve zhruba 150 zemích. Pro docílení co nejpřesnější vypovídací hodnoty jsou zaměstnanci vybráni z obchodní sféry, a tedy z administrativních oddělení. V participaci ve výzkumu nejsou proto zastoupeni všichni pracovníci firmy. Jedná se částečně o nenáhodný kvótní výběr respondentů, protože obchodní oddělení v takto velké firmě představuje širokou škálu členění na specializovaná pracoviště. Těmito pracovišti jsou myšlena různá oddělení specializují se na nákup, logistiku, kvalitu, personalistiku, marketing, finance, účetnictví, externí a interní komunikaci, správu budov, zákaznický servis. Pracovníci jsou osloveni pomocí emailové zprávy, ve které je připojen elektronický odkaz na příslušný dotazník. Pro větší zájem a pochopení důležitosti účasti na výzkumu jsou respondenti firmy informováni o záměru diplomové práce včetně jejích cílů. Dále je poukázáno na práva těchto účastníků a anonymitu, kterou výzkum zaručuje a předchází tak možnému etickému problému.

Prvotní fází výzkumu je stanovení výchozích otázek, jež jsou následně podrobeny detailnímu zkoumání. První výzkumná otázka se soustředí na ověření validity a pravdivosti odhadovaných skóre Hofstedeho dimenzí stanovených pro Českou republiku, Slovensko, Polsko, Rumunsko, Slovinsko. Dále pro ukotvení správnosti metodiky jsou zahrnuty země Německo a Turecko. Důležitým zkoumajícím prvkem je zaručení správnosti a trvalosti zjištěných výsledků i po několika letech při použití aktualizovaného dotazníku. Druhá výzkumná otázka vychází z otázky první. Ptá se na důsledky, které z výzkumu vyplývají pro mezinárodní kooperaci mezi administrativními pracovníky v rámci poboček Robert Bosch.

Pro zodpovězení na výše uvedené otázky jsou použity postupy kvantitativního výzkumu. Konkrétně je zvolena metoda elektronického dotazníkového šetření. Aktuálně dostupná verze dotazníku se zkráceným názvem VSM 2013 obsahuje 30 otázek. Dotazník umožňuje spočítat hodnoty pro 6 nadefinovaných dimenzí národní kultury, přičemž pro každou dimenzi jsou navrženy 4 otázky, tedy dohromady respondent zodpoví 24 otázek týkající se přímého výzkumu kultury. Zbývajících 6 otázek je určeno demografickým informacím jako je pohlaví, věk, vzdělanost, druh zaměstnání a národnost. Elektronický dotazník má jasně konstruované otázky s možností odpovědi pomocí pěti možných variant výběru. Odpovědi se hodnotí na Likertově pětibodové škále. Varianta odpovědi „zcela souhlasím“ značí 1 bod, varianta odpovědi „zcela nesouhlasím“ značí 5 bodů a odpovědi mezitím označují body mezistupňů, a to 2,3,4 body. Dotazník dále obsahuje otázky s možností výběru jedné odpovědi.

Do výpočtu se započítávají pouze platné odpovědi (tzn. nevyplněné otázky nemohou být zahrnuty do výzkumného vzorku). Odpovědi respondentů se nejprve

počítají pomocí průměru a poté jsou dosazeny do stanovených vzorců pro jednotlivé dimenze.

Ukázka vzorce pro postup při výpočtu dimenze Odstup od moci (PDI):

$$\mathrm{PDI} = 35\,(\mathrm{m07} - \mathrm{m02}) + 25\,(\mathrm{m20} - \mathrm{m23}) + \mathrm{C(pd)}$$

Čísla v závorkách doprovázená písmenem *m* vyjadřují číslo otázky, které je předem ještě zprůměrováno na základě četnosti platných odpovědí. Písmeno *C* vyjadřuje konstantu, ať už kladnou nebo zápornou, kterou je možné využít pro přepočet skórů u příslušné dimenze. Konstanta upravuje výsledky pro optimální srovnatelnost a může nabývat hodnoty od 0 do 100. Pro výpočty zbývajících dimenzí – Individualismus (IDV), Maskulinita (MAS), Averze k nejistotě (UAI), Dlouhodobá orientace (LTO) a Restrikce versus zábava (IVR), jsou potřebné tyto jednotlivé vzorce:

$$\mathrm{IDV} = 35\,(\mathrm{m04} - \mathrm{m01}) + 35\,(\mathrm{m09} - \mathrm{m06}) + \mathrm{C(ic)}$$

$$\mathrm{MAS} = 35\,(\mathrm{m05} - \mathrm{m03}) + 35\,(\mathrm{m08} - \mathrm{m10}) + \mathrm{C(mf)}$$

$$\mathrm{UAI} = 40\,(\mathrm{m18} - \mathrm{m15}) + 25\,(\mathrm{m21} - \mathrm{m24}) + \mathrm{C(ua)}$$

$$\mathrm{LTO} = 40\,(\mathrm{m13} - \mathrm{m14}) + 25\,(\mathrm{m19} - \mathrm{m22}) + \mathrm{C(ls)}$$

$$\mathrm{IVR} = 35\,(\mathrm{m12} - \mathrm{m11}) + 40\,(\mathrm{m17} - \mathrm{m16}) + \mathrm{C(ir)}$$

Dotazník je pouze pro akademické účely volně přístupný na Hofstedeho webových stránkách, ale je publikován jen v anglické verzi (Hofstede, 2017). Pro zachování validity a správného postupu výzkumu musí být znění otázek vždy přeloženo do rodného jazyka respondentů. Polský překlad byl zajištěn benevolentním pracovníkem firmy Bosch. Ostatní cizojazyčné verze byly přeloženy od mých zahraničních přátel. Je zaručena korektnost překladu od rodilých občanů a nejedná se tak o přeložení textů svépomocí. U polského pracovníka je samozřejmostí dobrá znalost anglického jazyka z důvodu jeho mezinárodní pracovní pozice a u zbylých kamarádů „překladatelů" jsem měla příležitost ověřit jejich úroveň angličtiny při osobním setkání.

Verze VSM 2013 je už čtvrtou aktualizovanou verzí originálního šetření určeného pro zaměstnance IBM. Odhadovaný čas na vyplnění dotazníku je 3–5 minut. Prvotní dotazník s názvem VSM 82 obsahuje 77 strukturovaných otázek, které jsou navrženy pouze ve formě odpovědí užitím Likertovy škály. Odhadovaný čas na vyplnění všech

otázek je stanoven zhruba na 10–15 minut. Jak již bylo dříve předesláno, jednou z částí výzkumu je i ověření platnosti nového aktualizovaného dotazníku ve srovnání s dotazníkem prvotním. Stejným pracovníkům firmy Bosch Diesel v České republice byli zadány oba dotazníky zároveň. Tímto krokem je ověřeno, zda se aktualizovaný dotazník stále může opírat o výsledná skóre indexů z minulosti.

3.1 Aktualizované verze dotazníku

Prvotní verze Hofstedeho dotazníku se objevila v roce 1967. Po dobu 5 let se stala analytickým nástrojem pro sběr výzkumných dat od zaměstnanců IBM, kteří poskytli základ pro metodiku zkoumání odlišností kultur ve vybraných zemích pomocí čtyř dimenzí. Dotazník byl zveřejněn a volně zpřístupněn o dalších pár let později a dostal název VSM 82 (Value Survey Module roku 1982)[3]. Tato verze formuláře však byla se svými 77 otázkami dosti obsáhlá a bylo zapotřebí dotazník více generalizovat, aby mohl být použit i na jiném vzorku nežli pouze v rámci zaměstnanců IBM.

Další verze nesla pojmenování VSM 94, opět podle roku, kdy byla zveřejněna. V tomto novém podání zkoumala o jednu dimenzi navíc. Pátá dimenze Dlouhodobá versus krátkodobá orientace byla přidána na základě výzkumu Michaela Bonda (výzkum realizovaný pomocí čínských studentů ve 23 zemích). Dotazník nabízel novou možnost analyzovat i nezaměstnané či ekonomicky neaktivní. Počet výzkumných otázek byl zredukován a zároveň přibyly otázky demografického a geografického směru pro lepší srovnatelnost účastníků tohoto šetření, což znamená, že lze o respondentovi zjistit pohlaví, věk, vzdělání a národnost.

Následující forma dotazníku byla upravena o 14 let později, kdy byla publikována verze VSM 08. Respondenti zde odpovídali na 34 otázek. Poté byla přidána šestá dimenze pojmenována Restrikce versus zábava. Tato dimenze byla objevena Michaelem Minkovem, který provedl výzkum v 81 zemích. Nejnovější verze dotazníku VSM 2013 se tak obohatila o další výzkumný prvek. Dále došlo ke snížení počtu otázek na 24. Vypovídací princip zůstal ve všech verzích stejný.

Dotazník nelze použít na individuální charakteristiku jednoho člověka nebo organizace. Vždy se musí jednat o komparaci více kultur. Ta se však může jedné organizace týkat viz. zahraniční pobočky mezinárodní firmy.

.....

[3] Plnou verzi dotazníku spolu s výsledky výzkumu Hofstede zveřejnil v roce 1980 v prvním vydání knihy Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors Institutions and Organizations Across Nations .

4 Výzkum ve spolupráci firmy Robert Bosch

Skupina firem Bosch, tzv. Bosch Group, symbolizuje světového leadera v automobilovém průmyslu, výrobních a stavebních technologiích. Dále také představuje výrobce pro domácí a profesionální elektroniku. Jejím mottem „Invented for Life" neboli „Stvořeno pro život" dokazují rozsáhlost využití jejich produkce v běžném i pracovním životě. Už řadu let jsou výrobky Bosch vnímány jako známka kvality a prestiže.

Organizace Bosch dnes představuje výrobní a prodejní síť skládající se z více než 450 dceřiných společností, regionálních firem a více než 15 000 servisních center v přibližně 150 zemích na několika kontinentech světa – Evropa, Afrika, Amerika, Asie, Austrálie. V Evropě je zaměstnáno více než 65 % zaměstnanců celého koncernu. Hlavní sídlo je v německém Stuttgartu, odkud vycházejí klíčová rozhodnutí vrcholového managementu ovlivňující chod všech zahraničních poboček. Standardní aktivitou firmy je posílat talentované manažery do různých koutů světa a posilovat tak domovské řízení firmy, a naopak ze zahraničních poboček zvát vedoucí pracovníky do Německa (Bosch, 2017).

Tabulka 2: Pobočky Bosch v evropských městech

Evropa			
Belgie	Irsko	Německo	Slovinsko
Bělorusko	Island	Nizozemsko	Spojené království
Bosna a Hercegovina	Itálie	Norsko	Srbsko
Česká republika	Izrael	Polsko	Španělsko
Dánsko	Kazachstán	Portugalsko	Švýcarsko
Estonsko	Kypr	Rakousko	Turecko
Finsko	Litva	Rumunsko	Ukrajina
Francie	Lotyšsko	Rusko	
Gruzie	Maďarsko	Řecko	
Chorvatsko	Malta	Slovensko	

Zdroj: Bosch, 2017

4.1 Historie firmy

Světový koncern Bosch je pojmenován po svém zakladateli. Robert Bosch se narodil 23. 9. 1861 v německém Stuttgartu (zemřel 12. 3. 1942). Na doléhání svého otce se z něj stal vyučený mechanik pro jemnou elektrotechniku. Po návratu z Ameriky, kde pracoval v elektrotechnické továrně, se rozhodl pro založení vlastního podniku, a v roce 1886 založil svou dílnu na jemnou elektrotechniku a mechaniku. V počátcích měl ku pomoci pouze jednoho učně a jednoho poslíčka. O rok později zhotovili výrobek, jenž naplno nastartoval jejich podnikání, a to magnetický zapalovač pro statické plynové motory (Bähr a Erker, 2015).

Od roku 1898 se začalo obchodovat se zahraničím a rázem firma zaměstnávala přes 40 zaměstnanců. O tři roky později se firma Bosch přemístila do vlastních výrobních prostor, odkud se v průběhu několika let dostala na přední příčku firem vyrábějící magnetické zapalování v jižním Německu. Po první světové válce firma ztratila většinu svého majetku kvůli konfiskaci, ale díky své výborné reputaci dodavatele kvalitních produktů se podniku podařilo rychle získat zpět nemalý tržní podíl a skvělou pozici na trhu.

Postupem let se však firma musela přizpůsobit pokroku technologií a zejména rostoucím požadavkům zákazníků. Bylo nutné zavést automatizaci a tím výrobu zmodernizovat a rapidně zrychlit. Roku 1925 se ve firmě Bosch realizovala první pásová výroba. Pouze pro zajímavost, první pásovou výrobu rozběhla firma Ford v americkém Detroitu už před první světovou válkou.

Netrvalo dlouho od zavedení moderní pásové výroby a nastala další krize, která negativně ovlivnila mnoho firem a rozvířila trh po celém světě. Velká hospodářská krize v roce 1929 zapříčinila krach spousty podniků, ale díky stabilním základům se firmě Bosch podařilo na trhu zůstat a nadále se rozvíjet. Dalším důležitým milníkem se stala produkce elektrického nářadí a následná kooperace s podnikem Ideal-Werke v Berlíně, který Bosch po čase dokonce zcela odkoupil. Firma Bosch tak získala větší podíl na trhu a rozšířila svoji výrobu o sériově vyráběná autorádia.

V roce 1933 Bosch představil na trhu svůj první domácí elektrospotřebič v podobě lednice. Během pár let tak firma dostala nový rozměr a diverzifikace výrobků ji přinesla úspěch a větší příval zákazníků. Přeměnila se z dodavatele pouze automobilových součástek, na dodavatele většího spektra výrobků pojímaje také moderní produkty do domácnosti. Velkou popularitu však získal jakožto první výrobce na světě sériově vyráběných vstřikovacích čerpadel pro dieselové motory (Bähr a Erker, 2015).

4.2 Základní informace o společnosti Bosch v ČR

Na českém území se společnost Robert Bosch objevila na konci 19. století. Tehdy zde svoji působnost rozvíjela ve spolupráci s firmou Laurin & Klement. První pobočka byla oficiálně založena roku 1920 v Praze. Poté následovala nucená odstávka a od roku 1991 se firma již stala stabilním dodavatelem elektrotechniky v České republice. V současnosti obchodní aktivity zaštiťuje v Praze více poboček – Robert Bosch odbytová s.r.o., Bosch Termotechnika s.r.o. a dceřinná firma BSH Hausgeräte GmbH, jejíž obchodní oblastí jsou domácí spotřebiče. Ostatní pobočky se nachází v dalších koutech republiky. Bosch je zastoupen čtyřmi hlavními obchodními oblastmi – Mobility Solutions, Průmyslová technika, Spotřební zboží, Energetika a technika budov. Tzv. Bosch Group tak zahrnuje šest společností se čtyřmi výrobními závody a jedním opravárenským centrem (Bosch, 2017a).

Celkem se zde nachází devět lokalit, kde jsou výše zmíněné obchodní oblasti vykonávány. Pokud pomineme dvě v Praze, zbývající sídlí v Krnově, Albrechticích, Českých Budějovicích, Brně, Mikulově a Jihlavě. V moravskoslezském Krnově a libereckých Albrechticích se nachází další pobočka Bosch Termotechnika, která představuje největšího výrobce pro vytápění a ohřev vody na světě. Do oblasti tepelné techniky mimo značku Bosch jsou zahrnuty také značky Buderus, Junkers a Dakon. Produktové portfolio se skládá ze stacionárních a plynových kotlů včetně elektrokotlů (Bosch, 2017b,c).

V Jihomoravském kraji je situována pobočka s názvem Bosch Rexroth, která sídlí přímo v Brně. Její specializací je průmyslová a mobilní hydraulika, elektrické pohony a řídící systémy, lineární, montážní a šroubovací technika. Nedílnou součástí je také servisní činnost a školení v rámci nabízených produktů. V Mikulově funguje zejména poprodejní servis, vzdělávání a specializace na elektrické nářadí (Bosch, 2017d).

České Budějovice jsou zastoupeny filiálkou pojmenovanou Robert Bosch. Byla založena 1. května 1992 a byla spoluvlastněná jak firmou Robert Bosch GmbH, tak také společností Motor Jikov a.s. K osamostatnění došlo o tři roky později a při této příležitost byl kompletně postaven nový závod s velice moderním vybavením a infrastrukturou na světové úrovni. Budějovický Bosch má vlastní oddělení vývoje a výzkumu a také zkušebnu pro dlouhodobé zkoušky. Je zde zaměstnáno na 4000 pracovníků, kteří se podílí na výrobě a vývoji komponentů do osobních automobilů. Jedná se o moduly pro redukci NOx, nádržové čerpadlové moduly, rozvaděče paliva, plynové pedály, sací moduly, zpětné vedení paliva, víceúčelové aktuátory a škrtící klapky. Všechny tyto komponenty jsou úspěšně prodávány nejen do evropských automobilek (Bosch, 2017e).

Zbývajícím závodem je Bosch Diesel s.r.o., který se skládá ze tří výrobních hal sídlících v Jihlavě na Vysočině. Tento závod vznikl 4. 1. 1993 a postupně se z něho stal největší výrobní závod na světě pro moderní a inovativní dieselové vstřikovací systémy Common Rail. Mezi hlavní výrobky se řadí dieselová vysokotlaká vstřikovací čerpadla, vysokotlaké zásobníky tzv. raily a tlakové regulační ventily. Bosch Diesel nabízí pracovní místo 4300 zaměstnancům a řadí se tak mezi největšího zaměstnavatele v kraji Vysočina (Bosch, 2017f). V regionu má tak hlavní podíl na nízké míře nezaměstnanosti, která pro rok 2017 činila pouhých 3,8 % (ČSÚ, 2018).

Obrázek 9: Logo firmy

Zdroj: Bosch, 2017

Vzhledem k tomu, že jsem pracovala ve firmě Bosch Diesel na nákupním oddělení, ráda bych představila tento závod více detailněji. Tato pracovní zkušenost mi vnukla nápad s tímto výzkumem, protože se na tomto oddělení denně spolupracuje se zahraničními kolegy jiných poboček ve světě.

Ekonomické údaje Bosch Diesel s.r.o.:

Počet zaměstnanců: 4 300

Závody: 3 (Humpolecká 3, Na Dolech 4A, Pávov 121)

Jednatelé: Stefan Hamelmann, Ralph Klaus Carle

Základní kapitál: 150 000 tis. Kč

Zisk za rok 2016: 534 769 tis. Kč

Podle poslední dostupné výroční zprávy za rok 2016 dosáhl tento závod ze všech výrobních oblastí společnosti Bosch Diesel největšího podílu na celkových tržbách díky výrobě vstřikovacích zařízení do naftových motorů: 99,7 % (22 696 527 tis. Kč) (eJustice, 2017).

Organizační struktura společnosti:

- Oddělení výroby Rail a DRV
- Oddělení výroby čerpadel CP3
- Oddělení výroby CP4
- Oddělení výroby CPN5
- Oddělení sériové opravy
- Oddělení kvality
- Oddělení údržby, správy dokumentace
- Oddělení správy budov
- Oddělení výrobního systému Bosch
- Oddělení ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce
- Oddělení dlouhodobých zkoušek
- Oddělení vývoje
- Oddělení controllingu a financí
- Oddělení logistiky
- Oddělení informačních technologií
- Personální oddělení
- Nákupní oddělení

Obrázek 10: Vysokotlaké čerpadlo CP3



Zdroj: Bosch, 2018

4.3 Postup dotazníkového šetření

Pro výzkum jsem použila aktualizovanou verzi Hofstedeho dotazníku VSM 2013 z důvodu zachování validity a možné porovnatelnosti s jeho dříve naměřenými výsledky. Tento dotazník byl vytvořen a modifikován v závislosti na předchozích verzích kvůli lepší vypovídací schopnosti a přizpůsobení se modernější době. Skóre kulturních dimenzí musí být porovnávány mezi nejméně dvěma zeměmi, aby se z výsledků daly vypozorovat jasné odlišnosti kultur. Já jsem si pro svůj výzkum vybrala dohromady sedm zemí, které zastupují více či méně rozdílné hodnoty v chování. Výběr zemí byl následující – Česká republika, Slovensko, Polsko, Slovinsko, Turecko, Německo a Rumunsko. Poslední dvě země však nedosáhli min. počtu respondentů (20) a musela jsem je z výzkumu vyloučit.

Svůj výzkum jsem započala ve firmě Bosch Diesel na nákupním oddělení, protože jsem zde měla výchozí podporu okolních pracovníků. Nákupní oddělení, kde jsem vykonávala funkci praktikanta, má 18 zaměstnanců. To by však na výzkumný vzorek byl nedostačující počet a v rámci obecné vypovídací hodnoty o kultuře by zaměstnanci pouze z jednoho oddělení nemohli ani zdaleka určit celkové pojetí o České republice. Sama uznávám, že výzkum takového vypovídajícího charakteru o kultuře země by měl být realizován ve větším rozsahu, avšak podle Hofstedeho návodu na realizaci samostatného výzkumu za účelem studijního obohacení, je minimální vzorek respondentů stanoven dokonce na pouhých 20 (Hofstede a Minkov, 2013). Sama jsem si na základě obecně platné normy pro minimální počet u kvantitativního šetření vytyčila ideální počet pro srovnání platných odpovědí od účastníků výzkumu na 50. Bohužel to nevyšlo u všech zkoumaných zemí, ale min. počet podle Hofstedeho byl splněn.

Jako další zástupce respondentů pro Českou republiku jsem pomocí emailu oslovila zaměstnance z oddělení controllingu a financí, údržby a správy dokumentace, logistiky a kvality. Obdobným způsobem jsem rozšířila český výzkumný vzorek ještě o pracovníky firmy Robert Bosch v Českých Budějovicích, kde díky osobním kontaktům v návaznosti na oddělení nepřímého nákupu nebyl problém v ochotě zaměstnanců mi dotazník vyplnit. Z tohoto důvodu jsem mohla přímo zacílit na konkrétní osoby, které dotazníky spolehlivě vyplnili. Celkově jsem v českých pobočkách oslovila na 70 pracovníků a dosáhla 50 platných odpovědí, a to nejen u dotazníku VSM 2013, ale také u prvotní verze rozsáhlého dotazníku, který byl součástí mého výzkumného šetření. Oba dotazníky byly rozeslány současně kvůli možnému porovnání výsledků. Návratnost dotazníků u české verze dosáhla 71 %, což je velmi pozitivní výsledek.

Jak již bylo řečeno, prvním krokem byl překlad jednotlivých verzí dotazníku. Dalším krokem bylo obstarat příslušné emailové kontakty na zahraniční pracovníky, ke kterým jsem dospěla za pomoci kolegů na nákupním oddělení a jejich přímých kontaktů nebo za pomoci intranetu, kde jsem vyhledala rozcestníky na jednotlivá oddělení daných zahraničních poboček. V těchto případech jsem již rozposílala pouze aktualizovanou verzi dotazníku VSM 2013.

Prvním rozposlaným zahraničním dotazníkem byla polská verze. Musím uznat, že návratnost byla opravdu blesková. Dotazník byl rozposlán zhruba na 420 administrativních pracovníků a během dne systém zaznamenal 130 odpovědí. Za další tři dny došlo k nárůstu na konečný počet 143 odpovědí. Z tohoto případu bylo zřejmé, že pokud zaměstnanec nereagoval na prosbu o vyplnění dotazníku ihned, již se potom k dotazníku nevrátil. Návratnost polské verze tedy činila 36 %. Toto číslo se může zdát nízké v porovnání s počtem adres, na které byl dotazník poslán. Nicméně představuje o více jak polovinu výzkumných dat v porovnání s českou verzí, kde bylo přímo cíleno na konkrétní pracovníky, kde však nebylo potřeba oslovit tolik pracovníků proto, aby byl předem žádaný počet 50 respondentů splněn.

Počet vyplněných formulářů u dalších zkoumaných zemí byl nižší než v předešlých dvou případech. Nejvíce se požadovanému limitu přiblížil počet odpovědí u tureckých respondentů, který dosáhl 42 odpovědí. Dotazník byl rozeslán na 3 obchodní oddělení turecké pobočky Bosch, což představovalo oslovení 60 zaměstnanců. Návratnost činila 70 %. Takto vysoký počet byl dosažen díky osobním kontaktům českého pracovníka, který byl velmi nápomocný s oslovením tureckých kolegů. V této práci se ověřilo, že osobní známosti jsou velkou výhodou.

U slovenské a slovinské verze návratnost dosáhla pouze zhruba poloviny mnou vytyčeného ideálního limitu. U slovenského dotazníku jsem obdržela 27 odpovědí, přičemž dotazník byl rozeslán na 70 slovenských pracovníků. Návratnost tak činí 39 %, což je uspokojivé vzhledem k tomu, že u těchto pracovníků nebyl kladen osobní apel na vyplnění, jak tomu bylo u turecké verze. U slovenské verze jsem dosáhla nejmenšího počtu, a to 23 vyplněných formulářů. S ohledem na množství rozeslaných dotazníků je tato statistika nejméně příznivá. Bylo osloveno 154 slovinských pracovníků. Návratnost tak vychází na 15 %. Nutno však poznamenat, že návratnost nad 10 % přináší přijatelný výsledek. Kompletní přehled míry návratnosti seřazen od nejvyšší dosažené hodnoty je uveden v Tabulce č. 3.

Tabulka 3: Přehled míry návratnosti dotazníků

Země	Počet		Návratnost (%)
	oslovených lidí	odpovědí	
Česká republika	70	50	71
Turecko	60	42	70
Slovensko	70	27	39
Polsko	420	143	36
Slovinsko	154	23	15
Celkem	774	285	37

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výsledná skóre pro dimenze kultur

Níže jsou popsány vybrané země, pro které byla vypočítána skóre k jednotlivým Hofstedeho dimenzím. Dále jsou představeny výpočty a stručné závěry. Předem dané postupy výpočtu jsou uvedeny v kapitole Metodika prováděného výzkumu. V této části jsou hodnoty přímo dosazovány do jednotlivých vzorců.

Matematické výpočty jednotlivých dimenzí jsou pro všechny verze dotazníku VSM 2013 shodné. Nejprve bylo nutné převést elektronické odpovědi respondentů do MS Excel, kde byly dále analyzovány. Hojně využívanou statistickou funkcí se stala funkce COUNTIF, která umožňuje zjistit počet buněk splňující určité kritérium. Kritérium může být číselného nebo slovního charakteru, což bylo potřeba v obou případech, protože výstupy výzkumných otázek byly jak slovní, tak číselné. Poté bylo nutné přihlédnout k otázkám, které nebyly vyplněny, a tím pádem se staly neplatnými. Dalším krokem bylo spočítat průměrná skóre pro každou otázku a finálním úkonem bylo jednotlivé průměry dosadit do vzorců k samotným dimenzím. Některá skóre vycházela v záporných číslech, proto musela být využita konstanta pro přepočet na kladné hodnoty.

Dimenze budou dále uváděny pod následujícími zkratkami:

PDI (Power Distance Index) = Odstup od moci

IDV (Individualism Index) = Individualismus versus kolektivismus

MAS (Masculinity Index) = Maskulinita versus feminita

UAI (Uncertainty Avoidance Index) = Averze k nejistotě

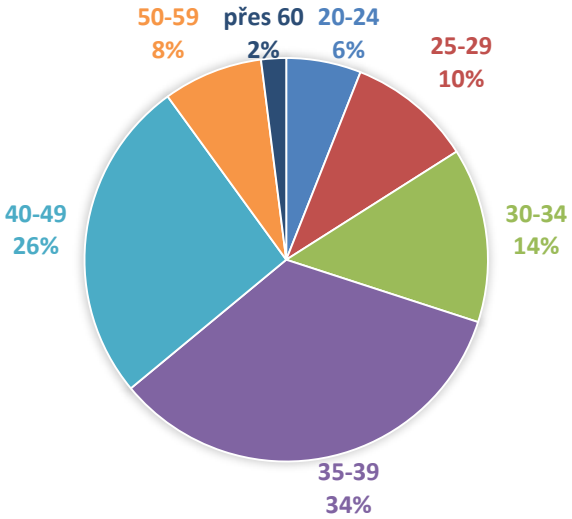
LTO (Long Term Orientation Index) = Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

IVR (Indulgence versus Restraint Index) = Zábava versus restrikce

4.4.1 Česká republika

Dotazníkové šetření jsem nejprve započala s českou verzí VSM 2013, abych dosáhla zpětné vazby a ověřila možnou návratnost vyplněných dotazníků. Níže jsou uvedeny jednotlivé výpočty dimenzí. Dotazník zodpovědělo 28 % žen a 72 % mužů. Nejpočetnější věková skupina účastníků výzkumu byla v rozmezí 35–39 let.

Graf 1: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Česká republika



Vyhodnocení odpovědí:

Kompletní vyhodnocení všech otázek viz. Příloha č. 1

Tabulka 4: Ukázka vyhodnocení odpovědí VSM 2013 ČR

Otázka č.	Výběr odpovědi					Stav odpovědi			Průměrné skóre
	1	2	3	4	5	platná	neplatná	celkem	
1	39	9	1	1	0	50	0	50	1,28
2	31	18	0	1	0	50	0	50	1,42
3	28	18	4	0	0	50	0	50	1,52
4	37	10	3	0	0	50	0	50	1,32
5	34	13	3	0	0	50	0	50	1,38
6	29	18	3	0	0	50	0	50	1,48
7	15	27	6	0	0	50	0	50	1,90
8	9	19	19	1	2	50	0	50	2,36

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty dimenzí:

$PDI_{ČR1} = 35(1{,}90 - 1{,}42) + 25(3{,}46 - 1{,}58) = 63{,}80$

$IDV_{ČR1} = 35\ (1{,}32 - 1{,}28) + 35(2{,}54 - 1{,}48) = 38{,}50$

$MAS_{ČR1} = 35(1{,}38 - 1{,}52) + 35(2{,}36 - 2{,}04) = 6{,}30$

$UAI_{ČR1} = 40(1{,}88 - 2{,}82) + 25(2{,}28 - 2{,}38) = -41{,}10 + 100 = 58{,}90$

$LTO_{ČR1} = 40(2{,}06 - 2{,}16) + 25(1{,}98 - 2{,}16) = -8{,}50 + 30 = 21{,}50$

$IVR_{ČR1} = 35(1{,}96 - 1{,}86) + 40(3{,}04 - 2{,}32) = 32{,}50$

Dimenze Odstup od moci dosahuje hodnoty nad průměrem, a tím inklinuje ke straně dimenze značící vysoký rozestup. V praxi to znamená, že čeští pracovníci raději upřednostňují autokratický styl řízení a manažeři se svými pracovníky neprojednávají veškeré obchodní záležitosti a většinu rozhodnou sami pouze podle vlastního uvážení. Nejedná se o výhradně volný, otevřený komunikační styl mezi pracovníky a nadřízenými, ale existuje zde určitá hranice autority a respektu.

Skóre u Individualismu bylo naměřeno nízké, a tudíž se česká kultura jeví spíše jako kolektivistická. Nicméně tahle charakteristika podle mého názoru příliš nesedí. Češi jsou individualistické povahy a každý spíše „kope" za sebe, než za celý tým. Raději chtějí hodnocení pouze za své výkony a více ocení finanční ohodnocení nežli pochvalu. Nicméně respondenti jsou pracovníci velké korporace a je zde rozpoznatelná potřeba kolektivní spolupráce na oddělení, které představuje pospolitou jednotku.

U třetí zkoumané dimenze se ukazuje jasný sklon k feministické kultuře. Ačkoliv odpovědi ženského pokolení v tomto dotazníku působily pouze z 28 %. Česká kultura výrazně nevyhraňuje mužské a ženské role jak v osobním, tak pracovním životě. K oběma pohlavím se přistupuje rovnoprávně. Vedoucí pozice v organizacích nejsou výhradně mužskou záležitostí. V obchodním prostředí se tato kultura vyznačuje kompromisy, klidným a harmonickým jednáním.

Hodnota u dimenze Averze k nejistotě se pohybuje u hranice průměru, avšak se více blíží ke směru nízké averze, která značí nízkou potřebu stanovení si pravidel, norem, předpisů a zákonů. Podle mého úsudku tato naměřená hodnota úplně neodpovídá české kultuře, tak jak ji znám já. Ale při pohlédnutí na odpovědi u otázky č. 15 „Jak často se cítíte nervózní nebo napjatí?" byla nejčastěji vybrána možnost „Někdy", tedy prostřední výběr možnosti, a proto je výsledná hodnota spíše

průměrná. Většině odpovídajících zaměstnanců tak nastavení pracovní podmínek přijde stresující pouze ve výjimečných případech. Související otázka č. 16 směřovala na otázku zdravotního stavu a nejčetnější odpověď byla velmi dobrá nebo dobrá. Což opět značí vnitřní pohodu a nepotřebnost omezování se pravidly pro větší pocit jistoty.

Dimenze týkající se časové osy v tomto případě interpretuje dimenzi Krátkodobé orientace. Ta vypovídá o nutnosti brzkých výsledků a okamžitých zisků. Příliš se nepohlíží do budoucnosti a u investic převládají krátkodobé lhůty. Úkoly se řeší zejména na operativní a taktické úrovni. Tento výsledek odpovídá faktu, že důležitá strategická rozhodnutí se odehrávají v sídle společnosti Bosch v Německu a Česká republika jakožto pobočka plní její decentralizované funkce.

U poslední zkoumané dimenze převládá znak restrikce nad zábavou. Lidé jsou více racionální a hodně přemýšlejí nad svými finančními výdaji, které by měli vynaložit za určitou formu zábavy nebo relaxaci. Nedokáží být příliš volnomyšlenkářští a dbají na společenské normy a názory okolí. Pro kultury s vyšším indexem by se tato kultura v tomhle ohledu mohla jevit jako pesimistická a nezábavná.

4.4.2 Porovnání validity originální dotazníku s verzí VSM 2013

Součástí výzkumného šetření této diplomové práce je také ověření platnosti nové verze dotazníku VSM 2013 s první verzí dotazníku u výzkumu, který byl realizován v 70. letech. Jak již bylo uvedeno dříve, podoba Hofstedeho dotazníku je neustále modernizována a generalizována pro čím dál více globalizovanou společnost. Prvotní výzkum se týkal pouze zaměstnanců IBM a byl tak také vytvářen. V současnosti je možné modifikované verze VSM použít na jakoukoliv organizaci včetně školských zařízení a podobných skupinových jednotek. Musí se však brát v potaz, že nejde o charakteristiku pouze malé skupiny lidí, ale o charakteristiku národní kultury podle určité vybrané skupiny, která by neměla být nízkého počtu.

Původní obsáhlý dotazník jsem rozeslala spolu se zkrácenou verzí VSM 2013, aby byla zachována validita a možnost komparace v dílčích názorech a postojích vybraných respondentů. Počet účastníků spolu s poměrem mužů a žen zůstává stejný jako v předchozím výzkumu. Dále jsou uvedeny jednotlivé vzorce a výpočty každé dimenze. V tomto případě se jedná pouze o čtyři dimenze, další dvě byly přidány později. Obsah vzorců je odlišný a stejně tak je přistupováno i k výběru jednotlivých otázek. Po výčtu matematických postupů je předložen komentář a porovnání hodnot tohoto dotazníku s verzí VSM 2013.

Vzorec PDI:

$$\text{PDI}_{\text{ČR2}} = 135 - (\%\ odpověď\ 3\ otázky\ \text{č. } 35) + (\%\ odpověď\ 2\ otázky\ \text{č. } 36) - 25 * (průměrné\ skóre\ otázky\ \text{č. } 45)$$

$$\text{PDI}_{\text{ČR2}} = 135 - 34 - 36 - 25 * 2{,}91 = 64{,}25$$

Otázky, podle kterých se tato dimenze určuje:

Otázka č. 35

„Pro kterého nadřízeného byste nejraději pracoval(a)?“

Otázka č. 36

„Který z popisovaných nadřízených je podle Vás Váš nadřízený?“

Otázka č. 45

„Zaměstnanci se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným“

Příklad výpočtu průměrného skóre u otázky č. 45:

5 x odpověď 1 = 5

16 x odpověď 2 = 32

11 x odpověď 3 = 33

10 x odpověď 4 = 40

6 x odpověď 5 = 30

Celkem součet 140 => průměrné skóre = 48 platných odpovědí / 140 = 2,91

Vzorec UAI:

$$\text{UAI}_{\text{ČR2}} = 300 - 40 * (průměrné\ skóre\ otázky\ \text{č. } 31) - (\%\ odpovědi\ 2\ v\ otázce\ \text{č. } 32) - 30 * (průměrné\ skóre\ otázky\ \text{č. } 57)$$

$$\text{UAI}_{\text{ČR2}} = 300 - 2{,}58 - 21 - 30 * 1{,}81 = 121{,}5$$

Otázky, podle kterých se tato dimenze určuje:

Otázka č. 31

„Jak často pociťujete nervozitu či tlak ve své práci?“

Otázka č. 32

„Jak dlouho byste chtěl(a) ještě pracovat pro tuto společnost?“

Otázka č. 57

„I když se pracovník domnívá, že dělá ve prospěch společnosti, neměl by v žádném případě porušit vnitřní předpisy“

Vzorec IDV:

$$\text{IDV}_{\text{ČR2}} = -27 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 4}) + 30 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 6}) + 76 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 10}) - 43 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 16}) - 29 \; (= \textit{konstanta})$$

$$\text{IDV}_{\text{ČR2}} = -27 * 1{,}46 + 30 * 1{,}36 + 76 * 1{,}66 - 43 * 1{,}32 - 29 = 41{,}78$$

Otázky, podle kterých se tato dimenze určuje:

Otázka č. 4

„Žít v prostředí, které je ideální pro Vaši rodinu“

Otázka č. 6

„Práce s lidmi, kteří vzájemně dobře spolupracují“

Otázka č. 10

„Mít zdravé pracovní prostředí (klimatizace, dostatečné osvětlení, …)“

Otázka č. 16

„Mít zaměstnání, které umožňuje trávit dostatečný čas s rodinou nebo přáteli“

Vzorec MAS:

$$\text{MAS}_{\text{ČR2}} = -66 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 5}) + 60 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 6}) + 30 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 12}) - 39 * (\textit{průměrné skóre otázky č. 13}) + 76 \; (= \textit{konstanta})$$

$$\text{MAS}_{\text{ČR2}} = -66 * 2{,}04 + 60 * 1{,}36 + 30 * 1{,}84 - 39 * 2{,}2 + 76 = -7{,}64 * (-1) = 7{,}64$$

Otázky, podle kterých se tato dimenze určuje:

Otázka č. 5

„Mít možnost vysokých příjmů“

Otázka č. 6

„Práce s lidmi, kteří vzájemně dobře spolupracují“

Otázka č. 12

„Mít pocit jistoty, že budete moci pracovat pro společnost tak dlouho, jak budete chtít“

Otázka č. 13

„Mít možnost povýšení“

Tabulka 5: Porovnání výsledků původní a aktualizované verze dotazníku pro ČR

	VSM 2013	VSM 80
PDI	63,80	64,25
IDV	38,50	41,78
MAS	6,30	7,64
UAI	58,90	121,50
LTO	21,50	x
IVR	32,50	x

Zdroj: vlastní zpracování

Po analýze odpovědí a výpočtů je v tabulce č. 4 patrná shoda u dimenzí Odstup od moci, Individualismus a Maskulinita. Rozdíly mezi hodnotami jsou minimální, což dokazuje možnost dosáhnout stejné vypovídací hodnoty dotazníků v aktualizované i původní verzi. Je však faktem, že toto tvrzení neplatí úplně tak pro všechny zkoumané dimenze. Čtvrtou zkoumanou dimenzí byla Averze k nejistotě, která ve starší verzi dotazníku dosáhla hodnoty dokonce přes 100 a při porovnání s aktuálními výsledky novodobé verze VSM 2013 ji převýšila o 62,60 bodů. Tento rozdíl se nedá brát jako bezvýznamný. Rozdílnost by mohla nastat v závislosti na otázkách pro tuto dimenzi.

U původní verze bylo skóre určeno podle tří otázek, zatímco u aktualizované verze tuto dimenzi určují čtyři otázky. Dvě otázky jsou obdobné - „Jak často pociťujete nervozitu či tlak ve své práci?“ / „Jak často se cítíte nervózní nebo napjatí?“; „I když se pracovník domnívá, že dělá ve prospěch společnosti, neměl by v žádném případě porušit vnitřní předpisy“ / „Pravidla společnosti nebo organizace by neměla být porušována, ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušením pravidla by jednal v nejlepším zájmu organizace“. Zatímco původní verzi dotazníku doplňuje třetí otázka ve znění „Jak dlouho byste chtěl(a) ještě pracovat pro tuto společnost?“,

v novodobé verzi se otázky obrací na zcela jinou oblast zájmu – na zdraví a preferenci charakteristiky nadřízeného. Otázky znějí „Jak byste celkově popsali Váš zdravotní stav v současné době?“ a druhá „Člověk může být dobrým manažerem, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku, kterou může podřízený vznést o své práci.“ Tato rozdílnost témat je podle mého pravou příčinnou rozdílnosti výsledků.

Při analýze jednotlivých odpovědí na dané otázky dochází k rozporu v tom, že na otázku zdraví respondenti volili nejčastěji odpovědi 1 a 2 (velmi dobrý; dobrý), přičemž u otázky, jak dlouho by chtěli pracovat pro společnost byla nejčastěji volena odpověď 3 a 4 (více jak 5 let; do důchodu), které po vynásobení příslušným koeficientem a následném zprůměrování udává jasně vyšší hodnotu. Pro komplexnější vyjádření závěru by bylo potřeba provést detailní analýzu a následnou komparaci těchto dvou verzí dotazníků podloženou větším počtem zemí, avšak toto není primárním cílem této práce.

4.4.3 Polsko

Prvním analyzovaným zahraničním dotazníkem byla polská verze VSM 2013. Jak již bylo popsáno v části Postup dotazníkového šetření, měla jsem k dispozici 143 odpovědí, které mohly být podrobeny analýze. Nejprve jsem počítala se všemi došlými odpověďmi, a poté pro srovnatelnost ostatních dotazníků s pouhými 50 prvními, které bylo snadné identifikovat podle data a času, které elektronický dotazník také zaznamenával. Při porovnání těchto dvou postupů, přičemž jeden obsahoval všechny odpovědi a druhý prvních 50, lze konstatovat, že výsledné hodnoty jsou podobné. Tudíž jedním ze závěrů této verze je, že počet respondentů není zcela klíčový.

Příklad výpočtu průměrného skóre u otázky č. 2 verze A):

76 x odpověď 1 = 76

49 x odpověď 2 = 49

3 x odpověď 3 = 9

2 x odpověď 4 = 8

12 x odpověď 5 = 60

Celkem součet 251 => průměrné skóre = 142 platných odpovědí / 251 = 1,77

A) Kompletní výzkumné šetření zahrnující 143 odpovědí respondentů

$$PDI_{Polsko\ 1} = 35\ (2{,}63 - 2{,}01) + 25\ (3{,}42 - 2{,}32) = 49{,}20$$

$$IDV_{Polsko\ 1} = 35\ (2{,}02 - 1{,}77) + 35\ (2{,}94 - 1{,}69) = 52{,}50$$

$$MAS_{Polsko\ 1} = 35\ (1{,}97 - 1{,}81) + 35\ (2{,}61 - 2{,}02 = 26{,}25$$

$$UAI_{Polsko\ 1} = 40\ (1{,}80 - 2{,}89) + 25\ (2{,}27 - 2{,}61) = -52{,}10 + 100 = 47{,}90$$

$$LTO_{Polsko\ 1} = 40\ (2{,}58 - 2{,}64) + 25\ (3{,}88 - 2{,}21) = 39{,}35$$

$$IVR_{Polsko\ 1} = 35\ (3{,}19 - 2{,}18) + 40\ (3{,}09 - 2{,}14) = 73{,}35$$

B) Zkrácené výzkumné šetření zahrnující 50 odpovědí respondentů

$$PDI_{Polsko\ 2} = 35\ (2{,}60 - 1{,}94) + 25\ (3{,}52 - 2{,}18) = 56{,}60$$

$$IDV_{Polsko\ 2} = 35\ (2{,}08 - 1{,}72) + 35\ (3{,}04 - 1{,}64) = 61{,}60$$

$$MAS_{Polsko\ 2} = 35\ (1{,}92 - 1{,}80) + 35\ (2{,}65 - 2{,}10) = 23{,}45$$

$$UAI_{Polsko\ 2} = 40\ (1{,}76 - 2{,}88) + 25\ (2{,}32 - 2{,}56) = -50{,}8 + 100 = 49{,}20$$

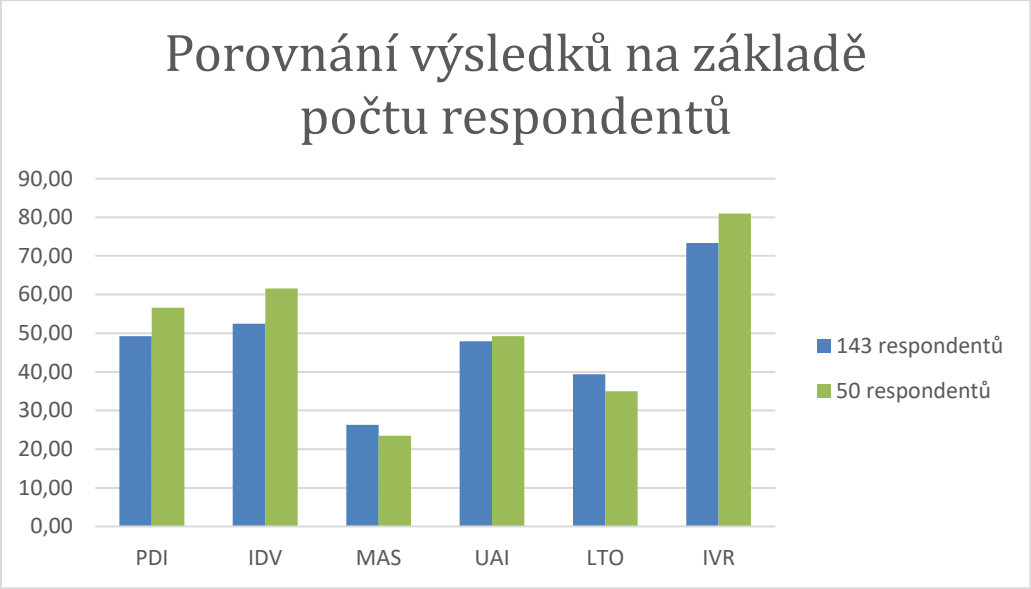
$$LTO_{Polsko\ 2} = 40\ (2{,}58 - 2{,}78) + 25\ (3{,}84 - 2{,}12) = 35{,}00$$

$$IVR_{Polsko\ 2} = 35\ (3{,}10 - 2{,}02) + 40\ (3{,}14 - 2{,}06) = 81{,}00$$

Tabulka 6: Porovnání výsledků Polsko

Dotazník	143 respondentů	50 respondentů
PDI	49,20	56,60
IDV	52,50	61,60
MAS	26,25	23,45
UAI	47,90	49,20
LTO	39,35	35,00
IVR	73,35	81,00

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2: Porovnání výsledků dotazníků Polsko

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě propočtů obou verzí, je zjištěna jasná shoda. Jak ukazuje grafické znázornění na Obrázku č. 11 jsou výsledky jednotlivých dimenzí téměř totožné. Nyní je důležité připomenout, že dimenze slouží zejména k porovnání min. dvou a více kultur a ke zdůraznění jejich rozdílnosti. Avšak, pokud by se dalo vypovědět o jednotlivé kultuře, pouze na základě dosažených výsledků, bylo by zhodnocení následující. Dimenze odstup od moci se pohybuje kolem průměru. Tento výsledek značí rovnoměrné rozložení a nevykazuje výrazné vyhranění ani jedním směrem. Pokud by se však bral za rozhodující výsledek ten, který je u verze s menším počtem respondentů, byl by zde pozorovatelný lehký náklon k autokratickému vedení. Skóre u dimenze individualismu je také na hranici průměrné hodnoty.

Stejně jako u předchozí dimenze, verze s nižším počtem respondentů dokáže vypovědět o malinko více, a to že v polské kultuře jde lidem spíše o vlastní úspěchy a neúspěchy, nepřebírají odpovědnost za druhé, ale hlavně za sebe. Lidé uplatňují své vlastní zájmy, i přes neprospěch celé společnosti. Potřebují k pracovním výkonům hmotnou motivaci a cítit pocit samostatného zadostiučinění. U Poláků převládá mýtus, že všichni musí být hrdinové, Polák bojuje, nevzdává se, položí život za svou čest. Další zkoumanou dimenzí je maskulinita versus feminita. V této kategorii je naměřena velmi nízká hodnota značící genderovou rovnoprávnost. Pro muže a ženy existují stejné pracovní podmínky a pravidla. Při sporech se hledá kompromis, muži jako celek nejsou dominantní ikonou. Toto tvrzení potvrzuje poměr mužů a žen dotazníkového šetření, protože formulář byl vyplněn nadpoloviční většinou mužů, a přesto jsou maskulinní znaky chování nevýrazné. Odpovědi v polském dotazníku byly ze 60 % od můžu a ze 40 % od žen.

Dimenze Averze k nejistotě opět dosáhla průměrné hodnoty, z níž se nedá jednoznačně určit, ke které straně dimenze inklinuje více. Vysvětlením tohoto jevu může být fakt, že došlo ke střetu generací. Starší pracovníci inklinují ke stanovení řádu, pravidel, norem. A naopak mladší generace se cítí lépe bez svazování předpisy a různým omezením. Nejpočetněji zastoupená věková skupina respondentů byla v rozmezí 30-34 let. Pod a nad touto hranicí se početně věkové kategorie vyskytovali velice podobně.

Dimenze dlouhodobá orientace v polském případě nedosáhla vysokých hodnot, což značí působení opačné strany, a tedy krátkodobé orientace. Výsledky a zisk jsou očekávány okamžitě. Polská kultura se vyznačuje uchováním tradic a orientací na přítomnost nežli na budoucnost. To má spojitost se smlouváním o ceně a jiných podmínkách, protože to je v jednou z polských tradic. Při obchodních jednáních je znatelná odlišnost mezi státními a soukromými institucemi. Státní organizace jsou velice byrokratické a nepoddajné novotám. Soukromý sektor je více živý, jde mu zejména o zisk a rychlost. Při obchodních schůzkách tak není dobré plýtvat časem a raději přejít rovnou k dané záležitosti. S tímto souvisí také nepsané pravidlo, že veškeré dokumenty by měli být přeloženy do polštiny.

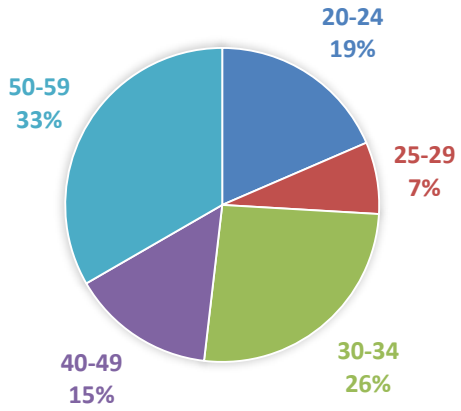
Nejvyšší naměřenou hodnotu dosáhla dimenze restrikce versus zábava. Polská kultura podle výsledku patří mezi živelné a temperamentní národy. Při obchodování je běžné, že při vyjednávání dochází ke zvýšení hlasu, vyjadřováním emocí, a dokonce není ani překvapující rázné ukončení schůzky a rázný odchod. Tato kultura je zkrátka emocionálně impulzivní. Co se týká požitkářství jako takového, je tento výsledek zapříčiněn nejspíše zástupci mladší generace a skutečností, že respondenti pocházejí z mezinárodní firmy. V Polsku je polední pauza normou pouze korporátních

organizací, jinak je zvyklostí upřednostňovat práci před volným časem. Proto je důležité uvědomění si, že výběr zkoumaných osob nemůže stoprocentně určit výsledek celé populace a záleží zejména na porovnání min. dvou zemí, aby výsledky mohli být plně vypovídající.

4.4.4 Slovensko

Dalším zahraničním vzorkem jsou slovenští pracovníci firmy Bosch. U této a zbývajících dvou zemí je analýza zaměřena pouze na odpovědi dotazníku VSM 2013, proto jejich zhodnocení bude výrazně stručnější než v předchozích dvou případech. Na odpovědích se nejvíce podíleli zaměstnanci ve věku 50–59 let.

Graf 3: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Slovensko



Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty dimenzí:

$PDI_{Slovensko} = 35\,(2{,}04 - 1{,}96) + 25\,(3{,}26 - 1{,}85) = 73{,}33$

$IDV_{Slovensko} = 35\,(1{,}63 - 1{,}59) + 35\,(2{,}78 - 1{,}88) = 32{,}90$

$MAS_{Slovensko} = 35\,(1{,}56 - 1{,}59) + 35\,(2{,}59 - 2{,}15) = 14{,}35$

$UAI_{Slovensko} = 40\,(2{,}22 - 3{,}41) + 25\,(1{,}93 - 2{,}74) = -67{,}85 + 100 = 32{,}15$

$LTO_{Slovensko} = 40\,(2{,}19 - 2{,}44) + 25\,(1{,}96 - 2) = -11 + 30 = 19$

$IVR_{Slovensko} = 35\,(2{,}19 - 2{,}56) + 40\,(3{,}26 - 2{,}44) = 19{,}85$

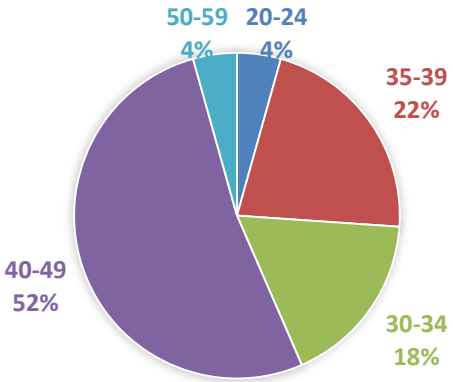
Celkový pohled na výsledky jednotlivých dimenzí skýtá velice podobný popis kultury jako u České republiky. Výsledky dimenze Odstup od moci nasvědčují velké

vzdálenosti moci, která se vyznačuje potřebou autokratického vedení ve společnosti. Index individualismu zde směřuje k opačné straně dimenze, a to ke kolektivismu, který opět může být známkou toho, že v celé této společnosti je zapotřebí vykonávat mnoho týmových prací. Hodnota obavy z nejistoty se pohybuje kolem průměru, avšak s náklonem k vysoké nesnášenlivosti vůči nestanoveným pravidlům a systému. Co se týká orientace času, má Slovensko podle těchto výsledků blíže ke krátkodobé soustředěnosti. Poslední dimenze Restrikce zde dosáhla hodnoty značící spíše umírněnou potřebu zábavy.

4.4.5 Slovinsko

Tuto zemi jsem do svého výzkumu zapojila nejen z důvodu bližšího poznání kvůli pracovní kooperaci s českými pracovníky, ale také z osobního zájmu, který vznikl na základě zahraničního studijního pobytu. Zajímalo mě, zda výsledky potvrdí mnou poznanou slovinskou kulturu. Na dotazník nejhojněji odpovídali pracovníci ve věku 40-49 let.

Graf 4: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Slovinsko



Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty dimenzí:

$PDI_{Slovinsko} = 35\ (1{,}83 - 1{,}74) + 25\ (2{,}61 - 2{,}30) = 28{,}46$

$IDV_{Slovinsko} = 35\ (1{,}57 - 1{,}61) + 35\ (2{,}38 - 1{,}65) = 24{,}15$

$MAS_{Slovinsko} = 35\ (1{,}83 - 1{,}57) + 35\ (1{,}86 - 3) = -41{,}3 + 50 = 8{,}70$

$UAI_{Slovinsko} = 40\ (1{,}91 - 2{,}87) + 25\ (2{,}17 - 2{,}13) = -37{,}4 + 100 = 62{,}60$

$$LTO_{Slovinsko} = 40\ (1{,}96 - 2{,}09) + 25\ (2 - 1{,}87) = -1{,}95 + 30 = 28{,}05$$

$$IVR_{Slovinsko} = 35\ (2{,}13 - 2{,}09) + 40\ (3{,}26 - 1{,}96) = 53{,}40$$

U této kultury byl naměřen vcelku malý odstup od moci, který vypovídá o emocionální blízkosti nadřízených a podřízených pracovníků. Manažerský styl řízení tak bude nasnadě v podobě konzultativního řízení. Bližší vztah mezi nerovnocennými rolemi mohu potvrdit i na akademické půdě, kdy ve vztahu učitel – student panuje méně formální vztah než u nás. S tímto otevřenějším vyjadřováním emocí také souvisí hodnota kolektivismu, která symbolizuje slovinskou kulturu.

Dimenze Maskulinity dosahuje velmi nízké hodnoty a vypovídá tak o opačné charakteristice tohoto indexu. Slovinsko má femininní kulturu, což znamená, že lidé zde nemají zapotřebí prosazovat mužskou roli a při jednáních nemají problém dosáhnout kompromisního řešení. Co se týká dimenze Odstup od moci je naměřeno skóre vypovídající o potřebě pravidel a norem.

Slovinsko se další dimenzí řadí mezi země krátkodobě orientované, kdy je určující okamžitý a viditelný výsledek. Tento výsledek je společný téměř všem zkoumaným zemím, což jak bylo již zmíněno, může mít základ v řízení firmy. Dimenze Restrikce poukazuje na Slovinsko jako živelný národ, což vzhledem k jižnější poloze státu není překvapující a tento výsledek mohu z vlastní zkušenosti potvrdit také.

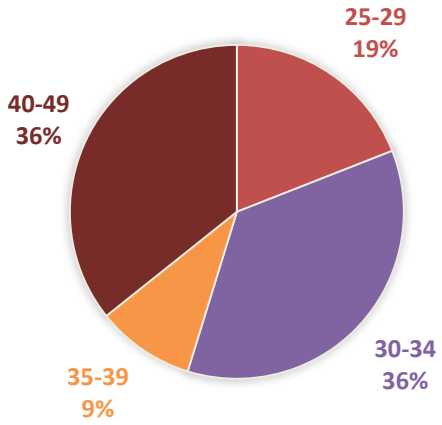
4.4.6 Turecko

Turecko jsem do výzkumu zahrnula také z nutnosti kooperace pracovníků a také z důvodu toho, že výsledné hodnoty dimenzí byly analyzovány přímo na zaměstnancích IBM a měly by tak symbolizovat pravé měření originálního výzkumu Geerta Hofstedeho. Kromě této skutečnosti, je tato země také trochu odlišná od těch ostatních, protože se nachází na jiném kontinentu a symbolizuje tak ještě více odlišnou mentalitu lidí. Nejpočetnější věkovou skupinou pro toto výzkumné šetření se stala skupina pracovníků ve věku 40-49 let.

Podle výsledných skóre viz. dále se některé od těch evropských opravdu liší. Dimenze Odstup od moci, zde byla naměřena jako nízká, a turecké vztahy se tak jeví jako otevřené. Manažerský styl ve firmě bude řízen stejně jako u předchozí kultury také spíše konzultativně. Další dimenze poukazuje na Turecko jako na silně kolektivistické. Další dimenze ukazují hodnoty, které později byly přepočítány konstantou pro možnost komparace mezi ostatními zeměmi, proto nyní nevykazují tak velká čísla. Turecká kultura se podle naměřených výsledků řadí mezi zástupce

kompromisního vyjednávání. Dimenze Dlouhodobá orientace potvrzuje domněnku stejně řízené koncepce a to, že je více preferován blízký zisk nežli dlouhodobé investice. Dále dimenze Restrikce poukazuje na nutnost řádu a pravidel.

Graf 5: Věkové rozmezí respondentů VSM 2013 Turecko



Zdroj: vlastní zpracování

Výpočty dimenzí:

$$PDI_{Turecko} = 35\,(1{,}60 - 1{,}55) + 25\,(3{,}45 - 2{,}19) = 33{,}25$$

$$IDV_{Turecko} = 35\,(1{,}49 - 1{,}38) + 35\,(1{,}86 - 1{,}76) = 7{,}35$$

$$MAS_{Turecko} = 35\,(1{,}88 - 1{,}38) + 35\,(1{,}98 - 1{,}71) = 26{,}95$$

$$UAI_{Turecko} = 40\,(2{,}18 - 3{,}10) + 25\,(2{,}48 - 2) = -24{,}8 + 100 = 75{,}20$$

$$LTO_{Turecko} = 40\,(2{,}67 - 2{,}17) + 25\,(2{,}02 - 2{,}29) = 13{,}25$$

$$IVR_{Turecko} = 35\,(2{,}19 - 2{,}02) + 40\,(2{,}90 - 2{,}17) = 35{,}15$$

4.5 Vzájemné porovnání vybraných zemí

Po zpracování odpovědí zkoumaných osob u jednotlivých států se může přejít k finální komparaci. Při výpočtu u některých dimenzí muselo ještě dojít k přepočtení hodnot pomocí subjektivně zvolené konstanty, díky níž lze záporné hodnoty převést do kladných čísel. Tento krok bylo nutné provést u dimenze Maskulinita, Averze k nejistotě a Dlouhodobá orientace. Výpočty ostatních dimenzí zůstaly beze změn. Tabulka č. 8 nabízí komplexní souhrn všech naměřených hodnot po početních úpravách a je tak vhodným zdrojem pro porovnávání.

Tabulka 7: Přehled naměřených indexů jednotlivých zemí

Dimenze	Země					Konstanta
	ČR	PL	SK	SI	TR	
PDI	64	57	73	28	33	0
IDV	39	62	33	24	7	0
MAS	6	23	14	-41	27	50
UAI	-41	-51	-68	-37	-25	100
LTO	-9	35	-11	-2	13	30
IVR	33	81	20	53	35	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Přehled indexů po přepočtu a zaokrouhlení

Dimenze	Země				
	ČR	PL	SK	SI	TR
PDI	64	57	73	28	33
IDV	39	62	33	24	7
MAS	56	73	64	9	77
UAI	59	49	32	63	75
LTO	21	65	19	28	43
IVR	33	81	20	53	35

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na výsledky první zkoumané dimenze Odstup od moci jsou patrné rozdíly mezi sousedícími a nesousedícími zeměmi. Dimenze nabývá hodnot od 33 do 73. Nejvyšší hodnotu, symbolizující vysoký odstup od moci, získalo Slovensko, poté Česká republika, Polsko, Slovinsko a nejmenší hodnota patří Turecku.

Dosažení podobného výsledku u slovenské a české kultury není příliš překvapující s ohledem na historii a společné kořeny. Vliv historického vývoje země je pro utváření kultury velmi podstatný, což ukáží výsledky i dalších indexů. Skóre polské kultury se podobá předešlým dvěma kulturám a vypovídá o mocenské nadřazenosti vedoucích pracovníků. V obchodních organizacích se upřednostňuje formálnost a autokratický styl vedení. Není zvykem konzultovat možnosti řešení mezi manažery a podřízenými pracovníky. Zaměstnanci jsou k pracovním výkonům vedeni a motivováni především finanční odměnou.

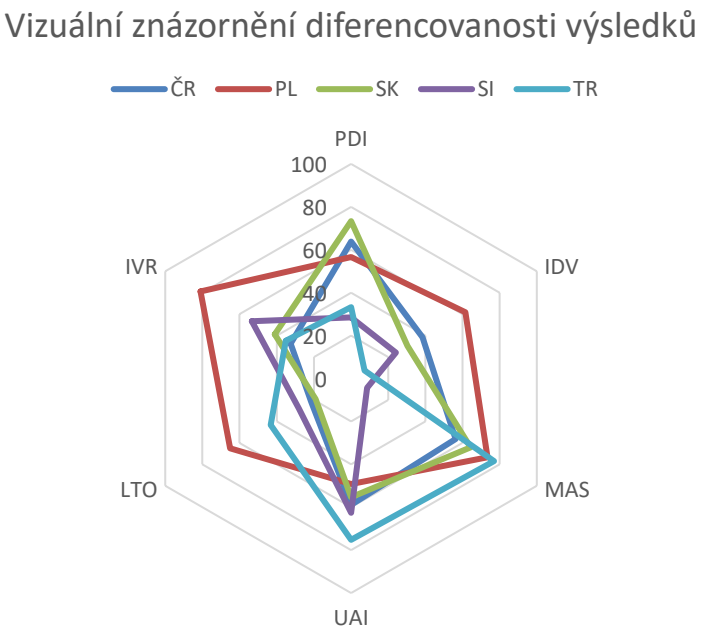
Na druhé straně PDI se s nízkými naměřenými hodnotami nachází nesousedící státy Slovinsko a Turecko. Dosažené hodnoty těchto dvou států vypovídají o malé vzdálenosti mezi podřízenými a vedoucími pracovníky. Závislost podřízených na vedoucím je omezená. Pracovníci očekávají diskuse o rozhodnutích týkající se jejich práce, přičemž konečné rozhodnutí přesto vždy závisí pouze na nadřízeném manažerovi. Ve společnostech je tak preferován konzultativní styl řízení. Při střetu odlišujících se kultur je zapotřebí brát ohled na tuto nízkou emocionální vzdálenost a nebrat rovnocenné chování jako výraz drzosti.

Skóre Individualismu dosahuje širokého rozmezí hodnot od 7 do 62. Nejvyšší hodnota tentokrát patří polské kultuře. Poláci se tak mezi ostatními zkoumanými zeměmi jeví jako největší individualisté. Dá se tak předpokládat, že jsou více soustředěni na sebe a své výkony v porovnání s ostatními zeměmi. Česká republika a Slovensko jsou na tom s hodnotami opět podobně, i když se Češi více přibližují ke straně individualismu. Jejich naměřený skór obecně ukazuje spíše na kolektivistické vyjadřování kultury. Jak jsem již zmiňovala dříve, podle mého je tento výsledek zkreslen vybranými respondenty, kteří jsou ve firmě vedeni k týmové spolupráci.

Slovinská kultura se od předešlých dvou nikterak výrazně v tomto směru charakteristiky neodlišuje. Zaměstnanci slovinské pobočky Bosch vykazují stejné rysy pracovní interakce. Za to Turci jsou jasnými kolektivními hráči. Jejich naměřený index dokazuje výborný smysl pro spolupráci a týmového ducha. Pokud pomineme pracovní prostředí a požadavky na něj kladené, může za tento rys chování společné náboženství, které je v Turecku velmi hojně vyznávané. Důkazem kolektivní souhry může být i tento výzkum, protože turečtí pracovníci dosáhli nejvyšší návratnosti vyplněných formulářů, co se týká zahraničních pracovníků a prokázali tak vynikající mezinárodní spolupráci.

U dimenze Maskulinity k největšímu rozdílu dochází u Slovinska a Turecka. Zatímco je Slovinsko zemí s výraznými znaky feminity, Turecko naopak ctí roli muže a vykazuje zřetelné maskulinní chování. K obdobnému výsledku dospěla i polská kultura. V business prostředí by tak snadno mezi polskými a tureckými pracovníky mohl nastat boj o moc a dominanci. Lidé těchto kultur touží po vysokém platovém ohodnocení, úspěchu a kariérním postupu. Kolem středu indexu se pohybují zbývající země Česká republika a Slovensko. Slovensko se více blíží k maskulinnímu pólu dimenze, ale rozdíl mezi zeměmi není tak značný. Opět se zde potvrdili společné kořeny těchto dvou národů. V interakci pracovníků těchto kultur tak dochází ke kompromisnímu vyjednávání a rovnocenné spolupráci. U této a následujících dvou dimenzí bylo potřeba provést přepočet indexů pomocí konstanty, tudíž nelze brát výsledky hodnot jako takové, ale je nutné na ně pohlížet v závislosti na rozdílech mezi nimi. Přehled rozdílnosti naměřených hodnot indexů jednotlivých zemí znázorňuje Graf č. 5.

Graf 6: Paprskový graf znázorňující rozdílnost kultur dle dimenzí



Zdroj: vlastní zpracování

Nejmenší rozdíly mezi indexy prokázala obava z nejistoty. Tento jev může být zapříčiněn stejnou organizační kulturou firmy Bosch, která ať se jedná o pobočky v různých koutech světa, stále ctí německou byrokracii, jenž si zakládá na pravidlech, normách a jasně stanovených pracovních postupech. Zde je proto otázkou, do jaké

míry jsou pracovníci ovlivněni kulturou firmy nebo kulturou své země. Nejvyšší nesnášenlivost k nejistotě byla naměřena u tureckých pracovníků. Zde tedy bude docházet k nejsilnějšímu sklonu mít vymezená pravidla. Na druhé straně vykazování spíše volnomyšlenkářského stylu bylo zjištěno u polských zaměstnanců. Toto mohu potvrdit i z vlastní zkušenosti, které se mi dostalo v české pobočce Bosch.

Dimenze Dlouhodobá orientace se zaměřuje na vnímání času. Mezi zkoumanými zeměmi se Polsko jeví jako silně orientované na budoucnost, protože dosáhlo nejvyšší hodnoty. Polská kultura tak upřednostňuje kvalitu nad kvantitou i přesto, že ke kvalitním výsledkům dojde v delším časovém horizontu. Jako další se umístilo Turecko, které ale podle výše indexu spíše spadá k opačné straně dimenze, a to ke krátkodobé orientaci. Stejně tak česká, slovenská a slovinská kultura se nachází na této straně dimenze. Pro tyto kultury je viditelný a okamžitý výsledek prioritou.

Posledním zkoumaným indexem je Požitkářství versus zdrženlivost. I v tomto případě se polská kultura vymyká mezi ostatními a symbolizuje národ, jenž si umí užívat života, není příliš spořivý a plně využívá prostředky moderní doby k zábavě či relaxaci. Tuto charakteristiku podtrhuje i výsledek z dimenze Averze k nejistotě, kdy Polákům bylo naměřeno nízké skóre a představovalo tak tendenci ke spontánnímu chování. Slovinské skóre se také vyznačuje tímto popisem. Zcela na opačné straně se nachází česká kultura, která se vyznačuje zdrženlivostí, není tak živelná a iracionální jako polská. K českému výsledku se nejvíce přibližuje turecký a poté slovenský index.

4.6 Komparace s Hofstedeho šetřením

Jedním z cílů této diplomové práce je porovnání Hofstedeho naměřených či odhadnutých hodnot s hodnotami, které jsem získala vlastním výzkumem a prokázání tak shody či odlišností v chování kultur po několika letech. V následujících šesti tabulkách jsou uvedena skóre pro jednotlivé dimenze. U každé dimenze jsou interpretovány hodnoty jak mého vlastního měření, tak Hofstedeho výpočtů. Kromě Turecka se jedná o výsledky, které nebyly přímo měřeny pomocí Hofstedeho výzkumu realizovaného v rámci IBM, ale byly získány odhadem na základě druhotného šetření ostatních výzkumníků. Všechny výsledky včetně těch, které byly odhadnuty Hofstede poprvé zveřejnil ve své publikaci roku 1980. Výsledky *Hofstede 1.* uvedené v tabulkách níže, představují hodnoty z druhého aktualizovaného vydání téže knihy roku 2001. Výsledky *Hofstede 2.* jsou převzaty z nejnovějšího vydání knihy v roce 2015, jenž jsou k dispozici i na jeho webových stránkách. Zmíněné Turecko patřilo do výzkumného vzorku IBM už od počátku a výsledky zde vložené tak slouží k ověření stálosti Hofstedeho naměřených skórů.

Tabulka 9: Porovnání výsledků dimenze Odstup od moci

PDI			
výzkum	vlastní	Hofstede 1.	Hofstede 2.
ČR	64	57	57
PL	57	68	68
SK	73	104	100
SI	28	71	71
TR	33	66	66

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10: Porovnání výsledků dimenze Individualismus

IDV			
výzkum	vlastní	Hofstede 1.	Hofstede 2.
ČR	39	58	58
PL	62	60	60
SK	33	52	52
SI	24	27	27
TR	7	37	37

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11: Porovnání výsledků dimenze Maskulinita

MAS			
výzkum	vlastní	Hofstede 1.	Hofstede 2.
ČR	56	57	57
PL	73	64	64
SK	64	110	100
SI	9	19	19
TR	77	45	45

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Porovnání výsledků dimenze Averze k nejistotě

UAI			
výzkum	vlastní	Hofstede 1.	Hofstede 2.
ČR	59	74	74
PL	49	93	93
SK	32	51	51
SI	63	88	88
TR	75	85	85

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 13: Porovnání výsledků dimenze Dlouhodobá

LTO			
výzkum	vlastní	Hofstede 1.	Hofstede 2.
ČR	22	13	70
PL	65	32	38
SK	19	38	77
SI	28	x	49
TR	43	x	46

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Porovnání výsledků dimenze Restrikce

IVR			
výzkum	vlastní	Hofstede 1.	Hofstede 2.
ČR	33	x	29
PL	81	x	29
SK	20	x	28
SI	53	x	48
TR	35	x	49

Zdroj: vlastní zpracování

U dimenze Odstup od moci dochází v některých případech k obdobným číslům. Konkrétně se jedná o výsledky České republiky a Polska, kdy se hodnoty liší zhruba o jednu desítku bodů, a proto lze říci, že zde k zásadnímu rozdílu nedochází a Hofstedeho odhadované hodnoty se tak mohou považovat za správné. Větší rozdílnosti nabývají data u Slovenska. K odlišným hodnotám dochází v průběhu let u Hofstedeho interpretovaných hodnot. Jedná se o diferenci pouhých pár bodů, ale i to může symbolizovat nějakou změnu ve vnímání slovenské kultury. Naproti tomu k výrazným odlišnostem došlo u výsledků Slovinska a Turecka, u kterých se mnou naměřené hodnoty od těch Hofstedových liší nejméně o polovinu, což už představuje markantní rozdíl. Tento jev pak trochu kazí dojem z toho, že by odhadované hodnoty pro tyto kultury mohly být stoprocentně odpovídající. Tato propast může být zapříčiněna buď změnou kultury nebo pravděpodobněji tento rozdíl může způsobovat jiná charakteristika respondentů nebo nízký počet výzkumného vzorku.

Dimenze Individualismu nabízí hodnoty, které jsou si více podobné než v předchozím případě, avšak zde také zcela nedochází ke shodě u všech zkoumaných kultur. Nejvíce si jsou podobná dosažená skóre u Polska a Slovinska. Dále pak s větším rozdílem hodnoty České republiky a Slovenska, kde dochází k rozporu kolem dvou desítek bodů. Tyto body však rozhodují o inklinaci k určitému pólu dimenze. Mnou naměřené výsledky zhodnocují kultury jako kolektivistické, ale Hofstedeho výsledky se už více blíží ke straně individualismu. Jak již bylo zmíněno, sklon ke kolektivismu může být zapříčiněn výběrem respondentů z firmy, kde vládne potřeba kolektivní spolupráce, a proto mohou výsledky dosahovat této odchylky od odhadních hodnot. V této kategorii se nejméně shodnými čísly prokazuje opět Turecko. Důvodem může být již předešlé vysvětlení, které by však potřebovalo hlubší analýzu širšího výzkumného vzorku. Ale co se týká směru dimenze, tak či onak zůstává turecká kultura symbolem kolektivismu ve všech třech porovnávaných měření.

U dimenze Maskulinity se potvrdily odhadní hodnoty u většiny případů. Došlo zde k minimálním rozdílům, až na slovenské a turecké hodnoty. Kromě Turecka všechna měření došla ke stejným závěrům a to, že byla naměřena skóre na stejných stranách dimenze. Tento fakt může být důkazem toho, že i když byli respondenti vybráni z různých firem, jde pouze o vnímání mužských a ženských rolí, které se prokázalo jako neměnné nezávisle na prostředí a době výzkumu. Je důležité připomenout, že u této dimenze došlo k přepočtu skórů pomocí konstanty, a proto nelze brát za přímo určující uvedené číselné výstupy. Přesto jsou však větší rozdíly v hodnotách zpozorovatelné u slovenské kultury, kde došlo k nárůstu a umocnění mužské role. U turecké kultury je aktuálně změřený výsledek nasměrovaný k maskulinitě, ale

Hofstedeho výsledky mají sklon spíše k femininnímu vyjadřování kultury. Zde je opět prostor pro hlubší analýzu a detailní zkoumání, zda se genderové role za dobu výzkumů opravdu změnily nebo se jedná pouze o záležitost výběru účastníků výzkumného šetření.

U další dimenze Averze k nejistotě byla také využita konstanta pro přepočet výsledků, protože všechna analyzovaná data u vybraných zemí vycházela v záporných číslech. Podobnost s Hofstedeho hodnotami je podmíněna přepočtem zvolené konstanty. Hofstede u svých výsledků neuvádí, zda se jedná o prvotně naměřené hodnoty nebo zda bylo k přepočtu využito pomocné číslo, jehož výše záleží pouze na zadavateli. Ale vzhledem k tomu, že do svých vzorců tuto možnost zahrnul, je velmi pravděpodobné, že její využití sám potřeboval. Pokud budou předmětem porovnávání čistě jen interpretace krajních pólů indexu mohou být odhadní hodnoty potvrzeny. To znamená, že například u Slovinska byla aktuálně naměřená hodnota 63 a v rámci Hofstedeho databáze dosáhla hodnoty 88, což v obou případech představuje silnou averzi k nejistotě, i když s jiným skóre.

Do této doby byly výsledky *Hofstede 1*. a *Hofstede 2*. stejné, až na Slovensko u dimenze Odstup od moci a Maskulinita, kde u aktuálnějšího vydání došlo ke snížení na 100. Nicméně tímto krokem mohlo být pouze docíleno sladění všech skórů na škálu od 1-100. Nyní v porovnávaných výsledcích dochází k větším diferencím. Dimenze Dlouhodobá orientace se u české kultury shoduje pouze s výsledky *Hofstede 1.*, a poté dochází k nárůstu, který razantně mění vypovídající stranu dimenze. V mém výzkumu se česká kultura jeví jako krátkodobě orientovaná, ale Hofstedeho aktualizované hodnoty ji prezentují jako dlouhodobě orientovanou. Toto může být opět zapříčiněno odlišnou charakteristikou respondentů. Stejná situace nastává i u Slovenska. U polských výsledků dochází také k nerovnoměrnosti, ale tentokrát obráceným způsobem. Vlastní výzkum vykázal vyšší hodnotu na rozdíl od Hofstedeho statistiky. Slovinsko a Turecko nabízejí k porovnání pouze dva výsledky, protože v originálním výzkumu ještě tato dimenze spolu s dimenzí Restrikce nebyly nadefinovány. Dochází zde ke shodnému pólu dimenze, dosažená skóre u obou zemí vykazují krátkodobou orientaci a co se týká absolutních hodnot, tak jsou si velmi blízko.

Dimenze Restrikce nabízí opět shodu ve většině případech, kromě polského vzorku, který se jako jediný vymyká. U Polska bylo vlastním výzkumem naměřeno skóre značící vysokou preferenci k zábavě oproti restrikcím. Naproti tomu Hofstedeho odhadní výsledek uvádí preferenci opačného směru, tedy silně restriktivní. Výsledky u ostatních zkoumaných kultur se nachází na velice podobné úrovni a představují tak shodu ve vnímání kultury v této oblasti.

4.7 Komparace s výsledky doktora Čejky

Prvotní inspirací pro psaní mé diplomové práce se stalo disertační dílo absolventa FM VŠE doktora Pavla Čejky, který replikoval Hofstedeho výzkum v rámci mezinárodní organizace 3M, proto zde chci uvést i toto porovnání. Zaměstnanci 3M byli prověřeni výzkumným formulářem z roku 1980, jenž umožňoval komparaci původních čtyř dimenzí. Předmětem zájmu se staly země: Česká republika, Slovensko a Polsko (Čejka, 2015). Jeho výsledky zveřejněné roku 2015 jsou uvedeny v Tabulce č.15 viz. níže. Moje výsledky jsou vyšetřeny v rámci zaměstnanců Robert Bosch, kteří byli podrobeni otázkám formuláře VSM 2013. Pro porovnání jsou uvedeny také pouze čtyři základní indexy.

Tabulka 15: Komparace výsledků kvalifikačních prací

	PDI		**IDV**		**MAS**		**UAI**	
	vlastní	Čejka	vlastní	Čejka	vlastní	Čejka	vlastní	Čejka
ČR	64	52	**39**	**104**	56	49	**59**	**110**
PL	57	53	62	67	73	68	**49**	**86**
SK	73	58	33	24	64	58	**32**	**72**

Zdroj: vlastní zpracování

Po analýze jednotlivých výsledků lze konstatovat překvapující závěr. Kromě čtyř porovnávaných případů se naměřené hodnoty téměř shodují. Pokud se přehlédne absolutní vyjádření čísel a vezme se v potaz celková interpretace určité dimenze lze výsledky označit za stejné. Matematicky tak z 12 zkoumaných dvojic vychází 4 odlišně a zbytek obdobně, což představuje 67 % shodu v naměřených výsledcích, i přesto, že pro výzkumné šetření byly použity dva rozdílné dotazníky, které byly předloženy pracovníkům z různých organizací.

Hodnoty, které vycházejí odlišně jsou tučně zvýrazněny. Jedná se o výsledky České republiky u dimenze Individualismu a Averze k nejistotě. Dále u Polska a Slovenska dochází k většímu rozdílu také u dimenze Averze k nejistotě. Pokud se vrátím zpět k analýze výsledků ČR, kde jsem mimo jiné zkoumala odpovědi i z původního dotazníku jako doktor Čejka, vycházela Averze k nejistotě 122, což by v tomto případě také znamenalo shodnou charakteristiku kultury. K rozdílnosti tak může docházet díky nesouladu v otázkách originální a aktualizované verze formuláře, což by mohlo být předmětem budoucího hlubšího zkoumání.

Závěr

Jedním z cílů diplomové práce je poukázat na existenci a význam rozdílného chování u pracovníků mezinárodní organizace Robert Bosch v závislosti na odlišné kultuře u zvolených zemí. Zaměstnanci Bosch v těchto zahraničních pobočkách byli do výzkumu zařazeni kvůli vzájemné potřebě kooperace. Výsledky této kvalifikační práce by tak měli sloužit k efektivnější interakci mezi kolegy z ciziny. Odlišnosti v jednání rozdílných národních kultur jsou analyzovány pomocí Hofstedeho šesti dimenzí. Dimenze jsou popsány v teoretické části spolu s výkladem o různých pojetích a definicích kultury. Měřením kulturních odlišností se zabývá mnoho vědců. Každý z nich definuje různá členění kultury, avšak vycházejí ze stejného základu. Zároveň je v teorii zmíněna oblast interkulturního managementu, jenž poskytuje vodítko pro mezinárodní spolupráci. Výsledky výzkumu tak účelně vycházejí z teoretického základu o této tématice.

Při pohledu na komplexní výsledky naměřených skóre u jednotlivých dimenzí nelze potvrdit kongruenci veškerých hodnot ani u jedné dimenze ze zvolených zemí. U každého indexu se vyskytují obě strany její charakteristiky. To znamená, že co pro pracovníky jedné kultury může představovat zcela normální chování, pro druhé se může jevit jako nevhodné. Toto lze zpozorovat ve výsledcích u dimenze Odstup od moci. Kromě turecké a slovinské kultury se ostatní interpretují jako kultury s velkým emocionálním odstupem, což se také projeví v řízení organizace a ve vztazích nadřízených s podřízenými. Mezi analyzovanými kulturami tak při spolupráci může vzniknout nesoulad zapříčiněný střetem konzultativního a autoritativního stylu řízení. S konzultativním, přátelským a velmi otevřeným stylem komunikace se pracovníci setkají u tureckých a slovinských kolegů.

Smysl pro týmového ducha vyjadřující se opačným pólem dimenze Individualismu, tedy kolektivismu, mají skoro všechny sledované kultury. Polská kultura o trochu méně, což by mohlo mít za následek větší preferenci osobních zájmů před skupinovým. Tato hodnota není však razantně vzdálená od ostatních, takže by tato charakteristika neměla být velkou překážkou v mezinárodní spolupráci s polskými zaměstnanci. Skutečnost téměř jednotného výsledku má podstatu v pospolitosti poboček. Koncepce firmy Bosch se snaží propojovat a sjednocovat pracovní postupy ve všech pobočkách a dosáhnout tak kolektivní souhry v celé organizaci. A to se podle odpovědí zaměstnanců napříč zkoumanými státy daří.

Index Maskulinity ukazuje na podobné vnímání genderových rolí u Polska a Turecka. Mezi pracovníky těchto zemí by mohl nastat konflikt v podobě neústupného handrkování o převahu. Čeští a slovenští pracovníci nebudou mít problém se v klidu

domluvit, i když jejich index dosahuje vyšších čísel, jde zejména o rozdíly mezi nimi. Největšího rozdílu v porovnáním s ostatními náleží Slovinsku. Tento výsledek poukazuje na velmi harmonické vztahy a umění dosáhnout kompromisu při jednání.

Potřeba stanovení řádu a norem je pro firmu Bosch nutností vzhledem k rozsáhlému působení v mnoha koutech světa. Není proto příliš překvapující, že zaměstnanci odpovídali na otázky směřující k této dimenzi tak, že výsledné hodnoty se ve většině případů přibližují ke straně vysoké obavy z nejistoty, což lze interpretovat jako silnou potřebu pravidel. Avšak v tomto se vymykají slovenští a polští pracovníci, kteří svým odlišujícím se skóre představují více spontánní a volné jednání. Dalo by se tedy říci, že pokud bude stanoven určitý pracovní postup nebo termín, budou mít tyto dva národy větší problém s jejich dodržením než ostatní, a proto je zapotřebí při jejich stanovení zvolit důslednější kontrolu.

Dalším zkoumaným aspektem byla vnímavost k času. Kromě polské kultury, vyšla u ostatních jasná převaha ke krátkodobé orientaci. Tato skutečnost může být zapříčiněna pozicemi administrativních pracovníků, kteří musí plnit úkoly zejména na operativní nebo taktické úrovni, a proto vykazují tuto charakteristiku. Strategické plány do budoucna řeší zejména vrcholoví manažeři, kteří nebyli ve výzkumném vzorku zahrnuti z tak velké části. Podíl na výsledcích má zcela jistě i kultura jako taková. Poláci jsou známý pro svoje odhodlání podnikat, nebojí se pustit do dlouhodobých investic a čas vnímají ve smyslu budoucnosti nežli přítomnosti. Zde by proto mohl s polskými pracovníky nastat problém při rychlosti ve vyřízení obchodních záležitostí, proto bych doporučovala počítat s časovou rezervou.

Poslední dimenze ukázala opět na polskou kulturu jako nejvíce se odlišující. Naměřená skóre definují polskou kulturu jako živelnou a plně si užívající prostředků k zábavě či relaxaci. S tímto chováním by se ostatní zkoumané kultury nemuseli umět ztotožnit, protože vykazují více zdrženlivosti. Proto by bylo dobré při osobních setkáních pracovníků připravit buď aktivní nebo klidnější program v závislosti na dané kultuře většiny.

Z celkového pohledu na výsledky by čeští pracovníci při komunikaci se zástupci vybraných zemí měli být tolerantní zejména k polským a tureckým kolegům, protože u nich se ukázala větší rozdílnost v chování, která je zapříčiněna odlišnou kulturou. I přesto, že je Polsko sousedním státem, existují zde určité diference. Naopak k minimálnímu nesouladu by mělo docházet ve spolupráci se slovenskými kolegy, protože byly naměřeny velmi podobné hodnoty. Vzhledem k tomu, že v minulosti byly tyto národy součástí jednoho státu nejsou podobné výsledky příliš zarážející.

Druhý z cílů této diplomové práce je ověření, zda jsou Hofstedeho naměřené či odhadní hodnoty kultur platné i po několika letech. K vzájemné komparaci byly použity zveřejněné výsledky IBM šetření a odhadní hodnoty z roku 1980 a poté z roku 2015, kdy většina výsledků zůstala stejná. Také došlo k doplnění hodnot pro dvě později přidané dimenze. Každá dimenze byla zkoumána zvlášť v rámci výsledků u pěti zvolených zemí. Celkem tak bylo porovnáváno 30 jednotlivých případů a u 11 z nich došlo ke zřetelné rozdílnosti, která je zapříčiněná opačným pólem dimenze. Rozlišujícím kritériem pro určení strany dimenze je polovina z intervalu 0–100, který je stanoven pro novodobou verzi dotazníku. Nejde o porovnání absolutních čísel, ale o podobnosti v charakteristikách kultur. Podobnost výkladu o vybraných kulturách dosáhla 63 % shody, což je pozitivní zjištění a mohlo by tak dokázat částečnou shodu s Hofstedeho odhadovanými hodnotami. Výsledky *Hofstede 1*. a *Hofstede 2*. jsou si ve čtyřech prvních dimenzích podobné. Hodně se liší poslední dvě dimenze, které byly do databáze přidány později.

K výraznému rozporu došlo u dimenze Dlouhodobá orientace, kde z pěti zemí, tři dosáhly jiného popisu kultury v tomto ohledu. Tato odlišnost však může mít mnoho důvodů. Jedním z nich může být prostý matematický výpočet kvůli užité konstantě, která byla subjektivně zvolena. Dále z důvodu nízkého vzorku respondentů nebo obecně kvůli rozdílnému výběru účastníků výzkumu. Pracovníci Bosch jsou vedeni k týmovým projektům a kolektivní souhře, což u porovnávaného Hofstedeho vzorku tak být nemuselo. Tyto domněnky tak nabízí prostor pro hlubší analýzu, která by v rámci diplomové práce byla už příliš obsáhlá.

Získaná zjištění o rozdílných kulturách budou předložena nejen pracovníkům českých poboček Bosch v Jihlavě a Českých Budějovicích, ale také zahraničním účastníkům výzkumu. Při sběru dat jsem byla přímo oslovena od zahraničních respondentů s žádostí o zpětnou vazbu, proto vypracuji zkrácenou cizojazyčnou verzi s výsledky a rozešlu ji také. Při realizaci diplomové práce jsem se setkala pouze s kladnými ohlasy, proto stoupající popularitu tohoto tématu mohu potvrdit. Myslím si, že v dnešní době narůstající potřeby mezinárodní komunikace je znalost kulturních rozdílů důležitou součástí úspěšného podnikání.

Seznam literatury

About Geert Hofstede [online]. Nizozemí: Hofstede Insight, 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.hofstede-insights.com/about-us/about-geert-hofstede/

About IBM [online]. USA: IBM, 2017 [cit. 2017-10-28]. Dostupné z: https://www.ibm.com/ibm/us/en/?lnk=fab

B2U Business to You: Hofstede's Cultural Dimensions [online]. US: Disqus, 2017 [cit. 2017-12-06]. Dostupné z: http://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/

BÄHR, Johannes a Paul ERKER. *Bosch: History of a Global Enterprise*. Frankfurt: C.H.BECK, 2015. ISBN 9783406683602.

BARKER, Chris. Slovník kulturálních studií. Praha: Portál, 2006, s. 95-96. ISBN 80-7367-099-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch, Jan DRAHOŇOVSKÝ, Petr HLUŠIČKA a Helena TĚŠITELOVÁ. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEUGELSDIJK, Sjord, Robbert MASELAND a André HOORN. Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal* [online]. 2015, **5**(3), 223-240 [cit. 2018-02-25]. ISSN 2042-5791.

BIELIKOVÁ, Alžběta a Dagmar HRÁŠKOVÁ. *Typologie podnikové kultury* [online]. Žilina: Katedra ekonomie, 2007 [cit. 2017-10-29]. Dostupné z: https://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326550-typologie-podnikove-kultury

BLATNÝ, Marek, Martina HŘEBÍČKOVÁ, Katarína MILLOVÁ a Alena PLHÁKOVÁ. *Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.

BOČÁNKOVÁ, Milena, Ian QUIGLEY, Shelly GUSSIS, Jiří TOMEK a Marta SINCLAIR. *Intercultural communication: Typical features of the Czech Republic, British, American, Japanese, Chinese and Arab Cultures*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1648-6.

BOND, Michael Harris a Kwok LEUNG. *Psychological Aspects of Social Axioms: Understanding Global Belief Systems*. USA: Springer, 2009. ISBN 978-0-387-09809-8.

Bosch Česká republika: Albrechtice [online]. Praha: Robert Bosch odbytová, 2017 c[cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/mesto-albrechtice

Bosch Česká republika: Brno [online]. Praha: Robert Bosch odbytová, 2017d [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/brno/

Bosch Česká republika: České Budějovice [online]. Praha: Robert Bosch odbytová, 2017e [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/ceske-budejovice/

Bosch Česká republika: Krnov [online]. Praha: Robert Bosch odbytová, 2017b [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/krnov/

Bosch Česká republika: Praha [online]. Praha: Robert Bosch odbytová, 2017a [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/praha-5/

Bosch: Ve světě [online]. Praha: Robert Bosch odbytová, 2017 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: https://www.bosch.cz/webove-stranky-ve-svete/

BROWAEYS, Marie-Joëlle a Roger PRICE. *Understanding Cross-cultural Management*. London: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-70336-5.

CENERE, Phillip, Robert GILL, Celeste LAWSON a Michael LEWIS. *Communication Skills for Business Professionals*. Sydney: Cambridge university press, 2015. ISBN 978-1-107-65662-8.

Countries in the world. *Worldometers* [online]. USA: Worldometers, 2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.worldometers.info/geography/how-many-countries-are-there-in-the-world/

ČEJKA, Pavel. *A pilot validation of Hofstede's original 4 dimensional cultural model and its marketing implications from the perspective of the Czech Republic, Slovakia and Poland*. FM VŠE, 2015. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická.

ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. Interkulturní psychologie. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5414-7.

Český statistický úřad: Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2017 byla na republikovém průměru [online]. Praha: ČSU, 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2017-byla-na-republikovem-prumeru

DANICS, Štefan, Lukáš URBAN, Josef DUBSKÝ a Tomáš KAMÍN. Základy sociologie a politologie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-225-7.

DIMITROV, Kiril. Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions - Popularity and Criticisms. *Economic Alternatives* [online]. 2014, (2), 30-52 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: http://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/3_Dimitrov.pdf

EJustice: Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2017 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: file:///C:/Users/marsa/Downloads/bosch_diesel_s.r.o_vyrocni_zprava-2016.pdf

FairList. 2013. FairList.cz. Pár zajímavých jazykovostí. [Online] 2013. .

FERNANDEZ, Denise Rotondo, Dawn CARLSON, Lee STEPINA a Joel NICHOLSON. Hofstede's country classification 25 years later. *The Journal of Social Psychology* [online]. 1997, **1.**(Vol.137), 12 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/199791091/fulltextPDF/C8C7355DD384EBAPQ/1?accountid=17203

Geert Hofstede [online]. UK: Economist, 2008 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: http://www.economist.com/node/12669307

Geert Hofstede [online]. USA: GoogleScholar, 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://scholar.google.cz/citations?user=Q2V0P6oAAAAJ&hl=cs&oi=ao

Geert Hofstede: VSM 2013 [online]. Niederland: Web-care, 2017 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/

Geert Hofstede's Biography [online]. Nizozemí: GeertHofstede, 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: http://geerthofstede.com/geert-hofstede-biography/geert-hofstede-cv/

GEERT, Hofstede a Minkov MICHAEL. *VSM 2013: Values survey module 2013 Manual* [online]. Niederland: Geert Hofstede BV, 2013 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: http://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf

HICHEM, Khlif. Hofstede's cultural dimensions in accounting research: a review. *Meditari Accountancy Research* [online]. Pretoria, 2016, **4**(Vol. 24), 30 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1844307168/fulltextPDF/79B7C909225140D2PQ/1?accountid=17203

HILLS, Michael. *Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory* [online]. International Association for Cross-Cultural Psychology, 2002, **4**(3) [cit. 2017-10-25]. ISSN 978-0-9845627-0-1. Dostupné z: http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc

HOFSTEDE, Geert a Gert, Jan HOFSTEDE. Kultury a organizace: Software lidské mysli. Praha: Linde, 2006. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, Geert a Michael MINKOV. VSM 2013. *Geert Hofstede* [online]. Nederland: Geert Hofstede BV, 2013 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf

HOFSTEDE, Geert. Management scientists are human. *Management Science* [online]. Linthicum, 1994, **4.**(Vol. 40), 10 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1297790295?pq-origsite=summon

HOFSTEDE, Geert. Culture consequences: Comparing, values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. USA: Sage Publications, 2001. ISBN 978-0-8039-7323-7.

JOE, Marasco. Culture and Values. *IBM* [online]. US: developerWorks, 2002 [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: https://www.ibm.com/developerworks/rational/library/2652.html

Journal search [online]. USA: Clarivate Analytics, 2017 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: http://mjl.clarivate.com/cgi-bin/jrnlst/jlsubcatg.cgi?PC=SS

KELLER, Jan. Úvod do sociologie. 5. Praha: Slon, 2004. ISBN 80-86429-39-3.

KERMALLY, Sultan. *Gurus on managing people*. Indie: Replika Press, 2004. ISBN 1854183206.

Kontrakultura. Varianty: Slovníček pojmů [online]. Praha: Vzdělávací program Varianty, 2017 [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: https://www.varianty.cz/slovnicek-pojmu/19-kontrakultura

Kulturní etnografie: Kultura a její význam. Koncepce a pojetí kultury v dějinách a v současnosti. UJAK [online]. Praha: UJAK, 2012 [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: http://2012.elearning.ujak.cz/mod/book/view.php?id=2392&chapterid=643

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MINKOV, Michael a Geert HOFSTEDE. *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. USA: SAGE Publications, 2013. ISBN 978-1-4129-9228-2.

Moree, Dana. 2015. Základy interkulturního soužití. Praha : Portál, 2015. 978-80-262-0915-7.

NAKATA, Cheryl. *Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. UK: Palgrave Macmillan, 2009. ISBN 978-1-349-30047-1.

NEELANKAVIL, James a Anoop RAI. *Basics of international business*. USA: M.E. Sharpe, 2009. ISBN 978-0-7656-2392-8.

NOVÝ, Ivan a Růžena LUKÁŠOVÁ. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 17. ISBN 80-247-0648-2.

PAVEL, Štrach. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

Průcha, Jan. 2010. Interkulturní komunikace. Praha : Grada Publishing, 2010. 978-80-247-3069-1.

RUGMAN, Alan a Simon COLLINSON. *International Business*. 5. England: Person Education Limited, 2009. ISBN 978-0-273-71654-9.

SOKOL, Jan. Civilizace, kultura a náboženství. Přítomnost: NÁBOŽENSTVÍ, SPOLEČNOST A POLITIKA [online]. 2004, (3), 1 [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: http://www.jansokol.cz/2014/03/civilizace-kultura-a-nabozenstvi/

SOUKUP, Václav. Přehled antropologických teorií kultury. 2. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-929-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VLIET, Vincent. *Geert Hofstede* [online]. Nizozemí: Toolshero, 2013 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: https://www.toolshero.com/toolsheroes/geert-hofstede/

VYMĚTAL, Jan. *Úvod do psychoterapie*. 3. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2667-0.

WILLIAMS, Christine a Kirsten DELINGER. *Gender and Sexuality in the Workplace*. 1. UK: Emerald Group Publishing, 2010. ISBN 978-1-84855-370-5.

World Map: How Many Countries Are In The World? [online]. USA: Worldatlas, 2017 [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.worldatlas.com/nations.htm

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 1. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0683-1.

Přílohy

Příloha č. 1: Kompletní zpracování VSM 2013 ČR

Otázka č.	Výběr odpovědi					Stav odpovědi			Průměrné skóre
	1	2	3	4	5	platná	neplatná	celkem	
1	39	9	1	1	0	50	0	50	1,28
2	31	18	0	1	0	50	0	50	1,42
3	28	18	4	0	0	50	0	50	1,52
4	37	10	3	0	0	50	0	50	1,32
5	34	13	3	0	0	50	0	50	1,38
6	29	18	3	0	0	50	0	50	1,48
7	15	27	6	0	0	50	0	50	1,90
8	9	19	19	1	2	50	0	50	2,36
9	7	23	9	8	3	50	0	50	2,54
10	13	27	7	1	2	50	0	50	2,04
11	17	23	10	0	0	50	0	50	1,86
12	12	28	10	0	0	50	0	50	1,96
13	9	29	10	1	0	49	1	50	2,06
14	10	24	14	2	0	50	0	50	2,16
15	1	14	28	7	0	50	0	50	2,82
16	3	28	19	0	0	50	0	50	2,32
17	0	8	32	10	0	50	0	50	3,04
18	15	25	9	0	0	49	1	50	1,88
19	20	15	11	4	0	50	0	50	1,98
20	0	5	19	24	2	50	0	50	3,46
21	9	27	8	3	3	50	0	50	2,28
22	12	20	16	2	0	50	0	50	2,16
23	30	12	7	1	0	50	0	50	1,58
24	11	15	19	4	1	50	0	50	2,38

Příloha č. 2: Kompletní zpracování VSM 2013 PL

Otázka č.	Výběr odpovědi					Stav odpovědi			Průměrné skóre
	1	2	3	4	5	platná	neplatná	celkem	
1	32	12	0	0	0	50	0	50	1,72
2	23	16	6	1	4	50	0	50	1,94
3	26	17	2	1	4	50	0	50	1,80
4	18	18	9	2	3	50	0	50	2,08
5	19	21	6	3	1	50	0	50	1,92
6	32	12	1	2	3	50	0	50	1,64
7	6	20	14	8	2	50	0	50	2,60
8	6	18	16	5	4	49	1	50	2,65
9	4	13	17	9	7	50	0	50	3,04
10	20	18	5	1	6	50	0	50	2,10
11	15	24	7	3	1	50	0	50	2,02
12	0	15	21	8	6	50	0	50	3,10
13	6	19	17	6	2	49	1	50	2,58
14	3	23	9	12	3	50	0	50	2,78
15	0	14	27	8	0	49	1	50	2,88
16	7	34	8	1	0	50	0	50	2,06
17	1	7	27	14	1	50	0	50	3,14
18	18	28	2	2	0	50	0	50	1,76
19	2	4	9	20	15	50	0	50	3,84
20	0	15	14	31	0	50	0	50	3,52
21	16	16	8	6	4	50	0	50	2,32
22	15	19	12	3	1	50	0	50	2,12
23	18	15	10	4	3	50	0	50	2,18
24	11	12	19	4	4	50	0	50	2,56

Příloha č. 3: Kompletní zpracování VSM 2013 SK

Otázka č.	Výběr odpovědi					Stav odpovědi			Průměrné skóre
	1	2	3	4	5	platná	neplatná	celkem	
1	17	6	3	0	1	27	0	27	1,59
2	9	13	3	1	1	27	0	27	1,96
3	15	10	1	0	1	27	0	27	1,59
4	15	9	2	0	1	27	0	27	1,63
5	15	11	0	0	1	27	0	27	1,56
6	14	9	2	0	1	26	1	27	1,88
7	12	8	3	2	2	27	0	27	2,04
8	4	9	10	2	2	27	0	27	2,59
9	1	13	7	3	3	27	0	27	2,78
10	6	13	7	0	1	27	0	27	2,15
11	3	12	8	2	2	27	0	27	2,56
12	5	15	5	1	1	27	0	27	2,19
13	7	11	7	1	1	27	0	27	2,19
14	7	6	10	3	1	27	0	27	2,44
15	0	7	15	4	1	27	0	27	2,96
16	0	19	5	2	1	27	0	27	2,44
17	0	4	14	7	2	27	0	27	3,26
18	4	15	7	0	1	27	0	27	2,22
19	10	11	4	1	1	27	0	27	1,96
20	1	4	9	11	2	27	0	27	3,26
21	9	14	2	1	1	27	0	27	1,93
22	9	11	6	0	1	27	0	27	2,00
23	13	8	4	1	1	27	0	27	1,85
24	5	7	9	2	4	27	0	27	2,74

Příloha č. 4: Kompletní zpracování VSM 2013 SI

Otázka č.	Výběr odpovědi					Stav odpovědi			Průměrné skóre
	1	2	3	4	5	platná	neplatná	celkem	
1	12	9	1	1	0	23	0	23	1,61
2	11	9	1	2	0	23	0	23	1,74
3	8	11	3	1	0	23	0	23	1,87
4	13	7	3	0	0	23	0	23	1,57
5	11	7	3	2	0	23	0	23	1,83
6	14	6	1	1	0	23	0	23	1,65
7	10	8	4	1	0	23	0	23	1,83
8	8	11	1	2	0	22	1	23	1,86
9	3	9	7	2	0	21	2	23	2,38
10	0	5	13	3	1	22	1	23	3,00
11	5	14	1	3	0	23	0	23	2,09
12	4	12	7	0	0	23	0	23	2,13
13	8	9	5	1	0	23	0	23	1,96
14	7	9	6	0	1	23	0	23	2,09
15	2	3	14	4	0	23	0	23	2,87
16	4	16	3	0	0	23	0	23	1,96
17	0	1	15	7	0	23	0	23	3,26
18	8	10	4	1	0	23	0	23	1,91
19	7	10	5	1	0	23	0	23	2,00
20	1	9	11	2	0	23	0	23	2,61
21	7	7	7	2	0	23	0	23	2,17
22	8	11	3	1	0	23	0	23	1,87
23	5	10	6	0	2	23	0	23	2,30
24	5	8	5	4	1	23	0	23	2,13

Příloha č. 5: Kompletní zpracování VSM 2013 TR

Otázka č.	Výběr odpovědi					Stav odpovědi			Průměrné skóre
	1	2	3	4	5	platná	neplatná	celkem	
1	32	7	1	1	1	42	0	42	1,38
2	26	13	1	0	2	42	0	42	1,55
3	33	6	1	0	2	42	0	42	1,38
4	29	8	2	0	2	41	1	42	1,49
5	19	15	3	4	1	42	0	42	1,88
6	20	16	4	0	2	42	0	42	1,76
7	23	15	2	0	2	42	0	42	1,60
8	17	13	9	2	1	42	0	42	1,98
9	20	15	3	1	3	42	0	42	1,86
10	20	16	4	2	0	42	0	42	1,71
11	11	21	8	2	0	42	0	42	2,02
12	10	18	10	4	0	42	0	42	2,19
13	6	11	18	5	2	42	0	42	2,67
14	13	17	7	2	3	42	0	42	2,17
15	0	7	24	11	0	42	0	42	3,10
16	3	30	8	1	0	42	0	42	2,17
17	1	13	18	9	1	42	0	42	2,90
18	3	28	8	1	0	40	2	42	2,18
19	19	10	8	3	2	42	0	42	2,02
20	0	10	7	21	4	42	0	42	3,45
21	10	10	15	6	1	42	0	42	2,48
22	7	21	9	5	0	42	0	42	2,29
23	13	9	19	1	0	42	0	42	2,19
24	17	10	13	2	0	42	0	42	2,00

Příloha č. 6: VSM 2013 česká verze

VSM 2013 - CZ

Vážené dámy a pánové, dovolte mi abych Vás opět požádala o spolupráci na výzkumu týkající se tématiky národní kultury. Dotazník je součástí mé diplomové práce na Vysoké škole ekonomické v Praze. Skládá se z 30 otázek, přičemž časově vychází zhruba na 5 minut. Výsledkem bude hlubší poznání národnostních rozdílů v rámci středoevropského regionu. Tento dotazník replikuje výzkumné šetření světově známého holandského vědce Geerta Hofstedeho. Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu pomoci.

Petra Maršánová

Popřemýšlejte o ideálním zaměstnání, neberte v úvahu Vaši stávající práci, pokud nějakou máte. Při výběru ideálního zaměstnání, jak důležité by pro Vás bylo… (prosím, vyberte jednu odpověď)

1. **1. Mít dostatek času na osobní život a rodinu**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

2. **2. Mít šéfa (přímého nadřízeného), kterého můžete respektovat**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

3. **3. Dostat uznání za dobře odvedenou práci**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

4. **4. Mít jistotu stálého pracovního místa**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

5. **5. Pracovat v kolektivu příjemných/milých lidí**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

6. **6. Vykonávat práci, která je zajímavá**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

7. **7. Podílet se na rozhodnutích ohledně Vaší práce s přímým nadřízeným**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

8. **8. Žít ve vysněné oblasti**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

9. **9. Mít práci, kterou bude uznávat Vaše rodina a přátelé**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

10. **10. Mít možnost povýšení**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

Jak jsou ve Vašem soukromém životě důležitá následující tvrzení... (prosím, vyberte jednu odpověď)

11. **11. Mít dostatek času na zábavu**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

12. **12. S mírou: mít nějaké touhy**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

13. **13. Dělat laskavosti svým přátelům**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

14. **14. Spořivost (neutrácet peníze více než je nezbytné)**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi důležité	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nedůležité

15. **15. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatí?**
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1. vždy
- ◯ 2. obvykle
- ◯ 3. někdy
- ◯ 4. zřídka
- ◯ 5. nikdy

16. **16. Cítíte se šťastný?**
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1. vždy
- ◯ 2. obvykle
- ◯ 3. někdy
- ◯ 4. zřídka
- ◯ 5. nikdy

17. **17. Brání Vám ostatní lidé nebo okolnosti v dělání toho, co opravdu chcete?**
Označte jen jednu elipsu.

- 1. ano, vždy
- 2. ano, obvykle
- 3. někdy
- 4. ne, zřídka
- 5. ne, nikdy

18. **18. Jak byste celkově popsali Váš zdravotní stav v současné době?**
Označte jen jednu elipsu.

- 1. velmi dobrý
- 2. dobrý
- 3. docela dobrý
- 4. špatný
- 5. velmi špatný

19. **19. Jak hrdý jste na to, že jste občanem své země?**
Označte jen jednu elipsu.

- 1. velmi
- 2. docela
- 3. svým způsobem
- 4. ne, přílíš
- 5. ne, vůbec

20. **20. Jak často se dle Vašich zkušeností podřízení bojí odporovat svému nadřízenému?**
Označte jen jednu elipsu.

- 1. nikdy
- 2. zřídka
- 3. někdy
- 4. obvykle
- 5. vždy

V jakém rozsahu souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími tvrzeními? (prosím, vyberte jednu odpověď)

21. **21. Člověk může být dobrým manažerem, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku, kterou může podřízený vznést o své práci**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi souhlasím	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nesouhlasím

22. **22. Jen trvalé úsilí vede k dosažení výsledků**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi souhlasím	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nesouhlasím

23. **23. V organizační struktuře by se mělo vyhýbat situacím, kdy podřízení mají dva vedoucí**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi souhlasím	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nesouhlasím

24. **24. Pravidla společnosti nebo organizace by neměla být porušována - ani v případě, když si zaměstnanec myslí, že porušením pravidla by jednal v nejlepším zájmu organizace**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
velmi souhlasím	◯	◯	◯	◯	◯	zcela nesouhlasím

Informace o Vás:

25. **25. Jste?**
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 1. muž
- ◯ 2. žena

26. **26. Kolik Vám je let?**
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ pod 20 let
- ◯ 20-24
- ◯ 25-29
- ◯ 30-34
- ◯ 35-39
- ◯ 40-49
- ◯ 50-59
- ◯ přes 60 let

27. **27. Kolik let jste studoval(a), včetně základní školy?**
Označte jen jednu elipsu.

- 10 let nebo méně
- 11 let
- 12 let
- 13 let
- 14 let
- 15 let
- 16 let
- 17 let
- 18 let a více

28. **28. Pokud máte nebo jste už měl(a) placené zaměstnání, jaký druh pracovního poměru to je/byl?**
Označte jen jednu elipsu.

- 1. neplacené zaměstnání (včetně studentských brigád)
- 2. pozice pro nekvalifikovaného nebo částečně kvalifikovaného pracovníka
- 3. obecně vyškolený pracovník nebo sekretářka
- 4. odborně vyučený řemeslník, technik, IT specialista, zdravotní sestra, umělec apod.
- 5. akademicky vystudovaný odborník apod. (ale ne manažer lidí)
- 6. manažer (vedoucí) jednoho nebo více podřízených (tvz. ne-manažeři)
- 7. manažer (vedoucí) jednoho nebo více manažerů

29. **29. Jaké jste národnosti?**

30. **30. Jaká je Vaše národnost od narození (pokud se liší)?**

Velice děkuji za Vaši spolupráci!

Používá technologii
Google Forms