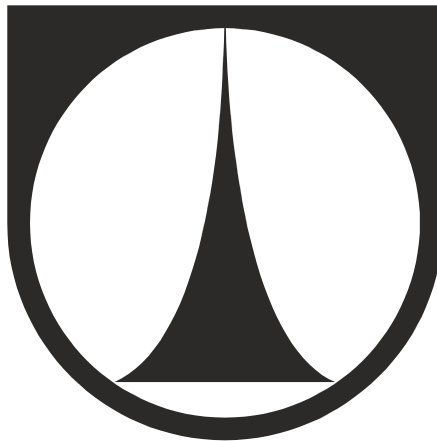


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Renata Čuhlová, BA (Hons)

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Specializace: **Mezinárodní obchod**

Interkulturalita a její projevy v česko-německém podnikatelském prostředí

Interculturality and its impacts in Czech-German business enviroment

DP-EF-KOB-2014-01

Bc. Renata Čuhlová, BA (Hons)

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu
Konzultant: Ing. Pavel Jireček, Vice President HR, T-Systems

Počet stran: 87

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 6.1.2014

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata Čuhlová, BA(Hons)**
Osobní číslo: **E11000575**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Interkulturalita a její projevy v česko-německém podnikatelském prostředí**
Zadávající katedra: **Katedra mezinárodního obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Interkulturní rozdíly a jejich projevy v mezinárodních ekonomických vztazích mezi zeměmi a jejich podnikatelským a podnikovým prostředím
2. Národní vs. organizační kultura
3. Hospodářské vztahy České republiky a Německa
4. Interkulturní rozdíly v česko-německém podnikatelském prostředí a obchodním jednání
5. Výzkum v konkrétním česko-německém podnikovém prostředí a jeho analýza

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HOFSTEDE G.; G. J. HOFSTEDE and M. MINKOV. Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

MOLE, J. Jiný kraj, jiný prav. Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie. Praha, Management Press, 1995. ISBN 80-85603-86-1.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. Spolupráce přes hranice kultur. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

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

ZAMYKALOVÁ, M. Mezinárodní obchodní jednání. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1928-2.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jaroslav Demel

Katedra mezinárodního obchodu

Konzultant diplomové práce:

Ing. Pavel Jireček

Vice President HR v T-Systems

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014

doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan



Ing. Jaroslav Demel
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 6. ledna 2014

Renata Čuhlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi a svému konzultantovi Ing. Pavlu Jirečkovi za jejich odborné vedení, pomoc a ochotu při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá interkulturními rozdíly v česko-německém podnikatelském prostředí. V úvodní části práce jsou definovány pojmy národní a organizační kultura a uveden přehled dosavadních poznatků týkajících se vlivu národní kultury na management firmy. Dále jsou popsány česko-německé vztahy v rovině hospodářské spolupráce obou zemí. Následující část práce je nejprve věnována analýze studie společnosti PKN Orlen a následně zejména vlastnímu výzkumu provedenému v německých firmách působících v České republice. Na základě výsledků jsou identifikovány rozdíly mezi Čechy a Němci na pracovišti a zjištěny postoje firem k těmto odlišnostem. V závěru jsou uvedena doporučení pro firmy s kulturně diverzitními týmy, vedoucí ke zlepšení vzájemného porozumění a k předcházení konfliktů.

Klíčová slova

Česko-německé vztahy, interkulturalita, kulturní odlišnosti, národní kultura, organizační kultura

Annotation

The thesis aims to investigate the intercultural differences in the Czech-German business environment. The first part of this paper defines the national and organizational culture and introduces an overview of existing theories regarding an influence of national culture on management of a company. Next, the Czech-German relationships are described in terms of the economic cooperation of both countries. The second part devoted to the research analyses the study of the company PKN Orlen and subsequently, the survey in German companies situated in the Czech Republic was carried out. The results from the research identify differences between the Czechs and Germans in workplace and determine companies' attitudes towards these dissimilarities. In conclusion, recommendations of improvement of the comprehension and conflict prevention are presented to be taken into account by companies with multi-cultural teams.

Key Words

Czech-German relationships, interculturality, cross-cultural differences, national culture, organisational culture

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek	11
Úvod	12
1. Česko-německé hospodářské a podnikatelské vztahy	14
1.1 Smluvní základna a významné instituce v oblasti česko-německých vztahů	14
1.2 SWOT analýza ČR a SRN	18
1.3 Konkurenceschopnost hospodářství ČR a SRN.....	21
1.4 Index snadnosti podnikání ČR a SRN	23
1.5 Obchodní bilance ČR a SRN	24
1.6 Přímé zahraniční investice ČR a SRN	26
2. Kultura a její projevy v podnikatelském a podnikovém prostředí.....	28
2.1 Koncept národní kultury	28
2.2 Organizační versus národní kultura	32
2.3 Přehled kulturních dimenzí z pohledu interkulturního managementu.....	34
3. Česko-německá obchodní interakce	45
3.1 Komparace kulturních aspektů České republiky a Německa	46
3.2 Úspěšný případ zvládnutí střetu kultur: Škoda Auto	52
4. Analýza interkulturality česko-německého podnikatelského prostředí u vybrané společnosti a vlastní výzkum.....	53
4.1 Analýza studie PKN Orlen.....	53
4.2 Vlastní výzkum	62
4.3 Výsledky výzkumu	67
4.4 Závěry výzkumů	75
Závěr	78
Seznam citací.....	81
Bibliografie	86
Seznam příloh	87

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1-1: Global Competitiveness Index, bodování 1-7.....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 1-2: Přímé zahraniční investice v ČR k 31.12.2012, teritoriální struktura</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 2-1: Fáze kulturního šoku</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 3-1: Porovnání kulturních standardů ČR a SRN dle Hofstedeho</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 4-1: Vzájemné vnímání fungování ekonomik - odborníci</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 4-2: Vzájemné vnímání fungování ekonomik - občané</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 4-3: Vnímání podniků ze sousední země</i>	<i>56</i>
<i>Obrázek 4-4: Posouzení investic v sousední zemi</i>	<i>57</i>
<i>Obrázek 4-5: Problémy pro investice ze sousedních zemí</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 4-6: Vnímání hodnot v osobním a společenském životě.....</i>	<i>59</i>
<i>Obrázek 4-7: Akceptace souseda v roli šéfa a spolupracovníka</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 4-8: Motivační faktory působící na zaměstnance</i>	<i>60</i>
<i>Obrázek 4-9: Sympatie vůči sousedům</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek 4-10: Vlastnosti přisuzované sousedům.....</i>	<i>62</i>
<i>Obrázek 4-11: Rozdělení firem dle sektorů</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 4-12: Jazyk vnitropodnikové komunikace</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 4-13: Zastoupení zaměstnanců dle národností</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 4-14: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví.....</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 4-15: Věkové rozložení zaměstnanců</i>	<i>66</i>
<i>Obrázek 4-16: Ovládání německého jazyka</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 4-17: Kontakt s německými kolegy.....</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 4-18: Firemní podpora kulturně diverzitních týmů</i>	<i>67</i>
<i>Obrázek 4-19: Hodnocení přítomnosti německých zaměstnanců na pobočce</i>	<i>68</i>
<i>Obrázek 4-20: Hodnocení kulturně diverzitních týmů</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 4-21: Sledování a vnímání interkulturních rozdílů na pracovišti</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 4-22: Názor zaměstnanců na postoj firmy k interkulturním rozdílům</i>	<i>70</i>
<i>Obrázek 4-23: Vliv interkulturních rozdílů na firemní aktivity celkem.....</i>	<i>71</i>
<i>Obrázek 4-24: Rozdílnost dimenzí na pracovišti.....</i>	<i>72</i>
<i>Obrázek 4-25: Přisuzované vlastnosti na pracovišti</i>	<i>73</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1-1: Silné stránky ČR a SRN</i>	<i>18</i>
<i>Tabulka 1-2: Slabé stránky ČR a SRN.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabulka 1-3: Příležitosti pro ČR a SRN</i>	<i>20</i>
<i>Tabulka 1-4: Hrozby pro ČR a SRN</i>	<i>21</i>
<i>Tabulka 1-5: Index snadnosti podnikání – pořadí vybraných zemí</i>	<i>23</i>
<i>Tabulka 1-6: Index snadnosti podnikání – jednotlivé hodnocené kategorie</i>	<i>24</i>
<i>Tabulka 1-7: Bilance vzájemné obchodní výměny ČR–Německo v mld. Kč</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 1-8: ČR: Příliv přímých zahraničních investic 2007–2012 v mil. Kč</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 2-1: Přehled jednotlivých teorií.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 3-1: Rozdílnost české a německé kultury.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka B-1: Podíl spolkových zemí na zahraničním obchodě ČR–SRN</i>	<i>90</i>

Úvod

V souvislosti s ekonomickou globalizací vedoucí k propojování světových trhů dochází k výrazné internacionalizaci obchodu, tedy rozšiřování obchodní činnosti firem z mateřské země na trhy zahraniční. Zejména v posledních desetiletích, která jsou charakterizována rychlým nárůstem mezinárodního obchodu, dochází k ještě výraznějšímu zvýšení objemu přímých zahraničních investic. Vlivem zintenzivněného kontaktu mezi příslušníky jiných národů se projevují odlišnosti, které mezi jejich kulturami existují a které navzdory globalizaci stále přetrvávají. Přítomnost těchto interkulturních rozdílů silně ovlivňuje vzájemnou spolupráci a pochopení specifik národních kultur a překonávání jejich střetů se stalo předpokladem úspěchu v mezinárodním obchodě.

Silná provázanost obchodní a ekonomické spolupráce mezi Německem a Českou republikou dělá z Německa již tradičně hlavního a klíčového obchodního partnera pro Českou republiku. Přestože se jedná o sousední země, které mají mnoho společného v historickém, geografickém i etnickém kontextu, zároveň se v mnohém až diametrálně odlišují.

Tato práce se zabývá vlivem kulturních odlišností na česko-německé podnikatelské prostředí a jejím cílem je charakterizovat toto pracovní prostředí z pohledu německých firem působících na českém trhu. Dílčími cíly je popsat a zanalyzovat přítomnost česko-německých interkulturních rozdílů ve firmách, identifikovat postoje a přístupy k interkulturním odlišnostem ze strany vedení i zaměstnanců firem a stejně tak identifikovat i možné rozdíly mezi Čechy a Němci na pracovišti. Práce by měla upozornit na odlišnosti, kterým je třeba věnovat pozornost, a jejich znalostí napomoci při vytváření rysů podnikové kultury.

Diplomová práce nejdříve analyzuje česko-německé vztahy v rovině hospodářské a věnuje se některým důležitým aspektům těchto vztahů, jako je legislativní základna, struktura obchodní bilance a intenzita přímých zahraničních investic. Charakteristiku těchto států rovněž doplňuje jejich SWOT analýza. Teoretická část dále pokračuje definováním kultury a přehledem výzkumů uvádějících jednotlivé rozdíly mezi kulturami a jejich vliv na

management firmy. Základem této analýzy je studie Geerta Hofstedeho¹ a jeho přístup ke zkoumání obsahu národní kultury je doplněn o další významné autory, jakými jsou Edward Hall², Trompenaars a Charles Hampden-Turner³ a skupina GLOBE⁴. Jak uvedl americký antropolog Edward T. Hall, „*Kultura skrývá víc, než odhaluje. A i když je to divné – to, co skrývá, skrývá nejlépe před těmi, kterým patří.*“⁵ Abychom tedy byli schopni poznávat ostatní kultury, je především nutné dokonale poznat kulturní standardy vlastní země. Z tohoto důvodu práce zahrnuje popis nejenom německých kulturních rysů a zvyklostí v obchodním jednání, ale také těch českých.

Interkulturní rozdíly v česko-německém podnikatelském prostředí jsou nejprve zkoumány prostřednictvím analýzy studie společnosti PKN Orlen⁶ a její konkrétní části zaměřené na česko-německé hospodářské a kulturní vztahy těchto sousedních národů. Větší prostor je následně věnován vlastnímu výzkumu, který byl proveden v německých firmách působících v České republice. Výzkum je založen na metodě dotazníkového šetření cíleného částečně na personalisty jednotlivých firem a zvláště pak na další zaměstnance. V závěru práce je provedeno vyhodnocení výsledků výzkumné části a na jejich základě jsou vytvořena doporučení shrnující poznatky, které je dobré vzít v úvahu při řízení česko-německých vztahů na pracovišti.

¹ Hofstede, G., Hofstede G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.

² Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976. ISBN 100385124740.

³ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 0786311258.

⁴ House, R. J. et al. *Culture, Leaderships and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage, 2004.

⁵ Hall, E. T. *The Silent Language*. Greenwich, CT: Fawcett, 1959, p.39. Podle Neuliep, J. W. *Intercultural Communication: A Contextual Approach* [online]. 5th ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2012 [vid. 2013-12-01]. ISBN 9781412976893. Dostupné z: http://www.sagepub.com/upm-data/42958_2_The_Cultural_Context.pdf

⁶ Instytut Spraw Publicznych. Polska Czechy Niemcy: Wzajemne relacje, współpraca, rozwój [online]. *Relacje w obszarze gospodarczym i kulturowym*. Varšava: PKN Orlen, 2013 [vid. 2013-10-29]. Dostupné z: http://www.konferencje.orklen.pl/files/publikacje/2013/pl/raport_pl_2013.pdf

1. Česko-německé hospodářské a podnikatelské vztahy

Česko-německé vztahy patří z hlediska hospodářství k tradičně velmi intenzivním a k této propojenosti ekonomik přispívá nemalou měrou celá řada mezinárodních smluv a dohod i činnost českých a německých institucí. Německo představuje pro Českou republiku hlavního a klíčového obchodního partnera a stav německé ekonomiky tedy silně ovlivňuje celé české hospodářství. Definování klíčových vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující dané trhy, prostřednictvím SWOT analýzy, porovnáním konkurenceschopnosti a snadnosti podnikání, napomáhá lepší orientaci v prostředí sousedního obchodního partnera. Významnou vypovídací schopnost o vzájemných česko-německých vztazích má vývoj a struktura obchodní bilance a četnost přímých zahraničních investic.

1.1 Smluvní základna a významné instituce v oblasti česko-německých vztahů

Stejně jako mnoho dalších zemí, i Česká republika a Německo se snaží ekonomicky a kulturně propagovat své země navenek s cílem přilákat nejen turisty, ale hlavně firmy a investory, kteří do země přinesou potřebný kapitál. Zároveň se také snaží navazovat nové či prohlubovat stávající mezinárodní vztahy a propojovat tak ekonomiky.

Prvním ze dvou významných dokumentů v oblasti česko-německých vztahů je Smlouva o dobrém sousedství podepsaná roku 1992. Ta se stala základem pro budoucí spolupráci mezi tehdejšími „posametovým“ Československem a sjednoceným Německem. Druhým důležitým počinem byla Česko-německá deklarace o vzájemných vztazích a jejich budoucím vývoji z roku 1997, která následovně přispěla ke vzniku Česko-německého diskusního fóra a Česko-německého fondu budoucnosti, o kterém je více uvedeno v dalším textu.⁷

⁷ Velvyslanectví Spolkové republiky Německo v Praze. Česko-německé vztahy [online]. Velvyslanectví Spolkové republiky Německo v Praze [vid. 2012-12-10]. Dostupné z:

→ pokračování na další straně

Ekonomické vztahy zemí upravuje v současnosti celá řada oboustranných a multilaterálních dohod, jejichž výčet lze najít v Příloze A. Je ovšem třeba ještě zmínit smlouvy uzavřené v rámci přidružení České republiky k členským státům Evropské unie, které rovněž hrály důležitou roli ve vzájemných vztazích.

V rámci česko-německé hospodářské spolupráce výrazně působí zejména existence Česko-německé obchodní a průmyslové komory a Česko-německého fondu budoucnosti. Dalšími organizacemi, které poskytují informace v globálním měřítku a nefungují tedy pouze příhraničně, jsou České centrum, CzechInvest, Czech Trade a Germany Trade & Invest.

Česko-německá obchodní a průmyslová komora (ČNOPK) je jednou ze zahraničních komor, které fungují pod záštitou Německého sněmu obchodních a průmyslových komor (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) s cílem podpořit vzájemnou hospodářskou činnost s ostatními zeměmi. ČNOPK byla v Praze založena v roce 1993 a dnes čítá okolo 570 členů, čímž se stává největší bilaterální zahraniční hospodářskou komorou na českém území. V roce 2009 byla podepsána dohoda o zřízení „Czech Desk“, která zintenzivnila spojení České republiky se Severním Porýním-Vestfálskem. ČNOPK průběžně pracuje na dalších projektech česko-německého hospodářského sbližování. Tato instituce poskytuje své služby, podporující německé firmy vstupující na český trh nebo v opačném případě i české společnosti, pod značkou DEinternational.

Škála nabídky služeb ČNOPK je široká. Poskytuje potřebné informace ke vstupu na trh, zprostředkovává obchodní kontakty, nabízí pomoc při jednání s budoucími obchodními partnery, vybírá či vzdělává personál a věnuje se i oblasti účetnictví a daní. Její servis v oblastech technologie, veletrhů a dotovaných projektů je rovněž nezanedbatelný. Komora také pořádá odborné semináře na různá témata s cílem přiblížit podnikatelské, ekonomické, právní i kulturní aspekty oné druhé kultury. Na rozdíl od ostatních státních organizací, poskytované služby jsou komorou zpoplatněny a také členství v ČNOPK je za poplatek, odvíjející se dle ročního obrátu firmy od 10 tis. do 50 tis. Kč.⁸

http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Deutsch__tscheschische__Beziehungen/_Deutsch__tschechische__beziehungen__cz.html

⁸ Česko-německá obchodní a průmyslová komora. Naše služby [online]. *Česko-německá obchodní a průmyslová komora* [vid. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://tschechien.ahk.de/cz/sluzby/>

Česko-německý fond budoucnosti se sídlem v Praze byl založen Česko-německou deklarací v roce 1997 a od té doby financoval částkou 45 milionů eur okolo 7500 projektů. Přestože jeho činnost byla nejprve stanovena na deset let, v roce 2007 vlády České republiky a Německa svými investicemi rozhodly o prodloužení tohoto fondu o dalších deset let.

Fond budoucnosti podporuje projekty, kde dochází k nejužšímu česko-německému partnerství a může poskytovat hrazení 50 %, v některých případech až 70 % nákladů. Tyto projekty nejsou pouze z oblasti obchodní spolupráce, ale také z oblasti vzdělání, kultury, partnerství obcí, vědy a v neposlední řadě se týkají podpory menšin, jež byla spolu s prevencí xenofobie a antisemitismu vyhlášena tématem roku 2013.⁹

Česká centra jsou příspěvkovou organizací Ministerstva zahraničních věcí ČR a jsou také členem Společenství evropských kulturních institutů EUNIC. Sít' Českých center byla zřízena k propagaci České republiky v zahraničí a věnuje se nejrůznějším oblastem kultury, cestovního ruchu a obchodu. V současnosti Česká centra zastupuje 21 poboček v 19 zemích světa. V Německu existují nyní tři Česká centra; v Berlíně, Mnichově a Düsseldorfu.¹⁰

CzechInvest je agentura pro podporu podnikání a investic založená v roce 1992 jako státní příspěvková organizace pod Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Jejím cílem je posílení konkurenceschopnosti české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, technologických center i inovací. Poskytuje své služby bezplatně, a jelikož její pobočky lze najít ve všech českých regionech, jedná se o službu velmi dobře dostupnou. Mimoto CzechInvest funguje a propaguje Českou republiku na pěti kontinentech. Agentura ve své činnosti úspěšně působí v oblasti přílivu zahraničních investic, podpory vědy a výzkumu a také získává finance ze strukturálních fondů. Významným počinem byl Operační program Průmysl a podnikání, na nějž bylo určeno

⁹ Česko-německý fond budoucnosti. O nás [online]. Česko-německý fond budoucnosti. Praha, 2013 [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.fondbudoucnosti.cz/o-nas/o-nas/>

¹⁰ České centrum Berlín. O nás [online]. Česká centra. Berlín, České centrum, 2012 [vid. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://berlin.czechcentres.cz/cs/o-nas/>

10 mld. Kč. Vzhledem ke svému začlenění pod ministerstvo, ovlivňuje CzechInvest také přijímání legislativy, která podporuje podnikání v České republice. CzechInvest dopomohl ke vzniku vládního programu na podporu rozvoje průmyslových zón, technologických center, subdodavatelů nebo zákona o investičních pobídkách.

Německé zastoupení agentury se nachází v ekonomicky nejsilnější spolkové zemi, Severním Porýní-Vestfálsku, konkrétně v Düsseldorfu. Úzké hospodářské vztahy mezi Českou republikou a Německem dokládají i statistiky CzechInvestu, podle nichž jsou právě němečtí investoři ti nejaktivnější. V letech 1992–2010 došlo prostřednictvím agentury k uskutečnění 236 investičních projektů z Německa.¹¹

Další vládní příspěvkovou organizací, proexportně zaměřenou, je **CzechTrade**, který vznikl v roce 1997 a v současnosti má 33 zahraničních kanceláří. Snahou CzechTrade je pomáhat českým exportérům ve zvyšování jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti na zahraničních trzích. Podpora současných i nových vývozců se děje prostřednictvím individuálního servisu a asistence, poskytnutím databáze obchodních příležitostí a veřejných zakázek, marketingu a vzdělání, které má za cíl zvýšit orientaci v mezinárodním obchodě. Zastoupení CzechTrade na německém území je opět v Düsseldorfu.¹²

Státní agentury CzechTrade a CzechInvest se měly plně sloučit k 31. prosinci 2013. Společná organizace měla být zastřešena jménem CzechInvest a značka CzechTrade být zachována jako divize. Dlouho plánované sloučení ovšem z důvodů změn ve vládě neproběhlo.¹³

Agentura **Germany Trade & Invest** byla vytvořena pod záštitou Spolkové republiky Německa a blízce spolupracuje se světovou sítí německých obchodních komor a dalšími vládními institucemi. Zabývá se mezinárodním obchodem, investicemi a snaží se propagovat Německo jako vhodné umístění pro obchodní a technologické aktivity. Provádí

¹¹ CzechInvest. CzechInvest je v Německu blíž investorům. *CzechInvest* [online]. Praha: CzechInvest, 2010 [vid. 2012-12-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/czechinvest-je-v-nemecku-bliz-investorum>

¹² Czech Trade. Historie agentury. *Czech Trade* [online]. Praha, Czech Trade, 2013 [vid. 2013-09-10] Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/historie-agentury/>

¹³ ČTK. CzechTrade a CzechInvest se ke konci roku nesloučí. *Finanční noviny* [online]. Praha: Finanční noviny, 2013-12-30 [vid. 2014-01-01]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/czechtrade-a-czechinvest-se-ke-konci-roku-neslouci/1025031>

důkladné analýzy zahraničního prostředí a tyto informace pak kombinuje se znalostí německých klíčových odvětví. Radí jak německým expandujícím firmám, tak i těm zahraničním, kterým poskytuje znalosti pro jejich úspěšné zřízení pobočky v Německu. Celkově má agentura 48 poboček po celém světě a jedna z nich se nachází i v Praze.¹⁴

1.2 SWOT analýza ČR a SRN

SWOT analýza je analytická technika používaná v rámci strategického řízení a jejím cílem je identifikovat klíčové vnitřní a vnější faktory ovlivňující úspěšnost určitého podnikatelského záměru či projektu. Podstatou je definovat silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Kromě častého marketingového využití lze metodu SWOT analýzy použít i pro rozbor činitelů obchodního a ekonomického prostředí daného teritoria, v tomto případě českého a německého trhu. Analýza je zpracována dle studie konkurenceschopnosti provedené Ministerstvem průmyslu a obchodu¹⁵, inspirována údaji agentury DHV¹⁶ a doplněna vlastními poznatky. Pro lepší názornost jsou výstupy pro jednotlivé země uváděny vedle sebe.

Tabulka 1-1: Silné stránky ČR a SRN

Silné stránky ČR	Silné stránky SRN
Výhodná poloha ve střední Evropě	Výhodná poloha (řeky jako dopravní nástroj, 10
Síť silnic a železnic mezinárodního významu	sousedních států)
Členství v EU	Velmi dobrá infrastruktura
Relativní ekonomická stabilita	Největší ekonomika EU
Dostatečná míra otevřenosti ekonomiky	Politická stabilita
Vyšší míra bezpečnosti ve srovnání s ostatními	Velké množství malých podniků

¹⁴ Germany Trade & Invest. Agency Profile. Germany Trade & Invest [online]. Berlin: Germany Trade & Invest, 2012 [vid. 2012-12-05]. Dostupné z: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/agency-profile.html>

¹⁵ Ministerstvo průmyslu a obchodu. Analýza konkurenceschopnosti ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010 [vid. 2012-12-07]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/mpo_analyzakonkurenceschopnosti_cr.pdf

¹⁶ DHV. Strategie regionálního rozvoje České republiky. *DHV* [online]. Praha: DHV, 2000 [vid. 2012-12-07] Dostupné z: <http://www.dhv.cz/regstrat/SRR/Svazek%204/Svazek%204.htm>

zeměmi po transformaci	Vysoká kupní síla obyvatelstva
Systém investičních pobídek	Vzdělanost a mobilita pracovní síly
Kvalitní vzdělání pracovní síly	Produktivita pracovní síly
Kvalita výzkumných institucí	Průmyslová tradice
Existence tradičních výrobců	Dobré renomé označení “Made in Germany“
Diversifikovaný rozvojový potenciál regionů (hospodářská, sociální, přírodní)	

Zdroj: Vlastní zpracování

Geografická poloha České republiky ve středu Evropy se řadí k největším výhodám země a spolu s otevřeností ekonomiky a zapojením do společného trhu Evropské unie vytváří dobré podmínky pro budování obchodních vztahů. Významnost německých řek pro dopravu a velký počet sousedních států poskytuje Německu rovněž výhodné umístění. Mezi další německé silné stránky patří především velikost a ekonomická síla trhu a průmyslová tradice.

Tabulka 1-2: Slabé stránky ČR a SRN

Slabé stránky ČR	Slabé stránky SRN
Nepoužívání eura	Rozdílnost mezi východem a západem země
Nízká efektivita hospodaření	Disparita regionů
Malá transparentnost ve veřejných zakázkách	Náročnost zaměstnanců
Vysoká administrativní zátěž	Striktnost odborových svazů zaměstnanců
Nedostatečná právní úprava podnikatelských vztahů	Vysoké náklady na mzdy
Rostoucí náklady na mzdy	Pomalejší obchodní jednání
Nízká mobilita pracovní síly	Velká regulace trhu (nařízení, vyhlášky)
Nedostatečná infrastruktura	Vysoké administrativní náklady
Nedostatečná spolupráce univerzit a firem	Vysoké daně
Nedokonalý soudní systém a obtížná vymahatelnost práva	

Zdroj: Vlastní zpracování

Při posuzování slabých stránek České republiky si lze všimnout faktorů jako administrativní zátěž či problematická právní úprava, které znesnadňují a odrazují vznik nových obchodních příležitostí ze strany zahraničních subjektů. Vnímáním problémem je zcela určitě vysoká míra korupce, která je ovšem obtížně měřitelným fenoménem, jelikož tzv. tvrdá data ve formě např. policejních či soudních statistik vypovídají pouze o schopnosti státu korupci odhalovat a trestat. Index vnímání korupce (Corruption Perception Index), který patří k nejčastěji užívaným metodám, používá stupnici 0–100, kde 100 označuje zemi téměř bez korupce a 0 znamená vysokou míru korupce. Česká republika získala v tomto indexu hodnocení 48 bodů. Mezi 31 evropskými zeměmi (členské státy EU + Norsko, Švýcarsko, Island) se umístila až na 25. místě.¹⁷ Další významnou negativní stránkou je nedostatečné propojení výzkumu s potencionálními investory, a tedy konečným trhem. Pro podnikatele v Německu jsou limitujícím faktorem především vysoké vstupní náklady na založení firmy, které spolu s vysokými mzdami brání vzniku nových tamějších společností.

Tabulka 1-3: Příležitosti pro ČR a SRN

Příležitosti ČR	Příležitosti SRN
Potenciál růstu trhu	Vysoká životní úroveň obyvatelstva
Rostoucí životní úroveň obyvatel a kupní síla	Vysoká kupní síla obyvatelstva
Napojení na fondy EU	Ochota zákazníka platit za kvalitu
Zlepšování dopravní obslužnosti a dostupnosti	Kvalifikovaná pracovní síla
Rozvoj přeshraniční spolupráce	Otevřenost trhu
Investice do výroby s vyšší přidanou hodnotou	Velikost trhu
Spolupráce vědy a výzkumu s univerzitami	Atraktivnost pro zahraniční investory
Rozvoj odborného vzdělání, reagující na požadavky evropského trhu	

Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁷ Transparency International. Corruption Perception Index 2013. *Transparency International* [online]. Berlin: Intransparency International, 2013 [vid. 2014-01-01]. ISBN 9783943497496. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>

České republice je přisuzován růstový potenciál a velkou příležitost pro ni představují investice do činností s vyšší přidanou hodnotou. České firmy by se neměly snažit lákat na výrobu s levnou pracovní silou, ale na sofistikované a inovativní činnosti, které nabízí velké obchodní příležitosti a pro které má Česká republika předpoklady. Německo může čerpat ze své kvalifikované pracovní síly, což se výborně doplňuje s vysokou životní úrovní obyvatelstva a ochotou připlatit si za lepší kvalitu.

Tabulka 1-4: Hrozby pro ČR a SRN

Hrozby ČR	Hrozby SRN
Rostoucí náklady na mzdy	Velká závislost na exportu
Prohlubování regionálních rozdílů	Vysoká míra konkurence vnitřní i vnější
Nízká efektivita využití zdrojů	Drahá pracovní síla
Migrace	Euro
Ztráta konkurenceschopnosti a zaostávání	Migrace
vlivem nedostatečného výzkumu a inovací	Růst státního dluhu

Zdroj: Vlastní zpracování

Za velkou hrozbu pro českou ekonomiku lze považovat politickou nestabilitu státu, což se může projevit v nedostatečné koncentraci na hospodářský rozvoj a v nedůvěře ze strany zahraničních podnikatelů. Pro Německo představuje hrozbu především vysoká nákladnost pracovní síly a velká závislost na exportu.

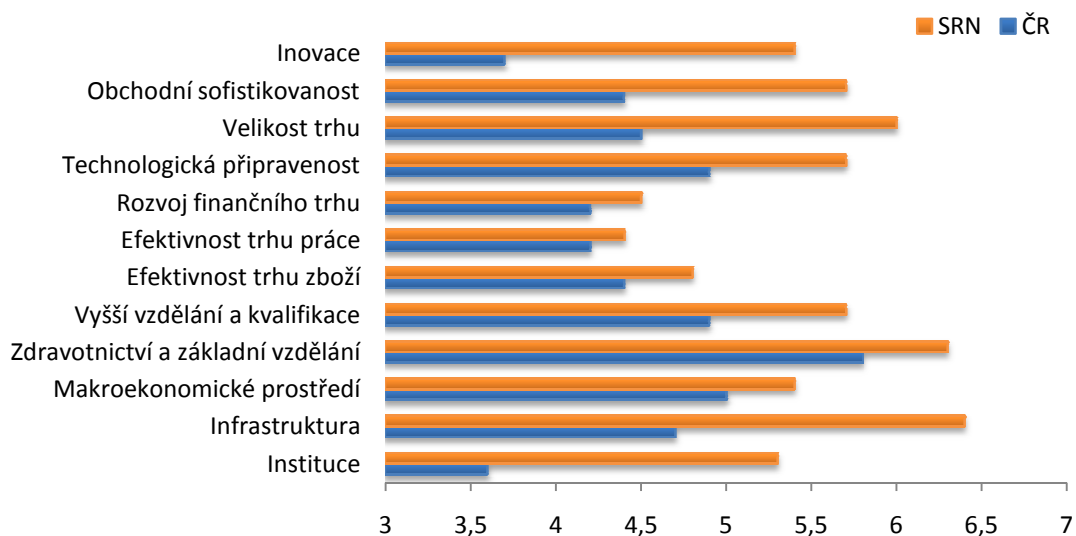
1.3 Konkurenceschopnost hospodářství ČR a SRN

Konkurenceschopnost země je dle Světového ekonomického fóra definována jako „množina institucí, politik a faktorů, které určují úroveň produktivity dané země.“¹⁸ Stupeň produktivity poté stanovuje míru prosperity, které může být zemí v budoucnu dosaženo. Kritéria pro úspěch na globálním trhu se neustále zvyšují, a to zejména v souvislosti

¹⁸ Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. *World Economic Forum* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2013, s. 4 [vid. 2013-11-15]. ISBN 978-92-95044-79-3. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

s proměnou a vzestupem zemí, které dříve byly označovány jako „rozvojové“ a nyní úspěšně soutěží s etablovanějšími „západními“ výrobky.

Světovému žebříčku roku 2013 vévodí Švýcarsko, stejně jako v roce 2012. Česká republika obsadila celkovou 46. pozici. Největší znepokojení vyvolává fungování a kvalita českých veřejných institucí a důvěra veřejnosti v politiky, která je hodnocena extrémně nízko, na 146. místě (pouze už jen před Argentinou a Libanonem). Německo se naproti tomu již pravidelně umisťuje v Top 10 a momentálně mu patří 4. příčka. Německé firmy patří se svými vysokými výdaji na vědu a výzkum mezi nejinnovativnější na světě (4. pozice) a vynikající hodnocení má Německo také v oblasti infrastruktury (3. pozice). To vše, společně s dalšími silnými faktory, umožňuje Německu profitovat z jeho rozsáhlého domácího trhu a intenzivního vývozu.¹⁹ Obrázek 1-1 zobrazuje srovnání výsledků dvanácti kategorií, hodnocených sedmibodovou škálou, pro Českou republiku a Německo.



Obrázek 1-1: Global Competitiveness Index, bodování 1-7

Zdroj: Vlastní zpracování dle The Global Competitiveness Report 2012–2013, World Economic Forum

¹⁹ Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. *World Economic Forum* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2013 [vid. 2013-11-15]. ISBN 978-92-95044-79-3. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

1.4 Index snadnosti podnikání ČR a SRN

Tradiční zpráva společnosti IFC, patřící do skupiny Světové banky, srovnává vstřícnost podnikatelského prostředí v jednotlivých zemích světa, tzv. Easy of Doing Business Index. V posledním hodnocení publikovaném v roce 2012 obhájil Singapur nejvyšší pozici a Polsko bylo hodnoceno jako země s největším pokrokem. V celkovém hodnocení se postavení České republiky nemění a znovu obsadila 65. příčku. Za zmínku stojí Slovensko, které skončilo ze zemí Visegrádské čtyřky nejlépe, na 46. místě. Německo bylo 20. v žebříčku hodnocených zemí.

Tabulka 1-5: Index snadnosti podnikání – pořadí vybraných zemí

Vybrané země	Pořadí
Singapur	1.
Německo	20.
Česká republika	65.
Středoafriická republika	185.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Doing Business, The World Bank, 2013

Následující Tabulka 1-6 uvádí jednotlivé kategorie s hodnocením pro ČR a Německo. Českou relativně silnou stránkou jsou oblasti registrace nemovitostí a insolvenční procedury, kde se umísťuje kolem 30. místa. Na druhou stranu má ČR bezpochyby co dohánět ve složitosti, době a nákladnosti připojení k elektrické síti. Také v procesu zakládání firmy, který se skládá z vyššího čísla nutných postupů, je ČR umístěna až v poslední třetině všech států. Přestože je míra zdanění v ČR nižší než v jiných zemích, český daňový systém je nepříznivě posuzován pro svou časovou a administrativní náročnost a celkovou komplikovanost. Německo má výrazně dobré hodnocené ve dvou kategoriích; snadnost připojení do elektrické sítě a vymáhání plnění smluv. Nejhorší si stojí ve složitosti zahájení podnikání, což potvrzují i výsledky předchozí SWOT analýzy.

Tabulka 1-6: Index snadnosti podnikání – jednotlivé hodnocené kategorie

Zahájení podnikání	ČR	140
	SRN	106
Stavební povolení	ČR	74
	SRN	14
Snadnost připojení do elektrické sítě	ČR	143
	SRN	2
Zápis vlastnického práva	ČR	27
	SRN	81
Získání úvěrů	ČR	53
	SRN	23
Ochrana investorů	ČR	100
	SRN	100
Placení daní	ČR	120
	SRN	72
Zahraniční obchod	ČR	68
	SRN	13
Vymáhání plnění ze smluv	ČR	79
	SRN	5
Řešení úpadku	ČR	34
	SRN	19

Zdroj: Vlastní zpracování dle Doing Business, The World Bank, 2013

1.5 Obchodní bilance ČR a SRN

Mezinárodní obchod s Německem náleží v rámci celkových zahraničně-obchodních vztahů České republiky dlouhodobě k těm nejdůležitějším. Německo je největším odběratelem českého zboží a zároveň i významným dovozcem do České republiky. Na celkovém obratu zahraničního obchodu osciloval podíl Německa v letech 2005–2013 kolem 30 %. Značný český vývoz do SRN svědčí o výrazné provázanosti českého a německého trhu. Obchodní bilance ČR se SRN je od roku 1998 aktivní. Od roku 1997 do roku 2001 dle

údajů Českého statistického úřadu vzrostl vývoz ČR do SRN z 256 mld. Kč na 484 mld. Kč, čímž došlo ke zvýšení o rekordních 89,1 %.

Zahraniční obchod s Německem zaznamenal, zejména vlivem celosvětové finanční a hospodářské krize a zmiňované provázanosti české a německé ekonomiky, poprvé v historii ČR propad v roce 2008 a v roce 2009 došlo ještě k výraznějšímu snížení na straně exportu i importu. Větší pokles dovozu měl ovšem příznivý vliv na obchodní bilanci, která skončila přebytkem. V roce 2010 se česká i německá ekonomika dokázaly vzpamatovat a české vývozy do Německa dosáhly rekordních čísel. Podobný vývoj byl rovněž v letech 2011 - 2013, kdy došlo opět k navýšení aktivní bilance vzájemného česko-německého obchodu ve prospěch České republiky.

Dalším zajímavým faktorem v česko-německé obchodní spolupráci je rozložení českého exportu do jednotlivých spolkových zemí SRN. Německo tvoří šestnáct spolkových zemí, lišících se velikostí, rozmístěním výrobních kapacit a odlišnou zbožovou strukturou vývozu a dovozu. Více jak polovina česko-německého zahraničního obchodu (53,8 %) byla v roce 2012 realizována se třemi nejlidnatějšími spolkovými zeměmi: Bavorskem, Severním Porýním-Vestfálskem a Bádensko-Württemberskem. Na tyto spolkové země připadlo v roce 2012 z celkového exportu Německa do České republiky 44,9 % a z celkového importu Německa z České republiky 63,3 %. Úplný přehled podílu jednotlivých spolkových zemí na zahraničním obchodě ČR–SRN uvádí Příloha B.

Tabulka 1-7: Bilance vzájemné obchodní výměny ČR–Německo v mld. Kč

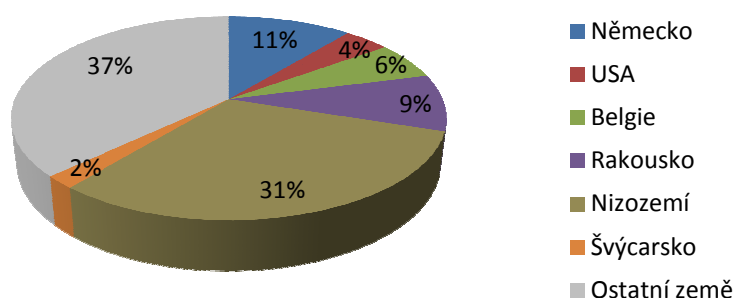
Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Vývoz	507,2	623,1	628,5	685,0	761,8
Dovoz	469,3	554,3	550,5	599,4	670,6
Obrat	976,5	1 177,4	1 179,0	1 284,4	1 432,4
Bilance	37,8	68,8	78,0	85,6	91,2
Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Vývoz	758,5	695,1	819,2	922,0	961,4
Dovoz	640,7	530,2	613,7	685,4	694,1
Obrat	1 399,2	1 225,3	1 432,9	1 607,4	1 655,6
Bilance	117,8	164,8	205,5	236,6	267,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013

1.6 Přímé zahraniční investice ČR a SRN

Dle odhadů působí v České republice 3 500 až 4 000 německých společností s různou kapitálovou účastí.²⁰ Němečtí investoři byli jedni z prvních, kteří do československé ekonomiky po roce 1989 vstoupili. Oproti ostatním zemím disponovali určitými výhodami: teritoriální blízkostí, která snižuje logistické náklady a usnadňuje celkovou realizaci a kontrolu investic, a lepší znalostí místního prostředí, kultury i mentality lidí. Jedni z prvních investorů v tehdy československé ekonomice byly německé banky, jež měly klíčovou podpůrnou roli pro další německé investory.

Je důležité si uvědomit, že nadnárodní firmy často investují v ČR prostřednictvím svých poboček v Německu, které již mají vhodné kontakty na české prostředí. Do jisté míry lze tímto objasnit vysoký podíl německých investic na celkové sumě přímých zahraničních investic směřujících do České republiky. Obrázek 1-3 níže znázorňuje teritoriální strukturu přímých zahraničních investic v České republice za rok 2012 a Tabulka 1-4 jejich vývoj od roku 2007.



Obrázek 1-2: Přímé zahraniční investice v ČR k 31.12.2012, teritoriální struktura

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013

²⁰ ČSÚ. Přímé zahraniční investice z Německa do České republiky. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, 2012 [vid. 2012-12-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2A001F33DB/\\$File/a-601212k06.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2A001F33DB/$File/a-601212k06.pdf)

Tabulka 1-8: ČR: Příliv přímých zahraničních investic 2007–2012 v mil. Kč

Teritorium	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Německo	24 471,9	9 221,0	–17 641,3	26 627,0	32 418,5	32 075,0
Svět celkem	211 943,7	110 129,5	55 793,8	117 274,6	41 011,2	207 374,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2013

Velké množství německých investic na české území je cíleno zejména do výroby motorových vozidel, výroby elektropřístrojů, bankovníctví, obchodu a obchodních služeb. Investice koncernu Volkswagen do Škody Mladá Boleslav patří mezi největší přímé zahraniční investice v České republice vůbec. Mezi další klíčové německé investory do ČR se řadí např. firmy RWE, Siemens, AEG, Continental, Linde, Deutsche Telekom, Messe Düsseldorf, Robert Bosch, E.ON, Schoeller, Knauf, Mafra, Paul Hartmann, Schade, TDW, Osram, Hella-Autotechnik, Hebel. Německý příliv přímých zahraničních investic má bezpochyby pozitivní účinky na české hospodářství, růst produktivity práce a samozřejmě také zaměstnanost v České republice.

Čeští investoři, kteří během posledních let uskutečnili zajímavé investiční akce v Německu, jsou: Penta Investments, EP Energy, Linet a nejedna investice skupiny Agrofert. Obecně lze říci, že Německo vzhledem k tamějšímu daňovému a sociálnímu systému, který vede k vysokému zatížení podnikatelských subjektů, nepatří k teritoriím investičně zajímavých pro zahraniční investory.

2. Kultura a její projevy v podnikatelském a podnikovém prostředí

V kapitole jsou nejdříve definovány pojmy kultura a interkulturalita, které slouží jako východisko pro další, již specifitější členění, jakým je národní a organizační kultura. Dále je uveden přehled teorií, které doposud významně ovlivnily výzkum interkulturálního managementu a vlivu národních kultur na mezinárodní vztahy v podnikání. Tento přehled je proveden jako syntéza daných studií členěná na jednotlivé oblasti podnikatelských a podnikových vztahů.

2.1 Koncept národní kultury

Definování kultury je poměrně složitý úkol, protože jejich charakteristik existuje mnoho. Kroeber a Kluckhohn identifikovali 164 různých definic tohoto pojmu.²¹ Samozřejmě také záleží, z jakého úhlu pohledu se na kulturu díváme (můžeme najít hledisko archeologické, sociologické, lingvistické a další) a jaký konkrétní aspekt je zdůrazněn. I proto nelze označit pouze tu jedinou a správnou formulaci.

Kultura představuje „*kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“²² Jak Hofstede dále pokračuje, kultura není dána našimi geny, ale postupně si ji osvojujeme procesem učení, získáváním zkušeností a vlivem sociálního prostředí, ve kterém žijeme.

Kultura je obecně utvářena postupným a dlouhodobým vývojem, který v rámci národa dává prostřednictvím sdílených hodnot, postojů a norem chování za vznik vlastní, národní

²¹ Kroeber, A. L. and C. Kluckhohn, 1952 Podle Gordon, G. G. and N. DiTomaso. Predicting Corporate Performace from Organization Culture. *Journal of Management Studies* [online]. Iss. 29, no. 6, 1992, p. 783-789 [vid 2012-11-14]. Dostupné z: http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1314693114_Gordon%20%26%20DiTomaso%20%281992%29.pdf

²² Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Imporatence for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010, p. 14. ISBN 0071439595.

kultuře.²³ Historie, náboženství, jazyk a vzdělávací a politický systém země spoluutvářejí jedinečné národní odlišnosti. Tyto faktory se samozřejmě nepřetržitě vyvíjejí a zejména v současnosti, vlivem migrace, internetu a rozvoje technologií jsou tyto změny stále dynamičtější.²⁴ U státních zřízení, kde převažuje národnostní a jazyková homogenita, lze slučovat pojmy *národní kultura* a *stát*, ovšem je třeba mít na paměti celky nesourodé etnicky, nábožensky či regionálně. Tyto disparity se projevují např. v Katalánsku a bývalé Jugoslávii.²⁵

Lidé nejsou jen členy národa, jakožto jedné úrovně sociálních celků, ale současně přísluší více sociálním skupinám, které jsou navzájem propojené. Jinými slovy, jak Hofstede popisuje, každý člověk se v průběhu života zapojuje do celé řady různých sociálních kategorií, což způsobuje, že v sobě nosí více stupňů sociálního naprogramování.²⁶ Nejčastější členění jednotlivých úrovní kultury je následující:²⁷

- Nadnárodní
 - skupina se sdíleným regionem
 - skupina se sdíleným jazykem
 - skupina se sdíleným etnikem
 - příslušnost k pohlaví
 - příslušnost k určité generaci
 - příslušnost k určité sociální třídě
- Národní
- Profesní

²³ Nový, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692603.

²⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.

²⁵ Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639.

²⁶ Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.

²⁷ Karahanna, E. et al. Levels of Culture and Individual Behaviour: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management*, iss. April – June, no. 1-20, 2005.

- Organizační²⁸
- Skupinová

Jak uvádí literatura, nejčastěji se v souvislosti s managementem studuje národní a organizační kultura.²⁹

Stále častěji se dnes používá pojem interkulturalita, zejména v souvislosti se zintenzivněním mezinárodních vztahů. Zatímco jednotlivé kultury představují navzájem od sebe oddělené celky, koncept interkulturality vychází ze střetávání a přímého kontaktu příslušníků cizích kultur a hledá možné způsoby jejich koexistence.³⁰ Vedle pojmu interkulturalita existují také termíny multikulturalita a transkulturalita.³¹

Dezorientace, ke které dochází v neznámém kulturním prostředí, a frustrace z cizí kultury je označována pojmem kulturní šok, který byl poprvé definován antropologem Obergem. Obvykle jsou uváděny čtyři fáze, ve kterých šok probíhá: líbáňky, roztrpčení a nepřátelství (šok), rostoucí přizpůsobení, bikulturalita (kulturní mistrovství).

Nejprve jedinec prožívá velmi pozitivní dojmy z neznámého hostitelského prostředí a cítí se až okouzlen. Tato doba trvá jen krátce a asi po dvou měsících pobytu vyprchává. Po tomto čase začíná pociťovat nejistotu, která pramení z kulturních rozdílů. Cítí stesk po známém prostředí, přátelích a často se separuje od hostitelské kultury. Tato fáze může trvat tři až devět měsíců. Postupem času se nová kultura začíná jevit jako zvládnutelná,

²⁸ Pojem *organizační kultura* je pouze jedním ze třech možných pojmenování, se kterými se v české odborné literatuře můžeme setkat při pojmenovávání problematiky zabývající se kulturou organizace (Nový a kol., Lukášová, 2004). Dalšími používanými označeními jsou *podniková kultura* (Nový a kol., 1996) a *firemní kultura* (Pfeifer a Umlaufová, 1993). V anglické literatuře se analogicky setkáme s termíny *organizational culture*, *company culture*, *corporate culture*. V německé literatuře pak *Organisationskultur*, *Unternehmenskultur* a *Firmenkultur*.

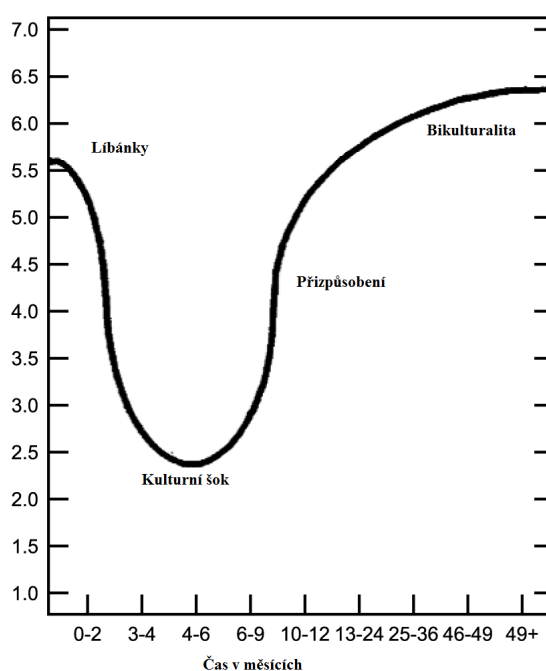
²⁹ Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024706482.

³⁰ Welsche, W. Transkulturalität. Zur veränderten Verfasstheit heutigen Kulturen. *Zeitschrift für Kulturaustausch*. 1995, roč. 45, č. 1, s. 40-48. Podle Jaklová, A. *Interkulturalita a interkulturní komunikace. Člověk – jazyk – text* [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, s. 61-64. [vid 2013-12-04]. Dostupné z: http://ksos.fhs.cuni.cz/KOS-42-version1-interkulturalita_a_interkultur.doc

³¹ *Transkulturalita* pojednává o vytváření vzájemné závislosti mezi již propojenými kulturami a míšení jejich kulturních obsahů. *Multikulturalita* označuje koexistenci více kultur vedle sebe v jedné společnosti, ovšem bez důrazu na jejich možné ovlivňování (Jaklová, 2008).

komunikace jedinci nečiní problémy a používá k ní i místní jazyk, jehož znalost v průběhu pobytu získal. Postupně se přizpůsobuje. Nejméně dva roky pak trvá, než dokáže dosáhnout bikulturality, tzn. kulturního mistrovství.

Stejným pojmem, tedy kulturním šokem, bývá označována i situace, která může vzniknout při spojování firmy s dalšími organizacemi, např. prostřednictvím fúzí a akvizic. I zde totiž leckdy dochází ke střetu kultur, který může vyústit až v pokles výkonnosti podniku.³² Průběh kulturního šoku a přibližnou délku jednotlivých fází znázorňuje Obrázek 2-1.



Obrázek 2-1: Fáze kulturního šoku

Zdroj: Štrach, P. Mezinárodní management, 2009, str. 101.

Přestože průběh kulturního šoku je velice individuální a nikdy mu nelze zcela předejít a všechny obtíže překonat, příprava na nové kulturní prostředí může být velmi užitečná. Efektivním nástrojem prevence a minimalizace negativních dopadů je interkulturní trénink, neboli trénink interkulturální kompetence. Jeho cílem není pouze aktivní zvládnutí cizího

³² Lukášová, R., Nový I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024706482.

jazyka, ale také celkové zlepšení komunikačních dovedností a sociální citlivosti při jednání s příslušníky cizí kultury, posílení odolnosti vůči stresu, odstranění entrocentrismu a v neposlední řadě vůbec podpoření zájmu o cizí kulturu.³³

2.2 Organizační versus národní kultura

Pojem organizační kultura je stejně jako samotná kultura různě chápán a interpretován. Obecně však lze říci, že tímto termínem rozumíme souhrn hodnot, postojů a norem chování, které mají členové organizace společné a můžeme je vypořádat z jejich chování, myšlení i cítění. Odráží se také v tom, co tvoří, ať už jde o budovy, produkty, anebo nehmotné historky a rituály.³⁴

Každá organizační kultura je ovlivňována různými faktory. Postupný vývoj organizace, používané technologie, stejně jako osobnost původních zakladatelů podniku a současného vedení, determinuje obsah organizační kultury podobně jako dané tržní, konkurenční a ekonomické prostředí. Ze sociokulturních faktorů je důležitá zejména samotná národní kultura země. Všechny tyto působící vlivy patří ke zdrojům organizační kultury a mají za následek vytvoření unikátních vnitropodnikových kultur.³⁵

Ke střetávání podnikové a národní kultury existují dva různé přístupy. Prvním typem manažerské koncepce je **univerzalizmus**, který na řízení nahlíží jako na nezávislé na externích kulturních podmínkách. Tuto teorii zastávají kultury, jejichž vztahy jsou upraveny konkrétními pravidly a normami, a patří mezi ně i kultura německá. Druhý přístup lze nazvat jako **kulturní relativismus**. Podle jeho konceptu je každá kultura považována za unikátní a její jedinečné kulturní podmínky vyžadují také rozdílné stanovisko k manažerskému řízení. Národy s tímto přístupem se vyznačují tolerancí

³³ Štrach, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729879.

³³ Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd., Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.

³⁴ Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Tamtéž*.

³⁵ Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Tamtéž*.

k jiným kulturním společenstvím a zaměřují se na budování a rozvíjení sociálních vztahů jako takových, berou interakci jako základ pro budoucí úspěšnou kooperaci a až poté řeší formální pravidla, která je upravují.³⁶

Kultura i ekonomika se vzájemně ovlivňují, stejně tak podniková a národní kultura. Firmy uvažující o působení ve více zemích se musí rozhodnout do jaké míry lokalizovat svou organizační kulturu a s tím spojené manažerské praktiky, aby zapadly do kontextu hostitelské země, a kde naopak usilovat o nastavení jednotných standardů. Některé systémy (jako např. technologie) mají technickou či ekonomickou povahu, a nejsou proto s mateřskou zemí spojené a ovlivňované. Kromě nich ale existují činnosti, kde charakter národní kultury působí na několik podnikových oblastí; od volby organizační struktury, přes styl vedení manažerů a jejich způsob rozhodování a komunikování, míru kompetencí u jednotlivých pozic, očekávání či představy o rolích ve firmě, až po docílení motivace u pracovníků. Jako dopad tohoto vlivu je možné pozorovat, jak se národní kultura propojuje s kulturou organizační.³⁷

Pokud lidé v rámci organizace sdílejí stejné hodnoty a normy chování, práce v takovém prostředí probíhá bezproblémově. Většinou nicméně dochází k současnému fungování více kultur, ať už organizačních či národních, a vytváření subkultur. Takový vznik je přirozeně způsoben odlišnými funkčními útvary nebo místně oddělenými jednotkami, mezi nimiž chybí postačující kontakt.³⁸

Firmy, které se pohybují v mezinárodním prostředí, si volí model organizační kultury a v něm míru vlivu jednotlivých národních kultur. Modely organizačních kultur mezinárodních firem jsou následující:

- **Polycentrická** – podnik nechává volně působit národní kultury, což vede k vytvoření vlastního systému řízení neboli specifických subkultur. Tento

³⁶ Nový, I. a kol. *Interkulturální management, Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 8071692603.

³⁷ Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024706482.

³⁸ Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Tamtéž*.

přístup ponechává určitou samostatnost jednotlivým pobočkám a vyznačuje se tedy pluralitou organizačních kultur. Je důležité uchovat integritu v zásadních otázkách, jako je např. firemní vize, i když vzájemná kooperace není jednoduchá a levná. Tento typ organizační kultury se prosazuje zejména v regionech, které jsou kulturně velmi odlišné, a prosazování jednotné centrální podnikové kultury by proto mohlo být problematické.

- **Globální** – jediná, globální strategie mateřské firmy rozšiřuje svůj základní obsah do firemních kultur dceřiných společností v různých teritoriích. Firemní kultura mateřské firmy by měla být dostatečně identifikovatelná a silná, zároveň nesmí být v rozporu s podmínkami jednotlivých národních kultur, kde firma operuje. Možnost reakce na místní změny je omezená. Standardizace a shodnost systémů má výhodu určité funkčnosti, spolehlivosti, předvídatelnosti a ekonomičnosti.
- **Geocentrická (Transnacionální)** – jedná se o strategii, která je „přeshraniční“. Prolínáním vlivu teritoria mateřské firmy s národními standardy zahraničních poboček dochází ke sbližování kultur a využití jejich jednotlivých specifík. Efektivně se zde spojují regionální části mezinárodně působící firmy, čímž dochází k synergii. Vytvoření takovéto podnikové kultury není krátkodobé ani snadné, pracovníci mezinárodních týmů podstupují profesionální přípravu. I přes zmiňovaná úskalí volí tuto strategii čím dál více společností.³⁹

2.3 Přehled kulturních dimenzí z pohledu interkulturního managementu

Na kulturu a její zkoumání je nahlíženo z různých hledisek a jedním z nich je stanovení kulturních dimenzí. Dimenzí se rozumí takový aspekt kultury, ve kterém mají příslušníci kultury tendenci chovat se určitým způsobem.⁴⁰ Pomocí nich pak lze jednotlivé kultury

³⁹ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd., Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

⁴⁰ Nový, I. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692603.

vzájemně srovnávat podle toho, jaké prvky chování jsou pro ni důležité. Stejně jako existuje mnoho definic samotné kultury, tak i každý autor má jiný pohled na parametry, ve kterých se odlišují.⁴¹ Vymezení obsahu jednotlivých kultur je možné při srovnání s kulturami ostatními.⁴²

Tato práce se zabývá popisem čtyř modelů, které jsou v současnosti nejvíce citovány a používány v odborné literatuře zaměřené na management. Každý z těchto modelů zdůrazňuje rozdílné aspekty sociálního přesvědčení, norem a hodnot.

Holandský sociolog Greet Hofstede bývá nazýván „guru managementu“. Ve svém výzkumu, jenž probíhal v letech 1967–1973, zhodnotil výsledky dotazníků od celkem 117 000 respondentů z více než 50 zemí, kteří byli zaměstnáni v lokálních pobočkách nadnárodní firmy IBM. Právě velmi specifický fragment populace, který byl pravděpodobně ovlivněn podnikovou kulturou, bývá nejvíce kritizován. Výhodou tohoto vzorku ovšem je, že ho tvoří lidé velmi málo odlišní (pouze rozdíl věku a pohlaví). Mimoto, respondenti dělají stejnou práci a mají stejnou úroveň vzdělání. Zřetelně pak vystupuje jeden velký, ale také žádoucí rozdíl, jímž je národnost. Později a úspěšně aplikoval Hofstede stejný výzkum i v prostředí mimo původně zkoumané IBM. Vzniklá teorie národních kultur obsahuje pět dimenzí kultury, které jsou definovány na základě dvou extrémních pólů. Přestože na tomto modelu lze najít několik nedostatků, například zastaralost výzkumu, zůstává pro mnohé stále tím nejpoužívanějším zdrojem informací.⁴³

Americký antropolog Edward T. Hall je znám pro pojem proxemických zón, neboli prostorové komunikace, které zkoumal a vytvořil během své vojenské služby za 2. světové války. S jeho jménem jsou spojeny také výrazy jako kultura tzv. vysokého komunikačního kontextu a polychronní koncept času, které popsal ve své publikaci z roku 1959.

Fons Trompenaars je dalším holandským autorem velmi významného kulturního modelu. Společně s britským filozofem Charles Hampden-Turnerem vyvinuli teorii sedmi

⁴¹ House, R. J. et al. *Culture, Leaderships and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Stage, 2004. ISBN 9780761924012.

⁴² Mead, R. and T. G. Andrews. *International Management: Culture and Beyond*. 4rd ed., Chichester: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 1405173998.

⁴³ Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 0803973241.

kulturních dimenzí. Poznatky vychází z jejich patnáctiletého výzkumu, který obsahoval odpovědi 50 000 respondentů z 50 zemí světa. Vše je navíc doloženo více než 1000 případy z praxe interkulturních tréninků.

Již dříve zmíněna Hofstedeho práce byla v roce 2004 přepracována skupinou GLOBE (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness), jimiž členy jsou House, Hanges, Javidan, Dorfman a Gupta. GLOBE provedla integraci dosavadních modelů a pomocí zpracovaných dat, od více než 17 000 účastníků výzkumu, rozšířila kulturní model o další oblasti. Obě studie, jak od Hofstedeho i GLOBE, jsou platné a neexistuje žádné shodné ujednání, který model by měl být upřednostňován.⁴⁴

Tabulka 2-1: Přehled jednotlivých teorií

Autoři studie	Kulturní dimenze
Hofstede	Mocenská vzdálenost Maskulinita/Feminita Individualismus/Kolektivismus (Ne)tolerance k nejistotě Krátkodobá/Dlouhodobá orientace
Hall	Proxemika Nízký/Vysoký komunikační kontext Monochronní/Polychronní čas
Trompenaars Charles Hampden-Turner	Universalismus/Partikularismus Individualismus/Komunitarismus Neutrální/Emocionální Specifický/Difúzní Dosažený/Přisuzovaný status Sekvenční/Synchronní čas Vnitřní/Vnější kontrola
GLOBE skupina	Mocenská vzdálenost (Ne)tolerance k nejistotě Vnitro-skupinový kolektivismus

⁴⁴ House, R. J. et al. *Culture, Leaderships and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Stage, 2004. ISBN 9780761924012.

	Instituční kolektivismus Genderové rovnostářství Asertivita Lidská orientace Výkonová orientace Orientace na budoucnost
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1 Vnímání a chování v podnikovém prostředí

Dimenze, zabývající se podstatou lidského bytí a ilustrující tak dopad biologických rozdílů mezi pohlavími na emocionální a sociální role, se nazývá **maskulinita versus feminita**, neboli také mužský a ženský princip. Pravdou je, že zatímco biologické rozdíly jsou všude stejné, sociální role a přístupy k nim se u jedinců liší. Výsledky z Hofstedeho databáze ukazují, že Slovensko, Maďarsko, Rakousko a Itálie jsou země s vysokým indexem maskulinity ve srovnání se Švédskem, Dánskem nebo Finskem. Maskulinní hodnoty jsou orientovány na dosažení úspěchu a výkonu s cílem vysoké mzdy a upřednostňování asertivního charakteru.⁴⁵ Pojetí asertivity je více rozvinuté studií GLOBE, která je částečně, ale s rozdíly, inspirována Hofstedeho dimenzí maskulinity. Společnosti s vysokým skóre **asertivity** jsou popsány dominantním chováním, expresivností a přebíráním iniciativy. Naproti tomu žensky orientované kultury se soustředí na dosažení klidu a pohody svých zaměstnanců více než na úspěch v kariéře. Tito lidé se starají o interpersonální perspektivu pracovní pozice a jsou otevřeny kompromisům. Další GLOBEm definovaná dimenze **lidské orientace** je použita k vyjádření citlivosti a ochoty být ve vztazích s ostatními otevřenější. Zaměstnanci v podnicích s nízkou lidskou orientací jsou spíše motivováni hmotnými statky.⁴⁶

Hofstede dále formuluje dimenzi kultury z hlediska **individualismu versus kolektivismu**. Ukazuje míru, ve které populace dané kultury tíhne k integrování do skupin, nebo se spíše

⁴⁵ Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 0803973241.

⁴⁶ House, R. J. et al. *Culture, Leaderships and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Stage, 2004. ISBN 9780761924012.

stará sama o sebe. Individualisticky orientovaní zaměstnanci mají rádi samostatné fungování, nezávislé na ostatních členech týmu, a zodpovědnost za svá rozhodnutí. Tento přístup se mezi národnostmi liší. Např. řecké nebo slovenské obchodní organizace, které jsou nejvíce kolektivistické z Evropy, dávají odpovědnost za úkol celé pracovní jednotce, nikoliv jednotlivcům, jak by tomu bylo v případě Velké Británie, Maďarska nebo Nizozemí. Ještě jedna poznámka k výše zmíněným Řekům. Jejich vysoké skóre kolektivismu vysvětluje skutečnost, že většina řeckých firem je menších velikostí a rodinnými podniky.⁴⁷ Podobné srovnání lze najít ve studii Trompenaarse. Namísto pojmu kolektivismus však používá slovo **komunitarismus**. Individualisté jednající s lidmi orientovanými na komunitarismus by měli být ochotni poskytnout jim dostatek času pro konzultaci nabídek.⁴⁸

O další problematice pojednává Hofstedeho pojem **mocenská vzdálenost**, jež se zabývá nerovným rozdělením moci a hierarchizovanou společností, která vede k tomu, že v některých kulturách je renomé a bohatství subjektivně vnímáno mocněji a důležitěji. Na pracovištích, kde je mocenská vzdálenost vysoká, lidé na vyšších pozicích nespolupracují s podřízenými a nenechávají je účastnit se rozhodovacích procesů.⁴⁹

Podobnost lze opět nalézt u Trompenaarse s jeho **dosaženým a přisuzovaným statusem**. V kulturách orientovaných na dosažený status, je respekt k nadřízeným založený na vědomostech, nikoliv na pozici v organizaci. Jak vyplývá z pojmenování charakteristik, sociální pozice a postavení mohou být získány tvrdou prací a každodenní výkonností nebo bytím, u kterého je mnohem důležitější sociální původ, vzdělání a předchozí zkušenosti. V druhém zmiňovaném případě je cesta na vrchol pomalejší, ale následně je snadnější se na něm udržet. U této dimenze se odlišuje i rozdílný pohled na hodnocení. Zatímco kultury orientované na dosažení kariérního postavení za pomoci vlastního přičinění považují zpětnou vazbu jako nezbytný krok ke zlepšování, společnosti s přisuzovaným statusem na ni nahlíží jako na hodnocení dané osoby, toho čím jedinec je.⁵⁰ Skupina GLOBE přišla

⁴⁷ Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 0803973241.

⁴⁸ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 07-863-1125-8.

⁴⁹ Hofstede, G. *Tamtěž*.

⁵⁰ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Tamtěž*.

s podobným přístupem a definovala ho jako **výkonová orientace**. Společnosti s touto zvýšenou orientací se zaměřují na rozvoj svých zaměstnanců, školení a úlohy více než na vztahy.⁵¹

Ve svých výzkumech Hofstede objevil vztah mezi mocenskou vzdáleností a dříve zmíněnou dimenzí individualismus versus kolektivismus. Lidé, kteří jsou raději nezávislí na skupinách, tedy individualisté, chtějí být méně podřízení a závislí na lidech s vyššími pozicemi a pravomocemi. Individualisté některých národů mají potřebu oddělovat své pracovní prostředí od ostatních oblastí života, protože spolupracování s příbuznými může vést k nepotismu, tedy preferování příbuzných při obsazování funkcí.⁵²

Sféry jako pracoviště, volný čas a rodina byly definovány Trompenaarsem a Hampden-Turnerem jako **specifické versus difúzní**. Přátelství v práci u specifických kultur existuje pouze na pracovišti a lidé se nebudou snažit potkávat ve svém volném čase a směřovat tak tyto dva prostory. Ve zmíněném případě jsou si podřízení dobře vědomi vzájemné hierarchie mezi jimi a šéfem. Trompenaars a Hampden-Turner vytvořili poměrně zajímavý dotazník snažící se zjistit postoj zaměstnanců k poskytnutí pomoci svému nadřízenému s úpravou jeho domu. Jak by se v takovém případě rozhodli? Podřízení v zemích, kde jsou zmíněné oblasti více oddělené, např. Velká Británie, Švýcarsko a Česká republika, by cítili, že toto není část jejich pracovní smlouvy a pravomoc šéfa pozbývá mimo organizaci své působnosti.

Jiný druh sporu může nastat při odlišném interpretování a snahy měnit stanovená pravidla. Tuto problematiku popisuje dimenze **universalismus versus partikularismus**, která vyjadřuje sklon k čestnosti, dodržování předpisů nebo dalších obecně platných principů. Lidé chovající se partikularistickým způsobem by vzhledem k určitým okolnostem (např. kvůli přátelství) byli schopni změnit svůj přístup, pokud by pochybovali o vhodnosti univerzálně platného existujícího pravidla. Universalisté mohou z tohoto důvodu nahlížet na partikularisty jako na nedůvěryhodné, protože se vždy budou snažit pomoci svým

⁵¹ House, R. J. et al. *Culture, Leaderships and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Stage, 2004. ISBN 9780761924012.

⁵² Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0-07-143959-5.

přátelům. Na druhou stranu i partikularisté budou soudit universalisty pro jejich neochotu porušit předpisy a udělat výjimku s ohledem na konkrétního člověka. Takovéto rozdílné myšlení může vytvořit překážku, např. pro uzavření smlouvy. Zatímco universalistické národy předpokládají uzavřené jednání, partikularisté na dohodu mohou nahlížet jen jako předběžnou. Budování vztahů s obchodními partnery a spolupracovníky spíše než zaměření na úkol může být jedním z kroků, jak se vyhnout nedorozumění plynoucímu z jednání s partikularistickým obchodním partnerem.⁵³

Vnitřní versus vnější kontrola pojednává o postoji směrem k prostředí, o přesvědčení jedinců o jejich vlastním vlivu na úspěch či selhání, nebo zda je to svět okolo, příroda a štěstí, které působí na jejich životy. Zaměstnanci v prostředí s vnější kontrolou se soustředí na rozbor okolností, které ovlivňují jejich cíle, spíše než na vytváření plánů a tvrdou práci.⁵⁴

Velmi důležitá kulturní dimenze **(ne)tolerance k nejistotě** byla definována Hofstedem a zabývá se mírou ohrožení z rizikových, neznámých a nejednoznačných okolností. Vysvětluje pocity lidí, kteří čelí něčemu nezvyklému, nepředvídatelnému a nevyhovujícímu, a je zajímavé sledovat, jak se s tím vypořádají. Obvykle země s dlouhými dějinami a ne velmi multikulturním obyvatelstvem (např. Řecko, Portugalsko) mají vysoký index této intolerance. V podnikových podmínkách to znamená, že firma s vysokou netolerancí k nejistotě bude důkladně ustanovovat předpisy, zpracovávat harmonogramy a normy za účelem minimalizace jakékoliv nejistoty, selhání a pochyb. Takové pracovní prostředí ovšem přináší více stresu a každému by nevyhovovalo.⁵⁵

Prostorová orientace, která je také kulturně podmíněna, je rozdělena na preferování veřejné, soukromé a smíšené oblasti ve smyslu „vlastnění“ daného teritoria. V některých společnostech je běžné, že nadřízený má dveře do své kanceláře otevřené a každý může

⁵³ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 0786311258.

⁵⁴ Harzing, A-W. and J. V. Ruysseveldt. *International Human Resource Management*. London: Sage Publications, 2004. ISBN 0761940405.

⁵⁵ Hofstede, G., Hofstede G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.

nahlédnout dovnitř, v jiných zemích by takovéto chování bylo nepředstavitelné. Smysl pro vymezování svého teritoria známe u zvířat, nicméně v lidském chování se vyskytuje také. Výzkumem zkoumající prostorové nároky člověka byly identifikovány čtyři zóny, které pomáhají vyjádřit vztah k ostatním lidem. Edward T. Hall zabývající se touto problematikou zavedl pojem **proxemika**. Obecně lze říci, že pro veřejnou zónu, jako jsou ulice a parky, odstup není menší než 3,7m. Společenská zóna, určena pro neosobní kontakty, je definována od 1,2 do 2,1m. Přátelé a rodina bývají vpuštěni do zóny osobní, která je v rozmezí 46 až 76cm. Nejosobnější proxemická sféra, která je méně než zmíněných 46cm, je nazývána intimní a je určena pro tělesný kontakt a šeptání. Proniknutí kolegů do této vzdálenosti a tím narušení osobních a intimních zón je obvykle snášeno velmi negativně. K tzv. proxemickému tanci, vzájemnému přibližování a uhýbání, pak dochází právě při setkání osob s odlišným vnímáním těchto zón.⁵⁶

2.3.2 Čas v obchodních vztazích

Stejné porozumění a orientace v čase je pro obchod velmi důležitým faktorem ovlivňující průběh jednání. Podřízení si musí být jisti, jaký termín je třeba dodržet, a obchodní partneři pocházející z odlišných kultur pak musí vědět, jestli jejich pracovní schůzka začne ve stanovený čas nebo se očekává zhruba třicetiminutová tolerance příchodu.

Trompenaars prezentuje dva druhy pohledů. Dimenze zvaná **sekvenční versus synchronní čas** dělí pracovníky na ty, kteří mají tendenci pracovat na více projektech současně v jeden okamžik, a ostatní, kteří naopak přidělují specifický časový úsek jednotlivým úkolům a před započítím nového projektu vždy ukončí ten předcházející.⁵⁷ Toto hledisko je velmi podobné Hallovým termínům **monochronní a polychronní vnímání**. Polychronní (nebo lze také říci synchronní) manažer bude požadovat pracovat na více projektech souběžně. Zatímco polychronní lidé se nebrání rozvíjení vztahů, monochronní jedinci vnímají čas jako hlavní prioritu.⁵⁸

⁵⁶ Hall, E. T. *The Hidden Dimension*. New York: Anchor/Doubleday, 1990. ISBN 0385084765.

⁵⁷ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 0786311258.

⁵⁸ Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976. ISBN 0385124740.

Na otázku času může být dále nahlíženo jako na orientaci jedinců na **minulost, přítomnost nebo budoucnost**. V podnicích orientovaných na budoucnost se lidé nezabývají minulými okolnostmi a nehledí na současné potřeby. Např. francouzský personalista se bude ptát více na předcházející úspěchy a zkušenosti, protože vše, co se týká historie, je v tamějším prostředí důležité.⁵⁹

Podobnou dimenzi najdeme i u Hofstedeho; **dlouhodobě** (společnosti zaměřené na budoucnost) **versus krátkodobě orientovaní** (podobné jako výše zmíněna orientace na přítomnost a minulost) jedinci. V krátkodobě orientovaných celcích se dodržuje respekt vůči tradicím a pozornost se přisuzuje výročním zprávám. Naproti tomu podniky orientované dlouhodobě nesoudí podle okamžitých výsledků a výkonnosti a upřednostňují dlouhodobé investice. Evropské země obecně patří mezi krátkodobě orientované společnosti. Tato Hofstedeho dimenze, které se také říká **konfuciánský dynamismus práce**, vznikla nezávisle na ostatních čtyřech dimenzích a svým způsobem je doplňuje.⁶⁰

Čas bývá velmi blízce spjat i s komunikací, jak vychází z díla Halla a Whyteho.⁶¹ Ti odlišují **čas** jako **plánovaný**, který stanovuje okamžik splnění práce, a vedle toho **čas na diskuzi**, jenž je určený pro obchodní konverzaci. Existují ještě dvě rozlišení. Jednací čas se vztahuje na přesnost příchodu na obchodní schůzku. Zatímco některé národy mají nepsané pravidlo dorazit několik minut před začátkem jednání, jiné si nedělají hlavu patnácti minutovým zpožděním. Poslední způsob nahlížení na čas lze nazvat „obeznámenost“. Je celkem podstatné a užitečné vědět, jestli podnik a obchodní partneři upřednostňují výraznější seznámení se svými protějšky před započnutím samotné spolupráce. Ve společnostech, kde převládá vysoký komunikační kontext, se vyplatí přístup bližšího seznámení a lepšího poznání budoucího obchodního partnera. Pocit vzájemné důvěry zde má cenné místo.⁶²

⁵⁹ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 0786311258.

⁶⁰ Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.

⁶¹ Hall, E. T. and W. T. Whyte. Intercultural communication: a guide to men of action. *Human Organization*, 19 (1), p. 5-12, 1961.

⁶² Hall, E. T. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976. ISBN 0385124740.

2.3.3 Interkulturní komunikace

Komunikace je tím nejdůležitějším nástrojem k porozumění ostatním a nejefektivnějším způsobem je komunikace tváří v tvář. Firmy mají tendenci zaměřovat se na jazykové kurzy jako prostředek k předcházení komunikačních problémů, ale je třeba si uvědomit, že znalost jazyka je jen částečné řešení. Efektivní komunikace mezi kulturami není založena pouze na lingvistických schopnostech a schopnost mluvit daným jazykem nemůže být považována za to samé, jako jím komunikovat. V souvislosti s interkulturní komunikací existuje velké množství bariér, které mohou vzniknout zejména v důsledku stereotypů, egocentrismu a předsudků a následně vést k nedůvěře a projevům nepřátelství.⁶³

Edward T. Hall definoval pojmy **nízký a vysoký komunikační kontext**, přičemž každá kultura má aspekty z obou těchto kontextů. Národy s vysokým komunikačním kontextem (některé středomořské země) mají sklony nechávat některá slova nevyřčena a obvykle se ve sdělení nachází nějaká skrytá souvislost, která je pro úplné porozumění smyslu klíčová. V takových společnostech se mimika, intonace a gesta používají k lepšímu vyjádření a je zde tedy značná důležitost znalosti místní neverbální komunikace. Celková komunikace je aktivnější. Lidé v takovém prostředí upřednostňují uzavření smlouvy ústní formou, což může vést při jednání jinak orientovaných obchodním partnerů k problémům. Lidé nízkého komunikačního kontextu jsou méně skupinově zaměřeni a jejich vztahy obvykle trvají krátce. Chtějí slyšet jasné, přímé odpovědi „ano“ a „ne“. Např. projev Britů, Němců či Finů je přímější než lidí z Francie a Španělska. Čas je spíše organizovaný než flexibilní a splnění úkolu je nejdůležitější. Tyto dva kulturní typy mohou být odlišeny pomocí jednoduchých otázek. Zatímco v zemi s vysokým komunikačním kontextem se lidé zajímají spíše o prostředí a ostatní jedince, kteří se jednání budou účastnit, v zemích s nízkým kontextem se soustředí na předmět schůzky, tedy o co v ní půjde.⁶⁴

Další studie vytvořená Trompenaarsem a Hampden-Turnerem zkoumá jakým způsobem a jestli vůbec lidé vyjadřují své emoce v pracovním prostředí a nazývá se **neutrální versus**

⁶³ Saee, J. Intercultural Awareness Is the Key to International Business Success. *Global Focus* [online]. Brusel: EFMD, 2007, vol. 1, iss. 3, pp. 56-59 [vid 2013-11-30]. Komerčně dostupné také z: <http://search.proquest.com/business/docview/215476911/fulltextPDF/142197D549A7E521BA0/3?accountid=17116>

⁶⁴ Hall, E. T. *The Hidden Dimension*. New York: Anchor/Doubleday, 1990. ISBN 03-850-8476-5.

emocionální dimenze. Jihoevropské obchodní vztahy jsou více bezprostřední a hlasité vyjadřování prožitků je normální, jelikož lidé se je nesnaží kontrolovat. Tendenci k projevování citů má kromě Španělska, Itálie a Francie, také Rusko a Švýcarsko. Polsko a Austrálie patří k nejvíce neutrálním v rámci evropských států.⁶⁵

⁶⁵ Trompenaars, A. and Ch. Hampden-Turner. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed., New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 0786311258.

3. Česko-německá obchodní interakce

Úspěšný průběh obchodního jednání je pro vzájemnou spolupráci zemí klíčový. Vzhledem k tomu, že pravidla, postupy a zvyklosti obchodního jednání mohou být ovlivňovány společenskými, ekonomickými, náboženskými, kulturními i klimatickými faktory, neexistuje jejich univerzální podoba. Používání pravidel společenského styku nemusí být jednoduché ani mezi partnery stejné národnosti, a proto při jednáních se zahraničním obchodním partnerem lze narazit na ještě větší problémy. Snaha o poznání a pochopení pravidel cizí kultury by tedy měla být nedílnou součástí každé přípravné fáze na mezinárodní jednání. Odlišnosti lze spatřovat v těchto kulturních aspektech:⁶⁶

- Individuální nebo kolektivní orientovanost
- Interpersonální vzdálenost
- Verbální a neverbální komunikace
- Oblékání a vzhled
- Jídlo a stolování
- Vnímání času
- Vztahy mezi lidmi
- Hodnoty a normy
- Víra a postoje
- Duševní proces (způsob uvažování, přístup k řešení problémů)
- Pracovní návyky

Přestože se Evropa snaží čím dál více unifikovat po hospodářské stránce, kulturní rozdíly se vymazat nepodařilo. Některé země jsou si bližší než jiné, určité prvky mohou být dokonce totožné ve všech státech, nicméně stále existují kulturní specifika, jejichž pochopení může zlepšit průběh celého obchodního jednání. Tato kapitola porovnává jednotlivá specifika české a německé kultury napříč oblastmi podnikatelského a podnikového prostředí. V závěru uvádí konkrétní příklad jejich úspěšného zvládnutí.

⁶⁶ Zamykalová, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 8086419282.

3.1 Komparace kulturních aspektů České republiky a Německa

Při pohybu v česko-německém prostředí si lze ověřit platnost stereotypů, které o obyvatelích sousedního státu panují. Zároveň srovnání také pomáhá si uvědomit, jak moc tyto zobecněné představy usnadňují orientaci v odlišném prostředí a do jaké míry naopak brání v nezaujatém a nezávislém uvažování.

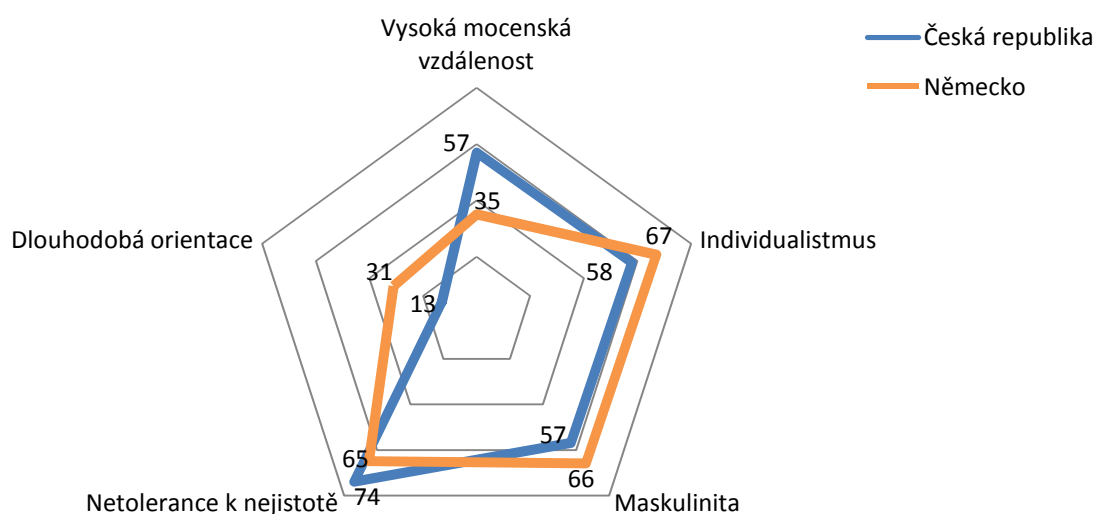
Navázání obchodních kontaktů s Českou republikou, jako zemí bývalého Sovětského svazu, se potencionálním partnerům může zdát obtížné vzhledem k minulosti, kdy tyto kontakty chyběly, a zahraniční podnikatelé tak vstupují do nového, neznámého prostředí. Na druhou stranu tato novost přináší i spoustu příležitostí. Při analyzování německé kultury je třeba si uvědomit, že Němci jsou vlivem vývoje dějin svého státu kulturně nejednotní. Mezi regiony existují rozdíly nejen v místních podmínkách, ale i v řeči, povaze, jednání a celkové mentalitě. Důležité a nezanedbatelné místo má v životech příslušníků německého národa náboženství, které se promítá i do chování lidí.

Následující charakteristika česko-německého obchodního prostředí vznikla syntézou studií od autorů Zamykalová⁶⁷, Nový a Schroll-Machl⁶⁸ a v neposlední řadě výsledků Hofstedeho výzkumu⁶⁹. Hofstede klasifikuje země podle již zmíněných dimenzí kultury: mocenská vzdálenost, individualismus/kolektivismus, maskulinita/feminita, (ne)tolerance k nejistotě a krátkodobá/dlouhodobá orientace. Tyto dimenze jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí 0 až 100. Čím více se určitá země blíží extrému, tím srozumitelnější je vysvětlení její kultury. Obrázek 3-1 uvádí grafické znázornění indexů hodnot kulturních dimenzí pro Českou republiku a Německo. Jejich vysvětlení na konkrétních situacích je provedeno v následujícím textu.

⁶⁷ Zamykalová, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 8086419282.

⁶⁸ Nový, I., a S. Schroll-Machl. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

⁶⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov. *Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.



Obrázek 3-1: Porovnání kulturních standardů ČR a SRN dle Hofstede

Zdroj: Vlastní zpracování dle The Hofstede Centre, 2013

3.1.1 Česko-německé vnímání a chování na pracovišti

Rozporuplnosti lze najít již v samotném základním přístupu ke vztahům. Čeští pracovníci tíhnou k podpoře sociálních vztahů, namísto německé orientace na věčnost. Přítomnost pozitivních osobních vztahů spolu s empatií a určitou citlivostí (tzv. měkké dovednosti) jsou v obchodu, z českého úhlu pohledu, považovány za přínosné. Sympatičnost a srdečnost pak může urychlit celé jednání. Německé protistraně se toto české chování jeví jako nedostatečně profesionální, jelikož podle nich se důvěra získává dobrým pracovním výkonem, připraveností a odbornými schopnostmi. Výsledkem českého přístupu je velká neschopnost pracovat se zápornými informacemi a sdělení samotného výrazu odmítnutí „ne“ či negativních hodnocení je problematické. Češi se těchto formulací snaží vyvarovat, nebo alespoň řešit záporné sdělení neformální cestou. Prof. Nový uvádí příklad rozdílného uvažování. Zatímco Němci by se honilo hlavou: „*Pokud budete dobře pracovat, mám vás rád.*“⁷⁰ Čech by smýšlel jinak: „*Pokud se budeme mít rádi, budu dobře pracovat.*“⁷¹ Zmíněná charakteristika, tedy orientace a důraz na sociální aspekty, se projevuje rovněž

⁷⁰ Nový, I., a S. Schroll-Machl. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-158-4.

⁷¹ Nový, I., a S. Schroll-Machl. *Tamtéž*.

v partikularismu. Ten byl již zmíněn ve spojitosti se studií Trompenaarse a je demonstrován odlišným přístupem k situacím a lidem na základě okolností a osobních zkušeností.

Pro českou kulturu je obvyklé, že manažer si individuálně uzpůsobí pracovní roli a nerespektuje zcela firemní standardy, s čímž se pojí skutečnost, že Češi přijímají jen názory, s nimiž jsou vnitřně zajedno. Tato rozdílnost vytváří v česko-německých vztazích určité napětí, protože Češi získávají pocit, že musí své chování sledovat a ovládat, aby nepřekročili stanovené hranice. Němci se na druhou stranu snaží o bezchybnost ve své roli, což bývá psychicky náročné z důvodu obvyklého neztotožnění firemních standardů s osobností pracovníka.

Němci mají vžitě důkladné oddělování pracovního prostředí od soukromého, naopak česká kultura je difúzní, tedy intenzivně propojuje jednotlivé oblasti osobního života a práce. Pro Čecha tak může být matoucí odlišná interakce při setkání s Němcem v různých prostředích. Češi se snaží o vytváření dobrých vztahů na pracovišti, což znamená, že se zajímají o své kolegy. Takové chování ale německými spolupracovníky může být vnímáno jako nevhodné. Češi nejsou, ve srovnání s Němci, soustředěni během celé pracovní doby, ale pokud je práce nedokončená, berou si ji domů. Dalším příkladem českého prolínání sfér je diskutování nad pracovními problémy i ve volném čase. Oddělování jednotlivých sfér života má i dopady na oblast formálních a neformálních vztahů. Češi neformální setkání vnímají jako nástroj snadného a efektivního řešení pracovních otázek a další možnost výměny informací. Němci ale toto chování vidí jako nekorektní, a protože se ho nechtějí účastnit (i z důvodu, že neformální chování je nepředvídatelné, čemuž se oni snaží vyvarovat), izolují se před svými českými kolegy. Dalším souvisejícím problémem je pak neschopnost Němců nakládat s informacemi neformálního charakteru, které jim byly svěřeny.

Němci jsou soutěživí a věří, že v kariéře se lze na vrchol dopracovat vlastním přičiněním a snahou. Motivací Čechů je většinou zájem o uspokojení osobní roviny a vyhovění lidem, kterých si váží. Jsou více emocionální, na rozdíl od Němců, kteří jsou vedeni racionalitou. V německých vztazích jdou přátelské vztahy stranou, a proto je možné dočkat se tvrdé kritiky i od poměrně dobrého přítele, což může v českých protějšcích vyvolat pocit zrady.

Výjimečnými situacemi, kdy se Němci nechávají ovládnout emocemi, jsou případy, kdy hrozí selhání jejich výkonu, pocit osobního zklamání či chladné odsouzení pracovního jednání.

3.1.2 Česko-německá orientace v čase

V pojetí času se polychronní Češi a monochronní Němci velmi liší. Češi jsou časově flexibilnější a nedbají na striktní dodržování termínů. Na rozdíl od Němců, kteří se snaží o přesné časové vymezení a organizaci činností, Češi rádi vykonávají více úkolů současně v jeden okamžik a díky tomu se cítí i schopnějšími. S tímto smýšlením souvisí i česká snaha využít např. služební cesty k vyřízení soukromých záležitostí. Takovéto konání je ale pro Němce nepřijatelné. Čas je pro Němce důležitý a jeho nepřesnost nebývá tolerována, což na jinak orientované národy může působit až komicky.

Sami Němci nejsou příliš dovední v improvizaci a nemají tedy rádi ani žádné nejasnosti a nepředvídatelnosti. Z toho důvodu se snaží plánovat věci dopředu a nic neponechat náhodám. To platí samozřejmě i o obchodních schůzkách sjednaných dopředu a začínajících ve stanovený čas. Vzhledem k již dříve zmíněné dochvilnosti je vhodné při případném zpoždění zatelefonovat a omluvit se.

3.1.3 Způsob komunikace Čechů a Němců

Při komunikaci s Němci je snadné si uvědomit nejen přítomnost dialektů, ale také jejich spisovnost. Kromě němčiny se jednání často vedou také v angličtině. Jazyková odlišnost německého jazyka od českého, zejména jeho tvrdost, přispívá k působení německého projevu jako velmi suverénního a sebevědomého. Na rozdíl od jižních národů se Němci vyhýbají výraznější gestikulaci a projevům emocí. Tato jejich přímá, jasná a věcná komunikace je odlišuje i od Čechů, kteří nechají více slov nevyřčených a k jejich pochopení je nutno přihlídnout i k mimice, dynamice řeči a dalším signálům neverbální komunikace, která je daná kontextem situace. Sociálně psychologický kontext Němci neřeší, což může na cizince působit necitlivě či dokonce urážlivě. Z jejich pohledu tak nevnímají okolní, často významné, projevy české komunikace. Skutečnost, že se snaží vše vysvětlit co nejpřesněji, je jen úsilí vyhnout se problémům, které mohou pramenit

z nepřesností. Mimo jiné tím ale ukazují i svoji odbornost a připravenost na jednání. Němci mohou na české jednání, kde důležitou roli hraje silný komunikační kontext, pohlížet jako na opatrné a bez vlastních názorů. To podtrhuje i samotná neochota Čechů o konfrontaci a výměnu názorů, kterou Němci považují jen jako jeden z druhů řečnického cvičení.

Nedorozumění mohou nastat i tím, jak Češi vystupují a prezentují sami sebe. Zatímco omlouvání za vlastní nedokonalosti nebo nepatrné problémy jsou projevem určité slušnosti a v českém prostředí možná i zárukou úspěšného jednání, Němci slyší a berou na vědomí, co je řečeno, nic víc, a proto budou tyto omluvy pokládány za pravdivou skutečnost nebo dokonce zinscenované praktiky.

3.1.4 Průběh obchodního jednání z českého a německého pohledu

Počáteční udržování odstupu, formálnost a celková serióznost je u Němců velmi obvyklým postupem při navazování kontaktů. Podání ruky je v české i německé kultuře důležitým úkonem během setkání a řídí se stejnými pravidly etikety. Iniciuje ho výše postavená osoba či žena. Tykání, které je mezi mladší generací rozšířenější, není v případech obchodního jednání běžné, a proto je třeba si na jeho nabídku vyčkat. Nezřídka se vyskytuje i kompromis, kdy se praktikuje oslovení křestním jménem a zároveň vykání. Tato metoda nicméně není vhodná hned při prvním setkání.

Používání titulů při oslovení není v Německu moc běžné a je spíše neobvyklé. Na druhou stranu se v České republice akademické tituly běžně užívají, což je dáno historicky, z rakousko-uherské tradice. Zatímco Němci mohou na použití titulů pohlížet jako na projevení odstupu, Češi naopak jejich absenci mohou vnímat jako projev neúcty.

Obvyklou součástí jednání bývá zpravidla pracovní oběd, ale během samotné konzumace jídla se obchod s Němci neprodiskutovává.

Na začátek jednání je vhodná konverzace, která prolomí ledy a to o tématech, jako je cestování, počasí, umění, fotbal a dokonce i pivo, ale lépe se vyhnout některým historickým problematikám (2. světová válka), politice a příliš osobním otázkám. Počáteční konverzace by každopádně měla být krátká, jelikož čas je pro Němce drahocenný.

Pečlivá a důkladná příprava na jednání, zahrnující kvalitní materiály a detailní analýzu, se určitě vyplatí. Návrhy by měly být vypracovány po všech stránkách a jejich prezentace bez

pochybností a s technickými údaji. Na precizní plánování je nahlíženo jako na nezbytnost k pořádně odvedené práci. Zmíněná náročnost se o Němcích obecně traduje.

Zvyklost, která je pro české partnery občas netradiční, je německé vyžadování písemné úpravy všech poznámek, dokumentů a dohod. Ve smlouvách mohou být dohodnuty náročné podmínky, které také budou, stejně jako všechny další předpisy, dodržovány. Na rozdíl od států, kde se během cenového vyjednávání navrhuje ceny mnohonásobně vyšší než je následně cílová cena, ve vyjednávání s německým partnerem by na začátku také měla být cena o pár či řádově desítek procent upravena, avšak nikterak nadhodnoceně, protože to by mohlo vyvolat pocit neznalosti dané problematiky.

Při jednání se upřednostňuje kontakt s člověkem na rovnocenné pozici. Vzhledem ke skutečnosti, že většina rozhodnutí je prováděna vrcholovým managementem, kde se také koncentruje většina informací, je užitečné vést jednání s co nejvýše postavenou osobou. Stanovená hierarchie je stejně jako další pravidla dodržována. Němci vyžadují systematickост a pořádek, proto je lepší vyhnout se změnám ve složení týmu, který s německými partnery jedná.

Rozdílné aspekty české a německé národní kultury, které byly podrobněji popsány v přecházejícím textu a které jsou klíčové pro pochopení vzájemných vztahů, shrnuje Tabulka 3-1.

Tabulka 3-1: Rozdílnost české a německé kultury

Češi	Němci
Improvizace a flexibilita	Maximální snaha o vyhnutí se neznámému
Orientace na sociální vztahy	Věcná orientace
Difúznost	Oddělování jednotlivých sfér života
Silný komunikační kontext	Slabý komunikační kontext
Časová polychronie	Monochronie

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Úspěšný případ zvládnutí střetu kultur: Škoda Auto

Společnost Škoda–Volkswagen je příkladem úspěšného typu společného podniku (joint venture) a také velmi zdařilé kooperace mezi Čechy a Němci. Od roku 1991, tedy úplného počátku fúze, byla ve firmě přítomna skupina dvaceti německých expertů jako prevence přehnané dominance jedné kultury a nadměrného přizpůsobení té druhé z nich. V roce 1994 vzrostl počet Němců přítomných ve Škoda Auto až na 146 pracovníků. Vzhledem k úspěšnému uskutečnění Tandem managementu (popsáno níže) a silné podpoře programu určeného pro management mladé generace a talentový management byl počet německých expertů v roce 2007 snížen na 52 pracovníků.

Mezi zmíněnými německými experty byl zahrnut také tým personalistů opírající se o řadu mezinárodních zkušeností, moderního know-how v oblasti lidských zdrojů, vizionářství a orientaci na cíl. Hodnotný přínos mělo i zapojení českých emigrantů žijících v Německu. Ti se během prvních let koexistence Škoda–Volkswagen podíleli na zformování vhodného a proveditelného konceptu a vytvoření určitého mostu mezi německými experty a českými manažery a pracovníky.

Tandem management je založen na interkulturní vnímavosti, která pomáhá integraci zahraničních expertů a místních obchodních partnerů. Ve Škoda Auto byl použit za účelem školení místních manažerů s pomocí od německých partnerů, jež byla cílena na snadnější vypořádání se s novými technickými a manažerskými úkoly.⁷²

⁷² Bílá, L. Intercultural Management in Skoda Auto. *TC World* [online]. Stuttgart: Tekom, 2008 [vid.2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.tcworld.info/e-magazine/international-management/article/intercultural-management-at-koda-auto/>

4. Analýza interkulturality česko-německého podnikatelského prostředí u vybrané společnosti a vlastní výzkum

Uvědomění si existence odlišností a znalost konkrétních rozdílů mezi kulturami v oblasti řízení, plánování, motivace a komunikace může napomoci v řešení vzájemného nepochopení a v lepším případě jemu i předejít. Identifikace rozdílných představ o žádoucím chování a stylu práce zaměstnanců přináší klíčové východisko pro řešení možných problémů a přístupu k nim. Vedoucí pracovníci i ostatní zaměstnanci mají možnost se na rozdíly připravit a s jejich pochopením, jakožto i porozuměním souvisejících okolností, je možné se s konflikty vyrovnat.

První podkapitolu výzkumu diplomové práce tvoří vybrané části nedávné studie „Polska Czechy Niemcy – wzajemne relacje, współpraca, rozwój“, kterou zpracoval polský Institut věcí veřejných pro petrochemickou firmu PKN Orlen. Zmiňovaná studie je do této práce zařazena pro svoji aktuálnost, doplňující vypovídací schopnost k problematice projevů interkulturality v česko-německých vztazích a pro možnost získání názorů z českého i německého pohledu. Druhou částí je vlastní průzkum prováděný na pobočkách a dceřiných společnostech německých firem působících v České republice. V tomto výzkumu byly dotazovány dva zkoumané vzorky; personalisté a ostatní zaměstnanci. V závěru kapitoly jsou uvedeny výzkumné závěry.

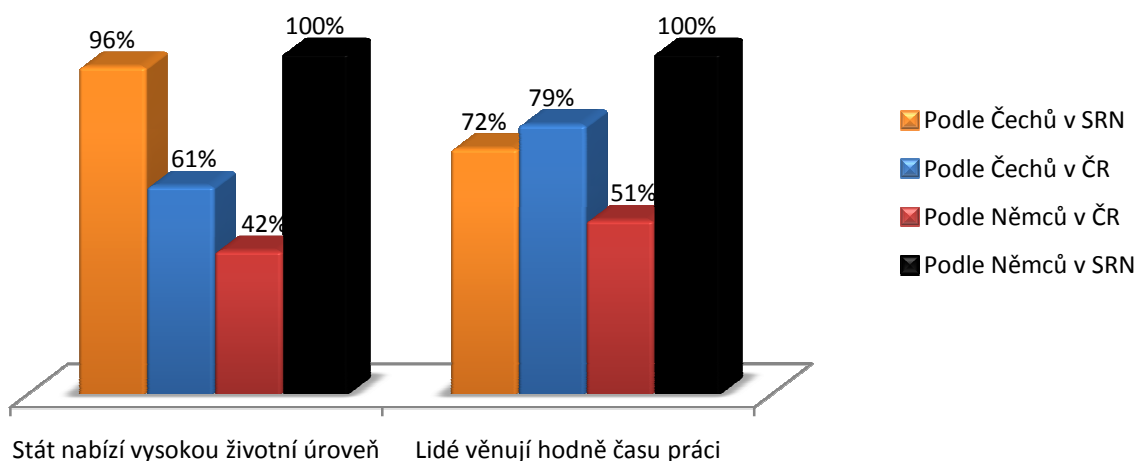
4.1 Analýza studie PKN Orlen

Petrochemická firma PKN Orlen, jedna z největších firem v rámci Visegrádské skupiny⁷³, která působí na polském, českém, německém a litevském trhu, prezentovala na Ekonomickém fóru v polské Krynici v září 2013 studii „Polska Czechy

⁷³ Deloitte. TOP 500 Central Europe 2012. *Deloitte* [online]. Deloitte Consulting & Deloitte Touche, 2012 [vid.2013-12-13]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/Attachments%20FY14/CETOP500_2012.pdf

Niemcy – wzajemne relacje, współpraca, rozwój“. Průzkum je zpracován Institutem věcí veřejných v Polsku a zabývá se vztahy, spoluprací a růstem v rámci vzájemného kontaktu Polska, České republiky a Německa. Studie byla pro účely této diplomové práce přeložena z polského jazyka, byla z ní vybrána témata relevantní pro tuto práci a byly analyzovány výsledky týkající se česko-německého vzájemného vztahu.

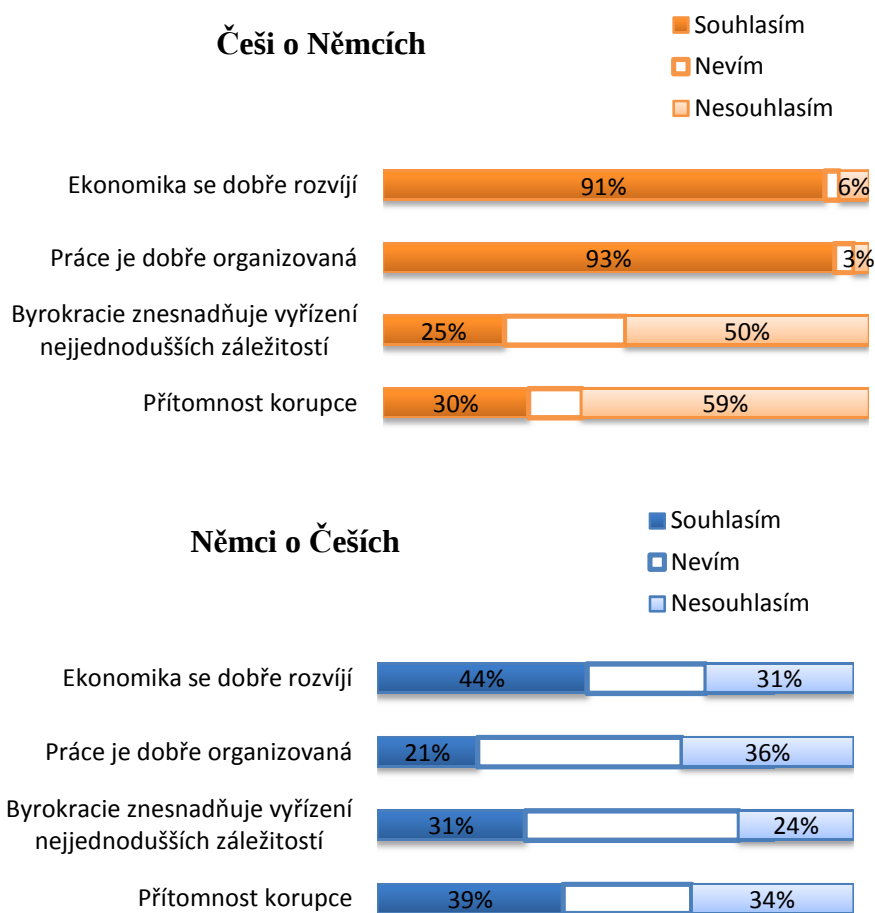
Vzorek odborníků na danou problematiku s podnikatelskými kontakty v sousední zemi byl dotazován na vzájemné vnímání fungování ekonomik. Procenta respondentů, kteří odpověděli *Ano*, lze vidět níže na Obrázku 4-1. Celých 96 % Čechů je přesvědčeno, že německý stát nabízí vysokou životní úroveň, o ČR, své mateřské zemi, si to ale myslí jen 61 %. Dále 72 % Čechů si myslí, že němečtí občané tráví mnoho času v práci, o svých krajanech si to myslí ještě o něco více respondentů (79 %). Z pohledu německých odborníků je zajímavé, že 100 % z nich je přesvědčeno nejen o SRN jako o státu nabízejícím vysokou životní úroveň, ale také jako o místě, kde lidé věnují hodně času práci. Při vyjadřování postoje k České republice a Čechům už jsou mnohem méně shovívaví. Pouhých 42 % Němců se domnívá, že ČR nabízí vysokou životní úroveň a 51 % dotázaných, že Češi věnují hodně času práci. Na těchto číslech je vidět, že oba národy mají o své vlastní zemi vyšší mínění, než jaký je názor sousední země. Celkově je vnímání fungování české ekonomiky ze strany Němců, ve srovnání s českým názorem na situaci v SRN, horší.



Obrázek 4-1: Vzájemné vnímání fungování ekonomik - odborníci

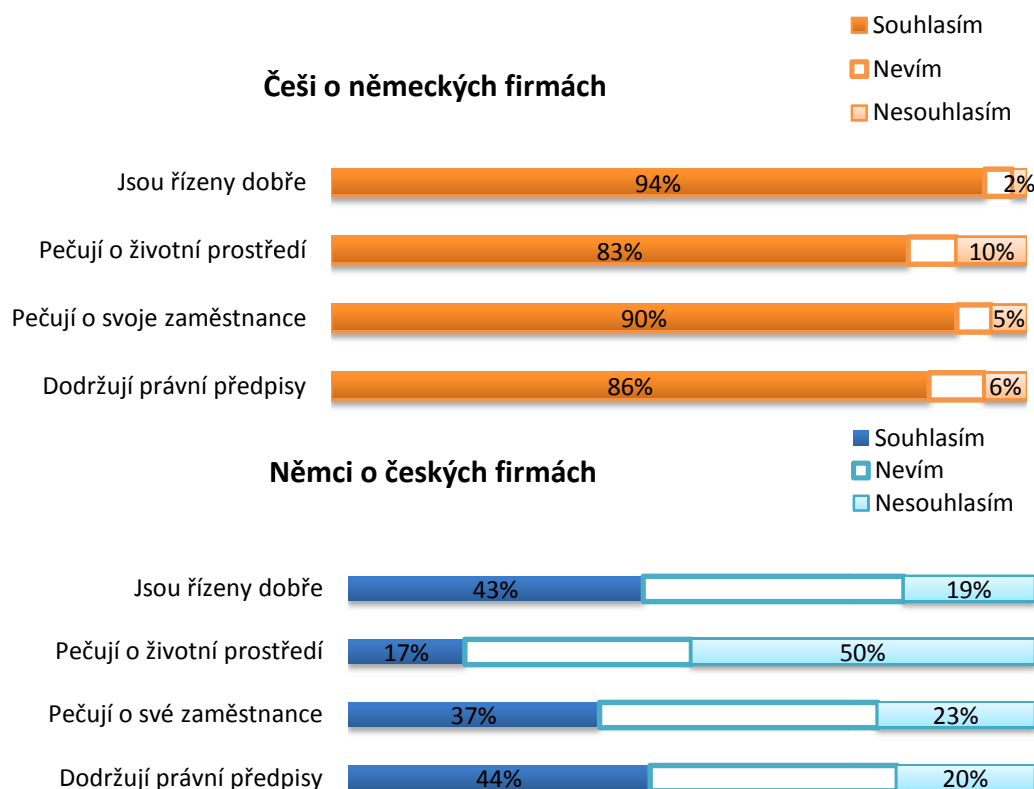
Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

Na stejné téma, ale odlišné otázky, odpovídal také reprezentativní vzorek občanů každého z obou národů. O dobrém vývoji sousední ekonomiky je přesvědčena valná většina Čechů (91 %), na rozdíl od Němců, kterých si to o ČR nemyslí ani polovina. Podobná, a dokonce ještě o něco výraznější, je disproporce smýšlení o dobré organizovanosti práce v sousední zemi. Jen 21 % Němců souhlasilo s tvrzením, že práce v ČR je dobře zorganizovaná. Přesná polovina českého reprezentativního vzorku si nemyslí, že německá byrokracie znesnadňuje vyřizování jednoduchých záležitostí a ani se nepřiklání (59 %) k přítomnosti korupce v SRN. Německý názor je v těchto otázkách – byrokracie a korupce v ČR – více roztržštěný a respondenti se dělí zhruba na třetiny, které s tvrzeními souhlasí, nesouhlasí nebo neví.



Obrázek 4-2: Vzájemné vnímání fungování ekonomik - občané
 Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

K otázce fungování podniků ze sousední země se opět vyjadřovaly národní reprezentativní vzorky. Jak ilustruje Obrázek 4-6, Češi mají velmi dobré mínění o německých firmách ve všech hodnocených oblastech, tedy řízení podniku, dodržování právních předpisů a péči o životní prostředí a své zaměstnance. Průměr všech souhlasných odpovědí je zhruba 88 %. Němci mají nejlepší smýšlení o českých podnicích v jejich řízení (43 %) a dodržování právních předpisů (44 %), nicméně tato čísla jsou ve srovnání s českými přibližně poloviční. Za zmínku určitě stojí také jejich názor na dodržování životního prostředí v českých podnicích, které přesně 50 % Němců hodnotilo negativně.

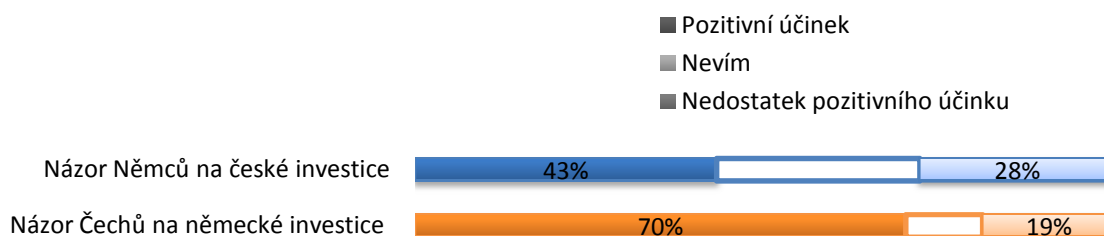


Obrázek 4-3: Vnímání podniků ze sousední země
Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

4.1.1 Investice

Národní reprezentativní vzorky občanů hodnotily také vliv investic ze sousední země na vlastní hospodářství. Jak znázorňuje Obrázek 4-4, v této otázce Češi (70 %) nazírají na německé investice jako na hodnotnější než je tomu v případě Němců oceňujících české

investice v SRN. U tohoto výsledku je nutné si uvědomit, že podíl německých investic na celkovém počtu zahraničních investic v ČR je mnohem výraznější a tento fakt bezpochyby ovlivňuje německé hodnocení.

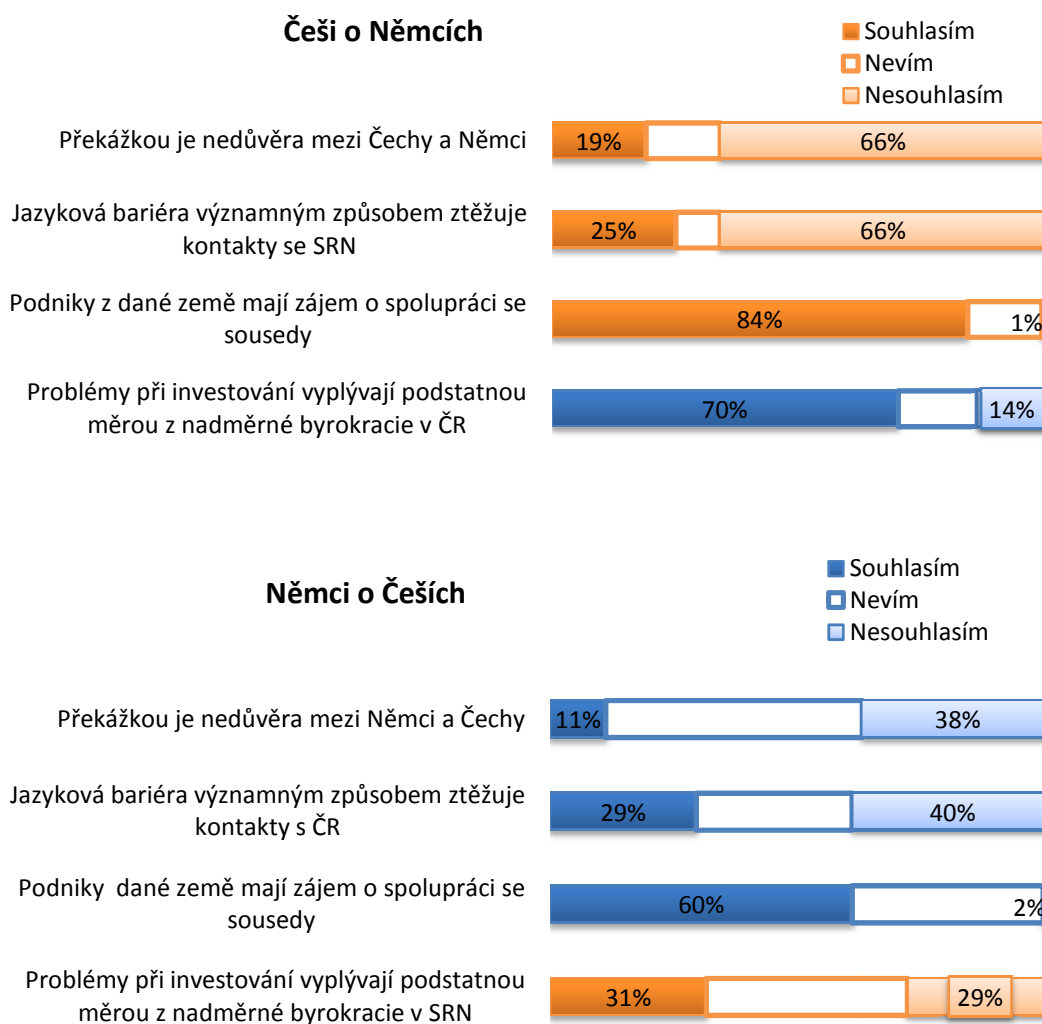


Obrázek 4-4: Posouzení investic v sousední zemi

Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

Možné problémy při investování v zahraničí mohou velmi ovlivnit další rozhodování o budoucích investicích a jsou důležitým faktorem utvářejícím názor na fungování daného cizího prostředí. Míru nedůvěry, jazykovou bariéru, zájem o spolupráci a vlastní byrokracii hodnotil vzorek odborníků s podnikatelskými kontakty v sousední zemi.

Jak ilustruje následující Obrázek 4-5, Němečtí respondenti byli v těchto otázkách více nerozhodní. Např. polovina Němců (51 %) si není jistá (ne)důvěrou ze strany svých českých sousedů. Snad jen u hodnocení českého zájmu o spolupráci, větší část německých respondentů potvrdila tento zájem. Češi nedůvěru ani jazykovou bariéru jako problém nevidí a německým zájmem o spolupráci jsou si také z velké části jisti. Samotných 70 % dotázaných Čechů naproti tomu ale uznává, že investiční problémy jsou z velké části způsobeny nadměrnou byrokracií v ČR.



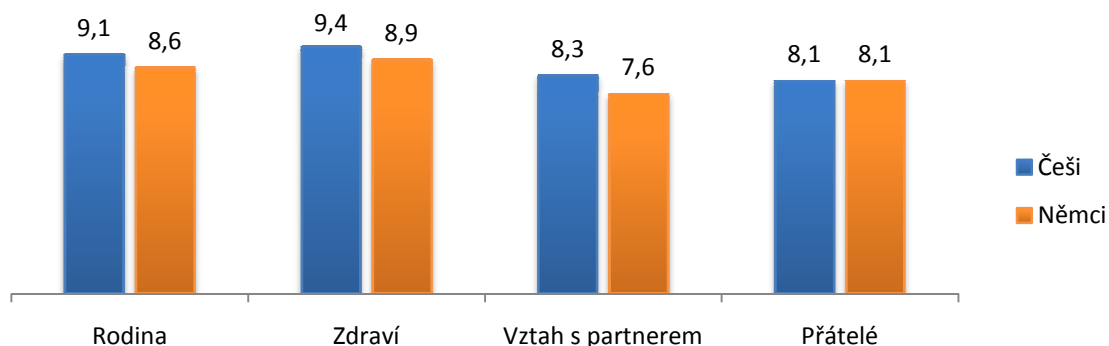
Obrázek 4-5: Problémy pro investice ze sousedních zemí

Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

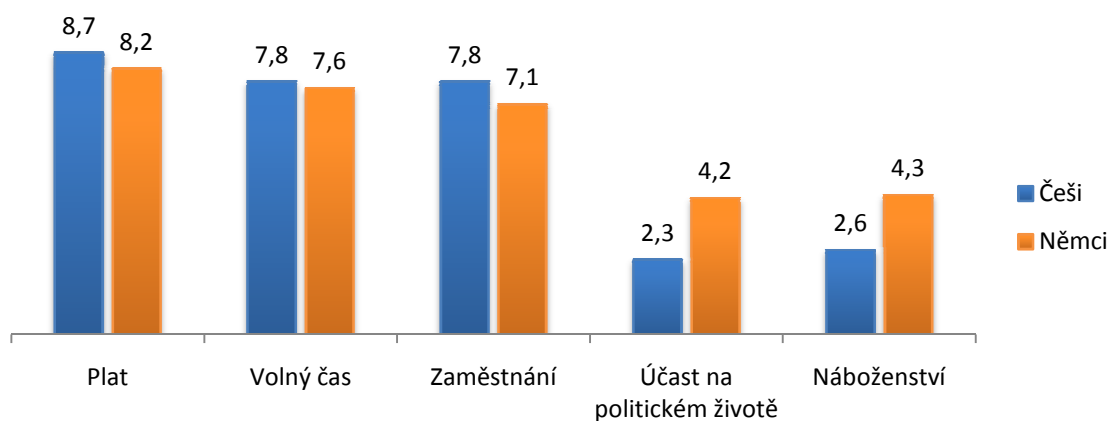
Hodnoty v osobním a společenském životě

Na téma důležitosti hodnot v životě odpovídali respondenti škálovitě, od 10 – hodně důležité až 0 – vůbec nedůležité. Z následujícího Obrázku 4-6 je dobře vidět, že rodina, zdraví, přátelé i vztah s partnerem jsou pro oba národy velmi důležité a značně je tak sbližují. Obdobnou shodu ilustrují odpovědi vnímání důležitosti platu, volného času, zaměstnání, účasti na politickém životě a náboženství. Drobný rozdíl necelých dvou procent je v posledních dvou zmiňovaných kategoriích. Blízkost hodnot, které jsou pro Čechy a Němce v životě důležité, je dána příbuzností těchto národů, ať už geograficky, historicky či etnicky.

Osobní život



Společenský život

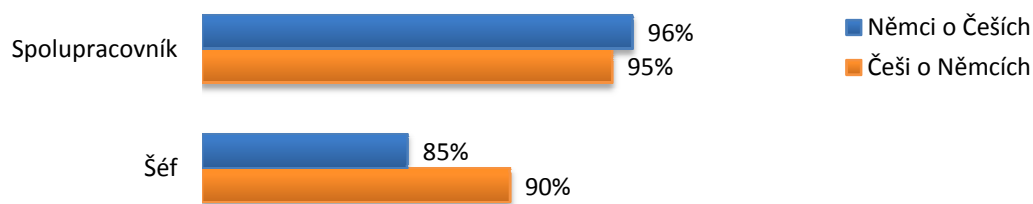


Obrázek 4-6: Vnímání hodnot v osobním a společenském životě

Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

Vztahy a motivace na pracovišti

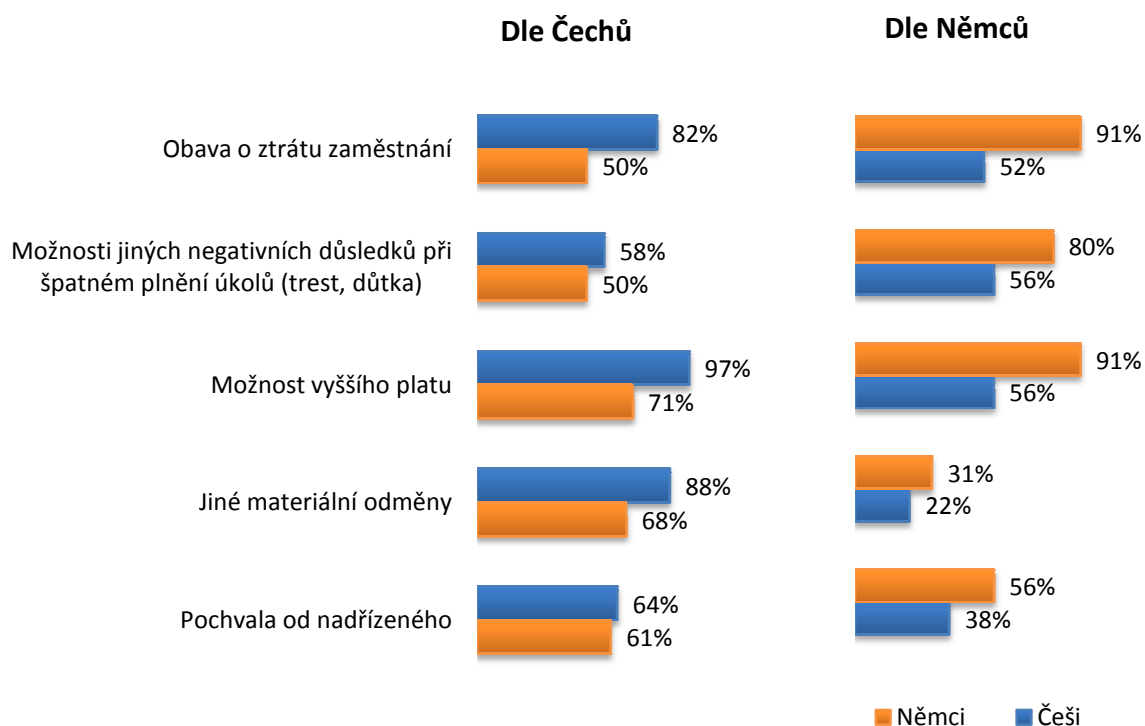
Národní reprezentativní vzorek se vyjadřoval k akceptaci souseda v roli šéfa a spolupracovníka. Z procent kladných odpovědí respondentů z jednotlivých zemí uváděných na Obrázku 4-7 je vidět, že jako spolupracovník je Čech nebo Němec přijat svým kolegou ze sousední země velmi kladně a v podstatě stejnou měrou (95 % a 96 %). V akceptaci souseda v roli šéfa je výsledek na obou stranách o něco málo nižší, 90 % Čechů by přijalo německého nadřízeného a 85% Němců by uznalo nadřízeného z České republiky.



Obrázek 4-7: Akceptace souseda v roli šéfa a spolupracovníka

Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

K motivačním faktorům, které působí na zaměstnance, se vyjadřoval vzorek odborníků s podnikatelskými kontakty v sousední zemi. Procenta respondentů, kteří v pěti motivačních činitelích odpověděli *Ano*, zobrazuje Obrázek 4-8, který rovněž poskytuje srovnání názorů jak na sousedy, tak na samu sebe.



Obrázek 4-8: Motivační faktory působící na zaměstnance

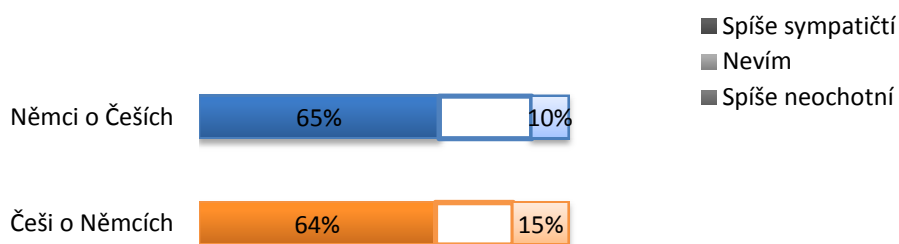
Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

Obecně lze říci, že Češi i Němci vnímají všechny zkoumané faktory vždy o něco více motivující pro vlastní národ než pro zaměstnance ze sousední země. Možnost vyššího platu a obava o ztrátu zaměstnání je podle výsledků pro Čechy i Němce velmi stimulující. Největší rozdílnost ukazuje vnímání jiného materiálního ocenění, které je motivačním faktorem pro 88 % Čechů, ale jen pro 31 % Němců, kteří se zároveň domnívají, že bude

podněcující pouze pro 22 % Čechů. Další, přestože méně výrazný nesoulad, lze najít i v jiných činitelích, jako je názor Němců na české posouzení vyššího platu (představa 56 % ke skutečnosti 97 %), či českému mínění o důležitosti strachu o ztrátu zaměstnání (představa 50 % ke skutečnosti 91 %). Ze srovnání vzájemného nazírání na motivační faktory ovlivňující zaměstnace vyplývá spíše neznalost a jistým způsobem podcenění sousedního národa.

Postoje a názory vůči sousednímu národu

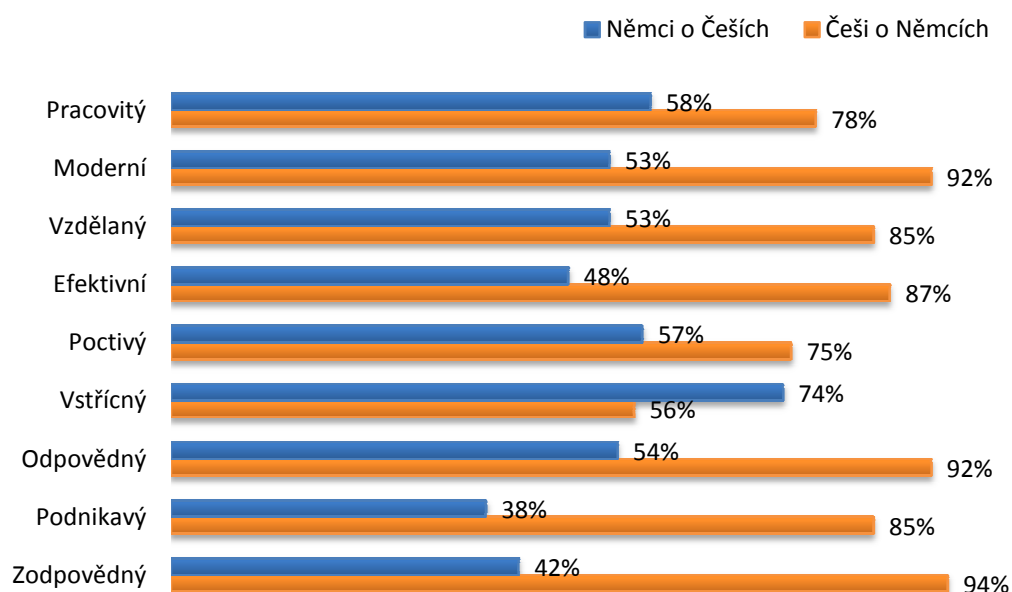
Češi i Němci jsou si podle odpovědí národního reprezentativního vzorku navzájem stejně sympatičtí, a to z 64 % resp. z 65 %, jak uvádí Obrázek 4-9. Tato čísla představují lehce nadprůměrná hodnocení. Stmelujícím faktorem může být propojenost ekonomik a již dříve zmiňovaná určitá blízkost národů. Na druhé straně, jak vyplývá z předchozích grafů, vzájemné vnímání fungování ekonomik a podniků v sousední zemi, může být, zejména pro německé obyvatele, důvodem pro menší sympatie.



Obrázek 4-9: Sympatie vůči sousedům

Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

Poslední zajímavou zkoumanou oblastí jsou vlastnosti, které národní reprezentativní vzorek přiřadil sousednímu národu. Jak z Obrázku 4-10 vyplývá, Češi vidí Němce jako velice zodpovědný národ, který je moderní, odpovědný, efektivní, podnikavý a poctivý. Celkově mají o německých sousedech vynikající smýšlení, vzhledem ke skutečnosti, že nejmenší hodnota (poctivost) činí 75 %. Názor Němců na Čechy se pohybuje kolem nižších a spíše průměrných hodnot. Je ale také poměrně vyvážený a jiná čísla ve srovnání s českými mohou (ale nemusejí) být důsledkem odlišně nasazené laťky německých sousedů při hodnocení. Z uvedených vlastností si Němci spojují Čechy nejvíce s vstřícností, mezi dalšími charakteristikami byla bodována zejména pracovitost a poctivost. Nejméně jsou pak Češi vnímáni jako podnikaví (38 %) a zodpovědní (42 %).



Obrázek 4-10: Vlastnosti přisuzované sousedům

Zdroj: Vlastní zpracování dle PKN Orlen, 2013

4.2 Vlastní výzkum

Vlastní výzkum byl zaměřen na německé společnosti se zastoupením v České republice ve formě dceřiných firem či poboček. V těchto firmách byli dotazováni dva zkoumané vzorky, nejdříve personalisté a dále ostatní zaměstnanci. Pro možnost získání názoru z ještě více perspektiv, umožňující kompletnější náhled na studovanou problematiku, byly navíc osloveny instituce, které se v česko-německém prostředí každodenně pohybují.

Na základě teoretických východisek o národní a organizační kultuře uvedených v předchozích kapitolách byly stanoveny cíle, na které se výzkum snaží odpovědět a které jsou následující:

- Analyzovat přítomnost česko-německých interkulturních rozdílů ve firmách
- Identifikovat postoje a přístupy k interkulturním odlišnostem ze strany vedení i zaměstnanců firem
- Identifikovat možné rozdíly mezi Čechy a Němci na pracovišti

4.2.1 Použité metody

Při vyhledávání většiny dotazovaných společností byl nápomocen seznam členů Česko-německé hospodářské komory. Po vytypování firem následovalo oslovení vhodných respondentů, v tomto případě dvou skupin, personalistů a řádových zaměstnanců firem. Pro sběr výzkumných dat byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazníky byly zvoleny pro výhodu své ekonomičnosti, možnosti sběru množství dat v krátkém časovém úseku a zároveň snadnějšímu přístupu k lidem, kteří jsou geograficky rozptýleni. Ve zvoleném typu dotazníku, který je vyplňovaný respondentem (self-administered questionnaire), musí být všechny položky naprosto nezbytně formulovány tak, aby se v nich respondenti byli schopni orientovat. Porozumění je jedním z hlavních požadavků, neboť při dotazování není přítomen tazatel, který by případné nejasnosti mohl vysvětlit. Někdy tato nepřímá metoda, bez kontaktu tváří tvář usnadňuje zodpovídání určitých citlivých otázek. Navíc byl dotazník pro zajištění ochrany respondentů anonymní, což ještě umocňuje tento pocit.

Personalistům na jednotlivých českých pobočkách byl zaslán email s průvodním dopisem, odkazy na online dotazníky, které zároveň byly přiloženy i v Excelu, a s žádostí o distribuci mezi své zaměstnance. Na samotném začátku dotazníků byl znovu uveden průvodní dopis, který stručně představil cíle daného výzkumu a ujistil budoucí respondenty o anonymitě. Tento průvodní dopis je přiložen v Příloze C.

Dotazníky pro personalisty a zaměstnance se skládají z 12 otázek. Většina z nich je uzavřených, čili možnosti odpovědí jsou předem dány. Výhodou uzavřené otázky je komunikační jednoduchost a rychlost pro respondenty a snadné zpracování pro tazatele. U třech otázek je využito škálovité hodnocení, kterým respondent zařazuje zkoumaný problém na určitou stupnici a vyjadřuje tak svoji míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. U několika otázek je možnost uvést konkrétní příklady. Na konci dotazníků je poskytnutý prostor na postřehy a komentáře k dané problematice, či na další návrhy pro zefektivnění práce v česko-německém prostředí.

Oba dotazníky obsahují sedm podobně či naprosto stejně strukturovaných otázek. První část těchto otázek se týká kulturně diverzitních týmů. Otázky se snaží zjistit obecný postoj respondentů k týmům složeným z lidí různých národností a dále se pak už konkrétněji ptají na vztah k německým spolupracovníkům. Druhá oblast je cílena na vnímání/sledování

interkulturních rozdílů, jejich vliv na aktivity uvnitř podniku a případné řízení těchto odlišností ve firmě. Nejobsáhlejší částí celého výzkumu jsou dvě závěrečné otázky. První z nich žádá respondenty o ohodnocení rozdílů mezi Čechy a Němci v několika kategoriích, jako je komunikace, řízení projektů, motivace, dodržování termínů a jiné. Ve druhém dotazu respondenti přiřazují určité charakteristiky k Čechům či Němcům, kdo je těmitovlastnostmi na pracovišti více charakterizován.

Ve zvláštním, zkráceném dotazníku, který byl použit pro instituce, se rovněž společně s otázkou na míru vlivu kulturních rozdílů mezi Čechy a Němci na jejich vzájemné podnikání, vyskytly poslední dvě, výše zmíněné otázky.

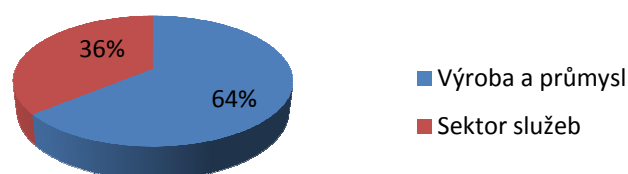
Mimo zmiňovaná témata, byly firmám navíc kladeny dotazy snažící se o „dokreslení“ a lepší identifikaci česko-německé situace. Tyto otázky zkoumaly jazyk vnitropodnikové komunikace, procentuelní podíl Čechů a Němců na celkovém počtu zaměstnanců a konečně i sektor, ve kterém firma podniká. Zaměstnanci byli tázáni na znalost německého jazyka, počet německých kolegů, s nimiž přicházejí do styku, a nepovinné identifikační otázky na pohlaví a věk respondenta.

Před rozesláním dotazníku jednotlivým firmám byla provedena pilotáž za účelem otestování srozumitelnosti a jednoznačnosti všech otázek. Dalšími důvody pro zkušební výzkum bylo odhalit nedostatky dotazníku, které by mohly negativně ovlivnit získané údaje, a zjistit čas potřebný k zodpovězení otázek.

Oba dva dotazníky byly prodiskutovány s konzultantem diplomové práce. Vzhledem k tomu, že dotazníky jsou posílány a zodpovídány online přes webový odkaz, bylo nutné zkontrolovat funkčnost tohoto odkazu i všech otázek. Druhým důležitým úkolem pilotáže bylo zkontrolovat již zmiňovanou srozumitelnost a jednoznačnost. Následně byly přeformulovány možnosti odpovědí u hodnocení zastoupení německých pracovníků na pobočce. K otázce pro zaměstnance, na pohlaví a věk, byla doplněna poznámka „*Nemusíte odpovídat*“, vzhledem k určité citlivosti těchto údajů. Nakonec bylo rozhodnuto o vypracování dotazníků v Excelu, které budou zároveň s odkazy na online dotazníky rozesílány, jelikož tuto formu vyplnění dotazníku mohou někteří respondenti upřednostňovat. Konečná podoba dotazníků je uvedena v Příloze D a E.

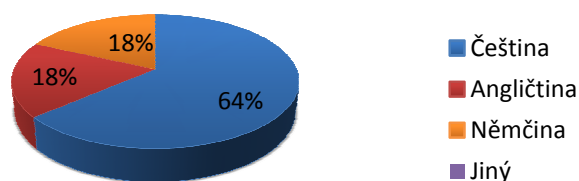
4.2.2 Charakteristika zkoumaného souboru

Výzkumu se účastnilo celkem 11 firem v České republice, které jsou pobočkou nebo dceřinou firmou společnosti německého původu. Žádná zúčastněná firma se nezabývá sektorem surovin a prvovýroby, 64 % firem podniká v oblasti výroby a průmyslu, 36 % firem je ze sektoru služeb. Ve více než polovině (64 %) firem je interním podnikovým jazykem čeština. Stejný počet (po 18 %) pak pro oficiální komunikaci ve firmě používá angličtinu nebo němčinu. Všechny firmy, používající anglický nebo německý jazyk, se zabývají výrobou a průmyslem. Další jiný jazyk nebyl žádnou firmou uveden, což bylo i předpokládáno. Většinu zaměstnanců těchto firem tvoří Češi, obvykle okolo 98 %. Nejmenší hodnotou pro zastoupení české národnosti, uvedenou shodně třemi firmami, bylo 90 % ze všech zaměstnanců. Na druhou stranu, další tři firmy zaměstnávají pouze Čechy (100 % zaměstnanců). Němci tedy tvoří velmi malou část zaměstnanců (1 %), pokud vůbec, a spíše je převyšují ostatní národnosti (3 %).



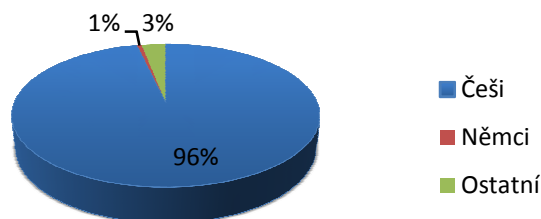
Obrázek 4-11: Rozdělení firem dle sektorů

Zdroj: Vlastní



Obrázek 4-12: Jazyk vnitropodnikové komunikace

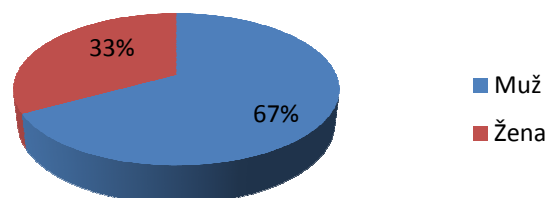
Zdroj: Vlastní



Obrázek 4-13: Zastoupení zaměstnanců dle národností

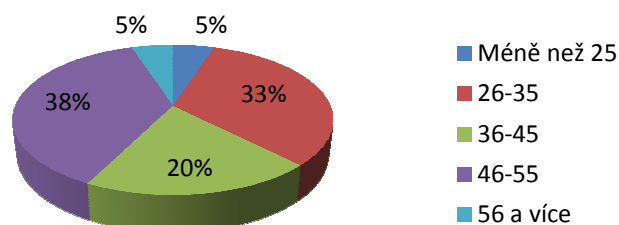
Zdroj: Vlastní

Z 11 zúčastněných firem odpovědělo celkem 21 zaměstnanců. Ve firmách, kde pracují pouze Češi (3 firmy), zodpovídali dotazník jen personalisté a nedistribuovali ho dále mezi své zaměstnance. Všichni zodpověděli i nepovinné otázky týkající se pohlaví a věku. Větší polovinu respondentů (67 %) tvořili muži. Co se týká věkového rozložení, dvěmi největšími skupinami byli lidé ve věku 46–55 let (38 %) a 26–35 let (33 %). Jen o málo slabší byla skupina zaměstnanců ve věku 36–45 let (20 %). Vzhledem k tomu, že okrajové věkové kategorie *Méně než 25 let* a *56 a více* byly zastoupeny každá po jednom člověku, lze říci, že těchto 21 zaměstnanců představuje věkově reprezentativní vzorek podniků, jelikož pracovníci ve věku 26–55 let obvykle tvoří nejsilnější část firemních lidských zdrojů. Na otázku znalosti německého jazyka odpovědělo pouze sedm (33 %) z dotázaných, že německy nehovoří. Poslední dotaz, jehož výsledky je možno zahrnout do charakteristiky respondentů, se týká množství německých kolegů, s nimiž přicházejí čeští zaměstnanci do kontaktu v rámci pracovních aktivit. I tato informace do jisté míry vytváří lepší představu o okolnostech, na kterých respondenti staví své dojmy a názory na interkulturní rozdíly. Nejvýraznější skupinu tvoří větší třetina dotázaných, která v odpovědi na tuto otázku zvolila možnost s nejvyšším nabízeným počtem *31 a více* zaměstnanců.



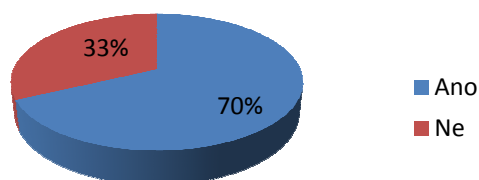
Obrázek 4-14: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: Vlastní



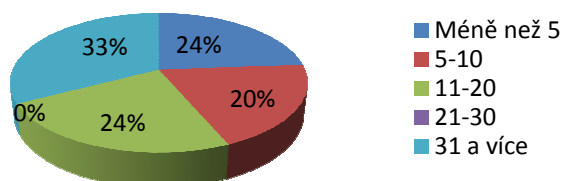
Obrázek 4-15: Věkové rozložení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní



Obrázek 4-16: Ovládání německého jazyka

Zdroj: Vlastní



Obrázek 4-17: Kontakt s německými kolegy

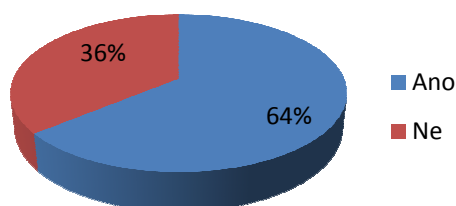
Zdroj: Vlastní

4.3 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu jsou pro lepší zpřehlednění rozčleněny na tři části týkající se oblasti kulturně diverzitních týmů, interkulturních rozdílů ve firmě a dalších komentářů, postřehů a doporučení, které chtěli respondenti k dané tématice uvést nad rozsah svých odpovědí v rámci dotazníku.

4.3.1 Kulturně diverzitní týmy

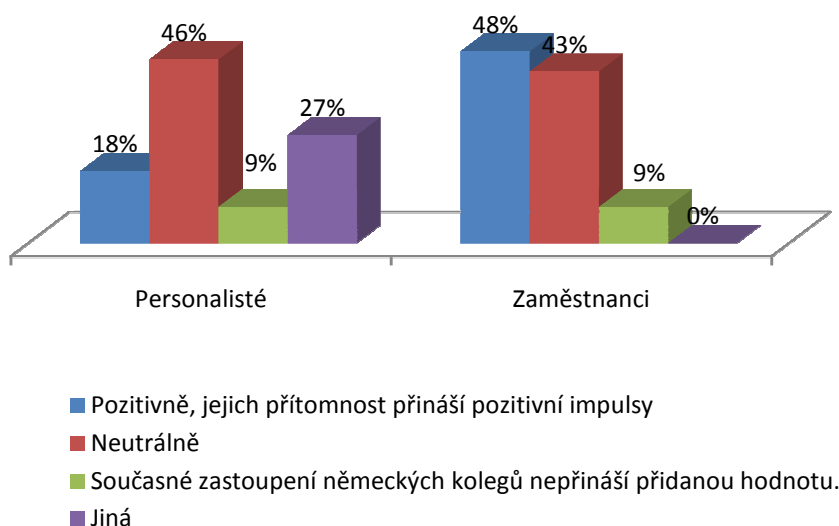
Vznik a spolupráce kulturně diverzitních týmů, tedy pracovních skupin složených z lidí různých národností, jsou podporovány v sedmi zúčastněných firmách. Čtyři firmy k vytváření těchto týmů nenapomáhají, přičemž je nutné si uvědomit, že ve třech z nich pracují pouze zaměstnanci české národnosti a byla to tedy jejich přirozená odpověď.



Obrázek 4-18: Firemní podpora kulturně diverzitních týmů

Zdroj: Vlastní

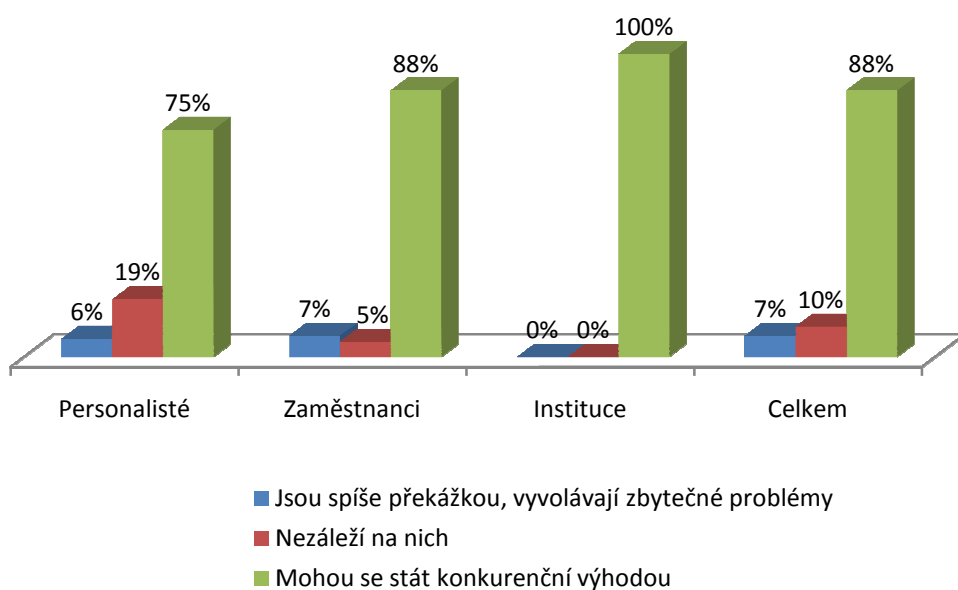
Personalisté byli tázáni, jak podle nich čeští zaměstnanci hodnotí přítomnost německých pracovníků na pobočce. Možnost jiné odpovědi než pozitivní, neutrální nebo negativní využily tři firmy, které mají nulové zastoupení německých zaměstnanců. Jedna z nich uvedla: „Výjimečně se u nás vyskytují na dobu maximálně půl roku, proto nelze objektivně hodnotit.“ Při přepočítání procentuelních poměrů po vyřazení zmiňovaných tří firem pouze s českými zaměstnanci, jsou čísla následující: 25 % *Pozitivně, jejich přítomnost přináší pozitivní impulsy*, 62,5 % *Neutrální*, 12,5 % *Současné zastoupení německých kolegů nepřináší přidanou hodnotu*. Porovnáním s výsledky stejné otázky od zaměstnanců lze vidět, že čeští zaměstnanci hodnotí přítomnost německých zaměstnanců na pobočce pozitivněji a přínosněji. Negativní hodnocení, vyjadřující míru nespokojení se současným stavem, je v obou skupinách v menšině.



Obrázek 4-19: Hodnocení přítomnosti německých zaměstnanců na pobočce

Zdroj: Vlastní

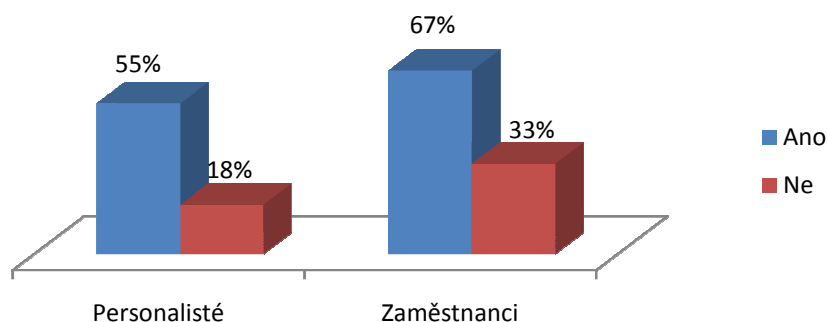
Srovnání mínění personalistů, zaměstnanců a v tomto případě i oslovených institucí nabízí odpovědi vystihující názor na přítomnost kulturně diverzitních týmů ve firmě. Z Obrázku 4-20 je patrné, že u všech dotázaných převažuje přesvědčení o přínosu těchto týmů jako možné konkurenční výhody. Zbývající případné odpovědi jsou zastoupeny zhruba podobně, okolo 8 %. Nejpočetnější skupinou, která vidí diverzitní týmy bez vlivu na podnikové prostředí, jsou personalisté (19 %).



Obrázek 4-20: Hodnocení kulturně diverzitních týmů
Zdroj: Vlastní

4.3.2 Interkulturní rozdíly ve firmě

Při analýze výsledků sledování interkulturních rozdílů ve firmě je důležité vzít v potaz tři firmy zaměstnávající pouze Čechy. Tyto firmy logicky žádné interkulturní rozdíly nepozorují a v Obrázku 4-21 nejsou zahrnuty do počítaného celku z důvodu zkreslení výsledků. Dvě firmy (18 %), které zaměstnávají i cizince, odpověděly, že interkulturní rozdíly nesledují. Jak je vidět z odpovědí zaměstnanců (účastnili se pouze zaměstnanci firem, kde jsou Němci zaměstnáni), 33 % z nich nevnímá na pracovišti žádné odlišnosti vyplývající z rozdílnosti národních kultur.



Obrázek 4-21: Sledování a vnímání interkulturních rozdílů na pracovišti
Zdroj: Vlastní

Zajímavý pohled zaměstnanců na to, jestli firma nějakým způsobem přihlíží k interkulturním rozdílům, poskytuje Obrázek 4-22. Velká část dotázaných pracovníků, 86 %, odpověděla *Ne*. Pouze zbývajících 14 % respondentů má tedy pocit, že firma bere interkulturní rozdíly v úvahu. Tito respondenti shodně uváděli, že jejich firmy znají kulturní odlišnosti a díky tomu jsou schopni předpokládat rozdílné reakce na určité skutečnosti, počítají s nimi např. v plánování podnikových aktivit a stejně tak poskytují školení svým zaměstnancům, ve kterých vysvětlují přístupy ke kulturním specifikům a jejich přednosti.

Na řízení česko-německých vztahů na pracovišti byli samozřejmě tázáni i personalisté. Z celkového množství 11 firem tři podniky zaměstnávají pouze Čechy a ze zbývajících pouze další tři vypověděly, že česko-německé vztahy ve firmě řídí. Jako shodné příklady byly uvedeny interkulturní tréninky a zaškolování zaměstnanců na problematiku česko-německé interkulturní komunikace a spolupráce. Jak uvedla jedna další firma, interkulturní tréninky u nich probíhají pouze v rámci koncernu. V jejich českém závodě zaměstnávají velmi málo jiných národností a diverzitu tedy nepodporují. Stálé německé pracovníky nemají a jediným tamějším Němcem na pobočce je jednatel společnosti, který umí česky.

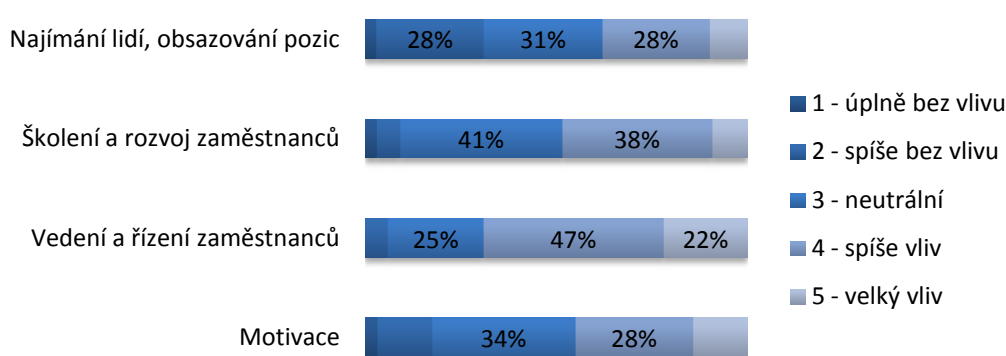


Obrázek 4-22: Názor zaměstnanců na postoj firmy k interkulturním rozdílům

Zdroj: Vlastní

Na názor, do jaké míry mohou být aktivity uvnitř podniku ovlivňovány přítomností interkulturních rozdílů, byli tázáni personalisté i zaměstnanci. Obrázek 4-23 zobrazuje součet těchto odpovědí s popiskem dat u nejčastěji zastoupených odpovědí. Výsledky všech zkoumaných oblastí – najímání lidí a obsazování pozic, školení a rozvoj zaměstnanců, jejich vedení a řízení, motivace – se pohybují zejména v oblasti *neutrální* a *spíše vliv*. Největší vliv je respondenty předpokládán u vedení a řízení zaměstnanců (22 %), nicméně dle dotázaných, interkulturní rozdíly nemají velký vliv na průběh

jmenovaných aktivit uvnitř podniku. Personalisté by do jisté míry měli být kompetentnějšími osobami k posouzení tohoto tématu, tudíž je dobré posoudit jejich výsledky i separátně. Nejvyšší počet personalistů (55 %) se shodl na neutrálním působení interkulturních rozdílů na motivaci zaměstnanců, přesto dle souhrného hodnocení je i na motivaci určitý vliv. 45 % personalistů pak uvedlo najímání lidí a obsazování pozic jako spíše bez vlivu. V oblasti školení a rozvoji zaměstnanců a jejich vedení a řízení uvedlo shodně 36 % jako neutrální a spíše s vlivem.



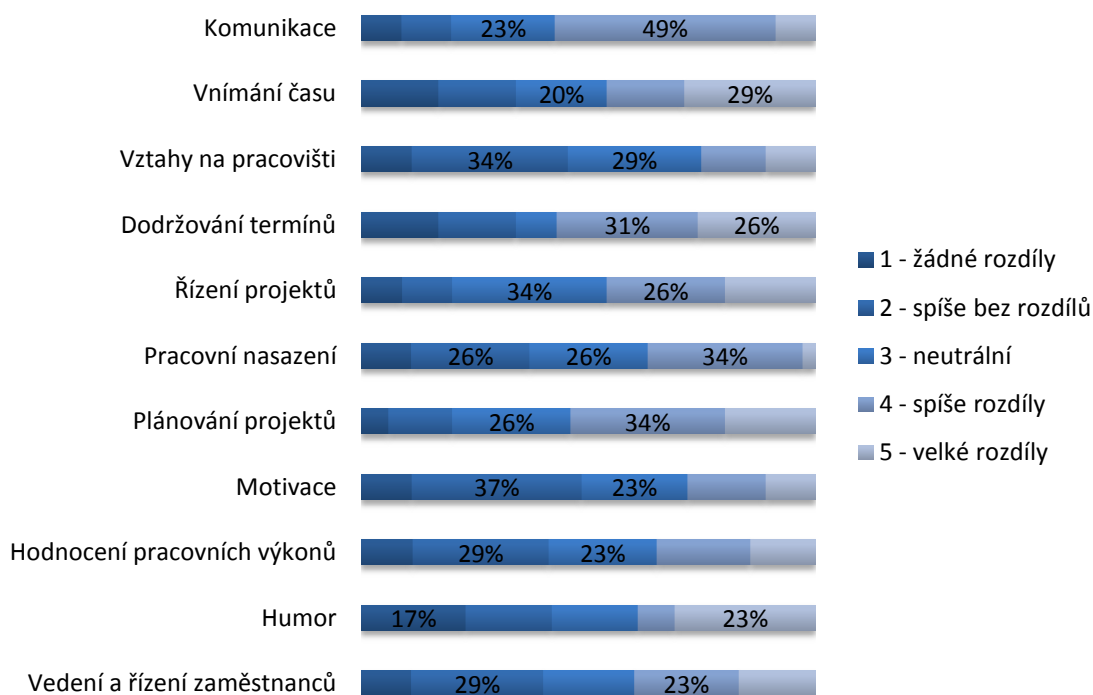
Obrázek 4-23: Vliv interkulturních rozdílů na firemní aktivity celkem

Zdroj: Vlastní

U následujících dvou otázek bylo započítáno celkem 35 odpovědí, jak odpovědi od personalistů, zaměstnanců, tak také odpovědi od 3 institucí.

Respondenti škálovitě hodnotili určité oblasti, dimenze, se kterými se zaměstnanci každodenně setkávají na pracovišti a ve kterých se mohou projevit interkulturní odlišnosti zapříčiňující konflikty. Největší počet ohodnocení *velké rozdíly* získaly dvě spolu související oblasti, vnímání času (29 %) a dodržování termínů (26 %). Dodržování termínů je pro celkem 57 % respondentů oblastí s menšími či většími odlišnostmi. Hodnocení humoru je rozporuplné. Zatímco 23 % respondentům se jeví jako velmi odlišný mezi Čechy a Němci, 17 % se domnívá, že zde nejsou *žádné rozdíly*. Komunikaci vidí téměř celá polovina (49 %) respondentů jako spíše rozdílnou mezi Čechy a Němci. České a německé vztahy na pracovišti jsou pro 34 % podobné a tedy bez větších rozdílů. Hodnocení řízení projektů je *neutrální* (34 %) až s malými rozdíly (26 %). Velmi podobná situace je s plánováním projektů (26 % *neutrální*, 34 % *spíše rozdíly*). Pracovní nasazení se

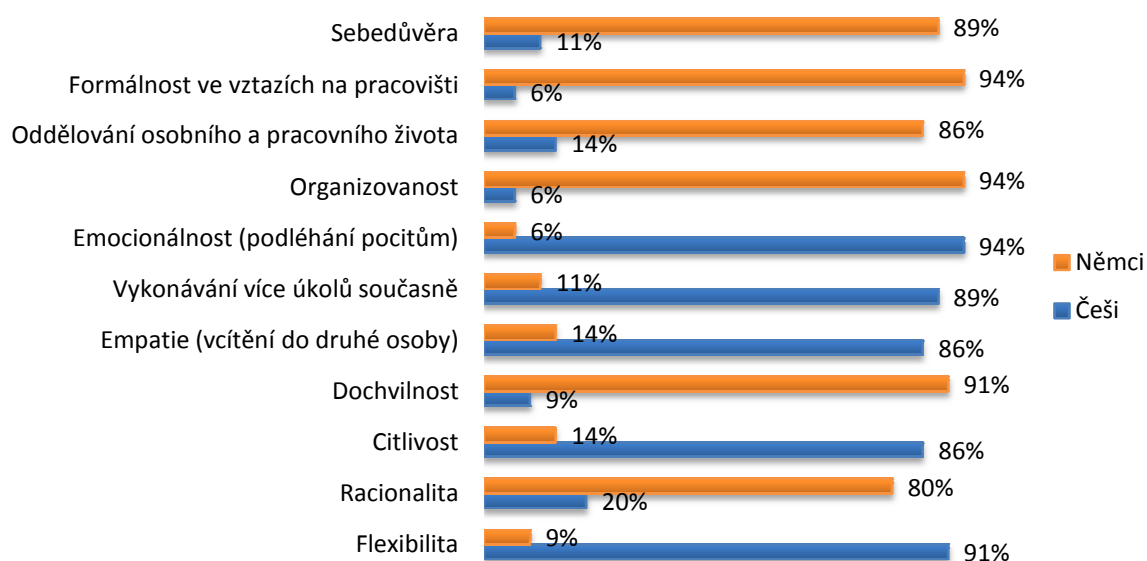
opět pohybuje ve střední škále stupnice, nicméně inklinuje k připouštění menších rozdílů (34 %). Motivace je ohodnocena jako *spíše bez rozdílů* (37 %). U posuzování pracovních výkonů a vedení a řízení zaměstnanců není žádná škála výrazněji zastoupena.



Obrázek 4-24: Rozdílnost dimenzí na pracovišti

Zdroj: Vlastní

Druhá otázka, která byla zastoupena v dotaznících pro personalisty, zaměstnance i instituce, se týká přiřazování daných vlastností Čechům nebo Němcům a vyplývají z ní jasné závěry. Většina dotázaných se shodla ve všech vlastnostech, které byly na výběr. Čechům jsou přisuzované charakteristiky v následujícím pořadí: emocionálnost, flexibilita, vykonávání více úkolů současně, empatie a citlivost. Němci se jeví jako formální ve vztazích na pracovišti, organizovaní, dochvilní, sebevědomí a oddělující osobní a pracovní život. Jak je zřejmé z těchto kombinací odpovědí, u žádného z národů se výsledné vlastnosti nepopírají.



Obrázek 4-25: Přisuzované vlastnosti na pracovišti
Zdroj: Vlastní

4.3.3 Komentáře a postřehy

Všem respondentům byl poskytnutý prostor pro vyjádření komentářů a postřehů k dané tématice, které neměli možnost uvést v jednotlivých otázkách dotazníku. Zároveň to bylo i vymezené místo pro návrhy na zefektivnění práce od zaměstnanců. Každá odpověď a komentář hodnotně přispěly k dokreslení česko-německé situace ve firmách.

Přestože dotazník zodpovídali i tři personalisté z firem, které Němce nezaměstnávají, v jejich komentáři uvedli intenzivní spolupráci s kolegy na centrále, a tedy opodstatnili účast v tomto výzkumu. Další firma uvedla častý kontakt s německými kolegy na všech úrovních zaměstnanců; od těch, kteří se účastní společných schůzí, konferenčních hovorů, až po ty, kteří řeší záležitosti pouze přes email. Nejčastějším problémem, který byl personalisty zmiňován, byla úroveň znalosti cizího jazyka, a to nejen slovní zásoby a gramatiky, ale celkové obsahovosti jednotlivých sdělení. V komunikaci v německém či anglickém jazyce a ve zvyklosti sdělovat v těchto jazycích různé obsahy odlišným způsobem vzniká z jejich pohledu nejvíce nedorozumění. S tímto souhlasí i samotní zaměstnanci, kteří neschopnost Čechů naučit se dostatečně cizí jazyk vidí jako problém, který zbytečně vyvolává nejistotu a pochyby ze strany Němců o českých kompetencích.

Češi se tím tak sami připravují o šance prosadit se v zahraničních společnostech. Zaměstnanci dále zdůraznili zejména důležitost respektu k chování v odlišných tržních a podnikatelských prostředích. Co funguje v Německu, může být v České republice k ničemu a naopak. Varují také před aplikací „*amerických školních pouček od stolu na vzdálený trh bez jeho znalosti*“, tedy používáním k řízení lidských zdrojů nástrojů, které nejsou vypracovány pro oblast střední Evropy. Mezi návrhy pro zefektivnění práce v interkulturním prostředí zazněla vzájemná těsnější spolupráce na různých projektech a v týmech, nastavení standardů komunikace, společné mimofiremní aktivity, odbourání bariér a předsudků a nastolení vzájemné důvěry za pomoci konkrétních činů. Zaměstnanci, kteří se zúčastnili interkulturálního tréninku, si tento způsob poznání cizí kultury pochvalují a vidí jako velmi přínosný. Další uvedenou odpovědí bylo doporučení k uvědomnění si vzájemných rozdílů a jejich konkrétní příklady: „*Němci striktně odlišují pracovní a osobní život, v profesní oblasti přesně vykonávají roli, kterou ve firmě zastávají, a případné neshody vyplývající z této role nepřenášejí do mimopracovních vztahů. Němci velice pečlivě a dlouho plánují a následně dle toho plánu přesně exekují bez ohledu na eventuelní změnu vnějších podmínek. Češi více improvizují, což Němci odsuzují.*“ Jak dále tento respondent uvedl, ideální jsou týmy složené z Němců a Čechů, kde je možné využít předností obou národů.

Na doplnění výsledků výzkumu je vhodné uvést ještě stanovisko institucí, Česko-německé hospodářské komory, CzechInvestu a Goethe-Institutu, které se pohybují v česko-německém prostředí každodenně a které byly tážány, zda podle nich kulturní rozdíly mezi Čechy a Němci ovlivňují jejich vzájemné podnikání. Jak tyto instituce uvedly, přestože obě kultury nejsou ve všeobecné rovině natolik odlišné, aby jejich rozdíly bezprostředně ovlivnily vzájemné podnikání jako je tomu u jiných kultur (např. Evropa vs. Asie), některé kulturní rozdíly v chování a jednání se do jejich spolupráce promítají a podnikání tedy ovlivňují. Německá kultura organizovanosti, produktivity, jasné hierarchie na pracovišti a vnímání institucí je vidět především v odlišnosti ve správě věcí veřejných a ve státních institucích. V soukromé sféře jsou tyto rozdíly překonávány rychleji, a pokud chce mít firma/jedinec s německou obchodní společností nadstandardní vztahy, je bezpochyby prospěšné adaptovat se na německou obchodní kulturu.

4.4 Závěry výzkumů

Analýza výsledků studie PKN Orlen spolu se zjištěními z vlastního výzkumu, provedeného mezi personalisty a dalšími zaměstnanci v německých firmách působících v České republice, vytvářejí ucelený pohled na česko-německé vztahy v rovině hospodářské, podnikatelské a mezilidské spolupráce.

Aktuální pohled na problematiku česko-německých vztahů uvádí část studie petrochemické společnosti PKN Orlen, ve které odpovídaly národní reprezentativní vzorky občanů a vzorky odborníků na danou problematiku s podnikatelskými kontakty v sousední zemi.

Češi vnímají Německo jako zemi, kde je vyšší životní úroveň, ekonomika se dobře rozvíjí a práce je dobře organizovaná. Také česká představa o německých podnicích je vynikající. Průměrně 88 % Čechů se shodlo na tom, že německé firmy jsou řízeny dobře, pečují o své zaměstnance i životní prostředí a dodržují právní předpisy. Sami Němci svůj stát hodnotí velmi kladně, ale k sousednímu českému státu shovívaví rozhodně nejsou. Životní úroveň podle nich v ČR není vysoká a více než třetina oslovených Němců souhlasila s tvrzením, že zde panuje korupce. Jen necelá polovina Němců se dále domnívá, že české podniky jsou dobře vedeny a právní nařízení dodržují, ale také jsou přesvědčeni o špatné péči firem o životní prostředí. Ve vzájemném hodnocení kladného účinku investic ze sousední země na vlastní hospodářství převládá pozitivní vliv německých investic. Tento výsledek může být ovlivněn podílem českých investic na celkovém počtu zahraničních investic v Německu, který představuje výrazně nižší číslo, než je tomu v případě německých investic na území ČR. Překážek pro investování v sousední zemi může být několik. Většina Čechů si nemyslí, že překážkou by mohla být nedůvěra či jazyková bariéra a cítí také podstatný zájem o spolupráci od svých německých sousedů, nicméně uznávají, že problémy při investování vyplývají podstatnou měrou z vlastní nadměrné byrokracie. Rovněž Němci cítí zájem ze strany českých podniků, i když o něco méně, ale vzájemnou důvěrou si už nejsou tak jisti. Nedostatečná znalost jazyka představuje ze strany Němců bariéru.

V důležitosti hodnot v osobním a společenském životě Čechů a Němců jsou si obě kultury velmi blízké. Tato podobnost je dána příbuzností obou národů po geografické, historické či

etnické stránce. Vzájemná akceptace jedince ze sousedního státu v roli spolupracovníka nepředstavuje žádný problém. Míra ochoty přijetí jedince ze sousedního státu do pozice šéfa je u Němců o něco menší. Češi i Němci vnímají zkoumané vlivy motivace – strach ze ztráty zaměstnání, negativní důsledky, jako trest, možnost vyššího platu či jiné materiální odměny a pochvalu od nadřízeného – vždy o něco více motivující pro vlastní národ než pro zaměstnance ze sousedního státu. Vyšší plat a další hmotné odměny jsou pro Čechy největšími motivátory a stejná očekávání mají i od německých pracovníků. Pro Němce je ale spolu se mzdou stejně důležitá i obava ze ztráty zaměstnání. Ze srovnání vzájemné představy o faktorech motivujících zaměstnance ze sousedního státu vyplývá spíše jeho neznalost a podcenění důležitosti zmiňovaných činitelů. Určitá blízkost těchto národů spolu s propojeností ekonomik nahrávají oboustranné oblibě, přestože pouze lehce nadprůměrné. Češi vidí Němce jako velmi zodpovědný národ, který je moderní, odpovědný, efektivní, podnikavý, poctivý a jehož silnou stránkou je organizovanost. Celkově lze české smýšlení o Němcích nazvat vynikajícím. Němci však v takových superlativách o Čechách neuvažují. Spojují si je především s vstřícností následovanou pracovitostí a poctivostí. Nejméně německých respondentů přiřadilo Čechům podnikavost.

Vlastní výzkum měl za cíl zjistit česko-německou interkulturní situaci na pobočkách a dceřiných společnostech německých firem na území České republiky. Výzkumu se účastnilo celkem 11 těchto podnikatelských útvarů, které na dotazníky odpovídaly prostřednictvím personalistů a postoupily dotazníky svým zaměstnancům.

Bylo zjištěno, že v zúčastněných firmách se počet německých pracovníků pohybuje okolo 1–2 %, přičemž 3 firmy nezaměstnávají žádné cizince. Tyto podniky byly do výzkumu zařazeny pro svůj častý kontakt s německými kolegy z mateřské společnosti. Čeština jako jazyk interní podnikové komunikace sice převažuje, ale ani využívání anglického či německého jazyka není výjimkou. Pro další úhel pohledu byli osloveni také zaměstnanci těchto firem a vyplněný dotazník zaslalo 21 z nich. Vzorek zaměstnanců, kteří se účastnily výzkumu, je věkově rovnoměrně zastoupený a více než třetina z nich se v rámci pracovních aktivit pravidelně setkává s více než 30 německými kolegy. Znalost němčiny má 70 % respondujících pracovníků.

Sedm zúčastněných firem podporuje kulturně diverzitní týmy a podle většiny respondentů (započítány jsou navíc také oslovené instituce) se tyto týmy, kde spolupracují lidé různých

národností, mohou stát konkurenční výhodou podniku. Jen 9 % zaměstnanců, což je totožné číslo s odhadem personalistů, kladně nehodnotí zastoupení německých kolegů na pracovišti, které podle nich nepřináší přidanou hodnotu. Přítomnost interkulturních rozdílů je ve firmě silně vnímána i sledována, přesto má 86 % zaměstnanců pocit, že firma žádným způsobem k těmto odlišnostem v rámci řízení svých zaměstnanců nepřihlíží. Tato skutečnost byla v podstatě potvrzena i samotnými personalisty, kdy pouze tři firmy odsouhlasily vnitropodnikové řízení interkulturních rozdílů a to nejčastěji prostřednictvím interkulturních tréninků. V otázce vlivu interkulturních rozdílů na aktivity uvnitř podniku nejsou respondenti zcela jednotní, přesto lze říci, že menší či větší ovlivnění je přisuzována všem zkoumaným aktivitám; tedy jak náboru, vzdělávání, motivaci lidských zdrojů, tak i jejich vedení a řízení, kde je přisuzován nejvyšší vliv. Největší rozdíly mezi Čechy a Němci na pracovišti jsou spatřovány v dodržování termínů a vnímání času, což se opět navzájem potvrzuje. Rozdílnosti jsou viděny také v komunikaci, plánování projektů a pracovním nasazení. Jednotlivé škály hodnocení jsou v oblasti pracovních výkonů a ve vedení a řízení zaměstnanců srovnatelně zastoupeny. Také v řízení projektů se rozdíly projevují. Oblasti motivace a vztahů na pracovišti se jeví jako nejméně odlišné. Rozporuplně je hodnocen humor. V přiřazování vlastností Čechům nebo Němcům panovala mezi respondenty značná shoda. Češi jsou emocionální, empatičtí a citliví a také flexibilní a schopni vykonávat více úkolů současně. Němci z průzkumu vycházejí jako sevědomí, dochvilní a organizovaní lidé, kteří oddělují osobní a pracovní život a ve vztazích na pracovišti jsou formálnější. Přiřazené charakteristiky se v obou případech navzájem nepopírají, naopak ještě potvrzují jejich přítomnost.

Další závěry vyplývají rovněž z komentářů k dané problematice, které poskytli personalisté, zaměstnanci i instituce. V některých firmách se jako kritická ukazuje úroveň cizího jazyka, jehož znalost je klíčová jak pro pochopení samotného sdělení, tak pro určitou jistotu vystupování Čechů a jejich sebeprezentace před zahraničními obchodními partnery. Přestože se na první pohled česká a německá kultura mohou zdát v mnoha ohledech podobné, jejich kontakt potvrzuje nemalou míru odlišností a pro řízení firem je důležité si tyto rozdíly uvědomit, porozumět jim a následně stanovit standardy spolupráce.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat interkulturní rozdíly, které plynou ze střetu české a německé kultury v pracovním prostředí českých společností s německou mateřskou firmou. Působení národní kultury na způsob komunikace, plánování, organizace a vedení lidských zdrojů bylo prokázáno četnými výzkumy uvedenými v této práci. Nedostatečná pozornost na vliv kultury, jakožto součástí myšlení a tedy i chování jednotlivce, na spolupráci se zahraničními kolegy je častou příčinou nedorozumění a poruch v komunikaci, spolupráci a výkonnosti. Na základě předchozích zjištění byl prostřednictvím dotazníkového šetření proveden vlastní výzkum v dceřiných firmách a pobočkách působících v České republice. Výzkumná část práce je navíc rozšířena o rozbor studie polského Institutu věcí veřejných, která se rovněž věnuje česko-německému srovnání v ekonomické a kulturní oblasti.

Vlastní výzkum byl založen především na zhodnocení výstupů dvou typů dotazníků, cílených jednak na personalisty zmiňovaných firem, jednak na ostatní řadové zaměstnance, za účelem získání dvou různých pohledů na danou problematiku. Vyjma těchto hlavních cílových skupin byly osloveny i instituce působící v česko-německém podnikatelském prostředí.

Hospodářské vztahy České republiky a Německa, které jsou tradičně velmi intenzivní povahy, vyúsťují v četné druhy spolupráce výhodné pro oba dva národy. Míra kontaktu mezi německou mateřskou firmou a její „dcerou“ či pobočkou v České republice bývá různá, nicméně téměř vždy k určitému česko-německému kontaktu dochází. Firmy, které odpověděly, že v českém podniku žádné Němce nezaměstnávají a zároveň nemají ani častý kontakt s německými kolegy v mateřské společnosti, nebyly do výzkumu zařazeny. Dále se jako poměrně častá příčina nezodpovězení zasláného dotazníku ukázalo, že firmy potřebný druh informací vzhledem k interním předpisům neposkytují.

Výzkumem bylo zjištěno, že přítomnost interkulturních rozdílů mezi Čechy a Němci si zaměstnanci i personalisté silně uvědomují, přesto většina zaměstnanců cítí, že firma tyto odlišnosti nebere v úvahu. Největší rozdíly jsou spatřovány ve vnímání času a s tím spojeném dodržování termínů. Dle výzkumných dat jsou Češi flexibilní a schopni

vykonávat více úkolů současně, což potvrzuje polychronnost české kultury uváděnou předchozími výzkumy. Dalšími ověřenými vlastnostmi jsou emocionálnost a empatičnost, které dokazují silnější českou dimenzi Hofstedeho femininity a maskulinní sebevědomost německé společnosti. Češi označením svých německých kolegů jako dochvilných a organizovaných, potvrzují rovněž jejich monochronnost a ověřena byla také česká difúznost a německé oddělování osobního a pracovního života a upřednostňování formálních vztahů na pracovišti. Přes zdánlivě značné rozdíly, které mezi Čechy a Němci panují a které uvádí současná literatura i výzkumné výsledky mé práce, zůstávají klíčové hodnoty, jako je rodina či zdraví, pro obě kultury stejně důležité. Ty pak pokládají pevný základ pro navázání vzájemných hlubších vztahů, ve kterých se mohou oba národy dobře doplňovat a v nichž lze využít vzájemných předností. Jak výrazná většina respondentů věří, i přes komplikace vyplývající ze střetu národních kultur jsou kulturně diverzitní týmy pro firmu i pro její členy přínosné a mohou znamenat konkurenční výhodu. Tento závěr považuji za zásadní pro další řízení interkulturních rozdílů uvnitř podniků. Na základě výsledků proběhlého dotazníkového šetření lze říci, že do českých dceřiných firem a poboček nebývá ze strany německé mateřské společnosti obvykle vyslán větší počet německých pracovníků. Tato skutečnost potvrzuje stejný výsledek analýzy u vybrané společnosti (PKN Orlen), a tedy pozitivní německé smýšlení o kvalitě řízení českých podniků a určitou míru důvěry v český styl jejich vedení.

V posledních letech interkulturní tematika nabývá na významu, což potvrzuje i nárůst konzultantských společností zaměřených nově na interkulturní management a relokační poradenství, které stále častěji většina firem využívá. Předpokládám, že tento trend bude nadále pokračovat a řada firem tak bude implementovat poznatky o interkulturních rozdílech do svých firemních strategií a nedostatečné řízení lidských zdrojů v multikulturních firmách bude překonáno. Tuto domněnku potvrzují i firmy, které se zúčastnily výzkumu této práce a které projevily zájem o její výsledky. Dle mého názoru si totiž čím dál více společností uvědomuje, že kulturní odlišnosti by neměly být vnímány jako negativa a naopak je možné synergicky fungovat a znalost a respekt těchto specifíků se může stát nástrojem jejich úspěchu. Identifikace interkulturních rozdílů představuje základ pro lepší vzájemné pochopení, umožňuje předvídat a omezit konfliktní situace, vede k efektivnější komunikaci a měla by být také řídicím impulsem k případným změnám stylu

vedení lidských zdrojů. Zjištění kulturních odlišností by zároveň mělo být východiskem k přípravě firemního interkulturního vzdělávání zaměřeného na bližší poznání české a německé kultury. Firmy by měly také klást důraz na jazykové kurzy, které jsou zásadním krokem k porozumění kolegů s cizím mateřským jazykem a které, jak výzkum ukázal, jsou často opomíjeny. Právě ve vzdělávání zaměstnanců spatřuji největší příležitosti jak potenciální problematický střet odlišných kultur změnit v konkurenční výhodu a nástroj úspěchu podnikání v dnešní době. To samozřejmě platí také v případě česko-německých vztahů. I přes jejich intenzivnost, kterou lze i nadále očekávat, vlivem konkrétně cílených kurzů a tréninků je možné v rámci podnikového a podnikatelského prostředí dosáhnout ještě výraznější efektivity.

Seznam citací

BÍLÁ, L. Intercultural Management in Skoda Auto. *TC World* [online]. Stuttgart: Tekom, 2008 [vid. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.tcworld.info/e-magazine/international-management/article/intercultural-management-at-koda-auto/>

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639

CZECH INVEST. CzechInvest je v Německu blíž investorům. *CzechInvest* [online]. Praha: CzechInvest, 2010 [vid. 2012-12-05]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/czechinvest-je-v-nemecku-bliz-investorum>

CZECH TRADE. Historie agentury. *Czech Trade* [online]. Praha, Czech Trade, 2013 [vid. 2013-09-10] Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/o-czechtrade/predstaveni/historie-agentury/>

ČESKÉ CENTRUM BERLÍN. O nás *Česká centra*. [online]. Berlín, České centrum, 2012 [vid. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://berlin.czechcentres.cz/cs/o-nas/>

ČESKO-NĚMECKÁ OBCHODNÍ A PRŮMYSLOVÁ KOMORA. Naše služby [online]. *Česko-německá obchodní a průmyslová komora*. [vid. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://tschechien.ahk.de/cz/sluzby/>

ČESKO-NĚMECKÝ FOND BUDOUCNOSTI. O nás [online]. *Česko-německý fond budoucnosti*. Praha, 2013. [vid. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://www.fondbudoucnosti.cz/o-nas/o-nas/>

ČSÚ. Přímé zahraniční investice z Německa do České republiky. ČSÚ [online]. Praha: ČSÚ, 2012 [vid. 2012-12-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2A001F33DB/\\$File/a-601212k06.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/2A001F33DB/$File/a-601212k06.pdf)

ČTK. CzechTrade a CzechInvest se ke konci roku nesloučí. *Finanční noviny* [online]. Praha: Finanční noviny, 2013-12-30 [vid. 2014-01-01]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/czechtrade-a-czechinvest-se-ke-konci-roku-neslouci/1025031>

DELOITTE. TOP 500 Central Europe 2012. *Deloitte* [online]. Deloitte Consulting & Deloitte Touche, 2012 [vid. 2013-12-13]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Hungary/Local%20Assets/Documents/Attachments%20FY14/CETOP500_2012.pdf

DHV. Strategie regionálního rozvoje České republiky. *DHV* [online]. Praha: DHV, 2000 [vid. 2012-12-07]. Dostupné z: <http://www.dhv.cz/regstrat/SRR/Svazek%204/Svazek%204.htm>

GERMANY TRADE & INVEST. Agency Profile. *Germany Trade & Invest* [online]. Berlin: Germany Trade & Invest, 2012 [vid. 2012-12-05]. Dostupné z: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Meta/About-us/agency-profile.html>

GORDON, G. G. and N. DITOMASO. Predicting Corporate Performace from Organization Culture. *Journal of Management Studies* [online], svazek 29, č. 6, 1992, s. 783-789. [vid 2012-11-14] Dostupné z: http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1314693114_Gordon%20%26%20DiTomaso%20%281992%29.pdf

HALL, E. T. *Beyond culture*. New York: Anchor/Doubleday. ISBN 0385124740.

HALL, E. T. *The Hidden Dimmension*. New York: Anchor/Doubleday, 1990. ISBN 0385084765.

HALL, E. T. *The Silent Language*. Greenwich, New York: Anchor, 1973. ISBN 9780385055499.

HALL, E. T. and W. T. WHYTE. Intercultural communication: a guide to men of action. *Human Organization*, 19 (1), p. 5-12, 1961.

HARZING, A-W. and J. V. RUYSEVELDT. *International Human Resource Management*. London: Sage Publications, 2004. ISBN 0761940405.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed., Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 0803973241.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G. J. and M. MINKOV. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 0071439595.

HOUSE, R. J. et al. *Culture, Leaderships and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Stage, 2004. ISBN 9780761924012.

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH. Polska Czechy Niemcy: Wzajemne relacje, współpraca, rozwój. *Relacje w obszarze gospodarczym i kulturowym* [online]. Varšava: PKN Orlen, 2013 [vid. 2013-10-29]. Dostupné z: http://www.konferencje.ornlen.pl/files/publikacje/2013/pl/raport_pl_2013.pdf

JAKLOVÁ, A. Interkulturalita a interkulturní komunikace. *Člověk – jazyk – text*. [online] České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, s. 61-64. [vid 2013-12-04] Dostupné z: http://ksos.fhs.cuni.cz/KOS-42-version1-interkulturalita_a_interkultur.doc

KARAHANNA, E. et al. Levels of Culture and Individual Behaviour: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management*, iss. April - June, p. 1-20, 2005.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024706482.

MEAD, R. and T. G. ANDREWS. *International Management: Culture and Beyond*. 4rd ed., Chichester: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 1405173998.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analýza konkurenceschopnosti ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010 [vid. 2012-12-07]. Dostupné z:
http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/mpo_analyzakonkurenceschopnosti_cr.pdf

NEULIEP, J. W. *Intercultural Communication: A Contextual Approach* [online]. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012, 5th ed. [vid. 2013-12-01]. ISBN 9781412976893. Dostupné z:
http://www.sagepub.com/upm-data/42958_2_The_Cultural_Context.pdf

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 8071692603.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611584.

PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 807169018.

SAEE, J. Intercultural Awareness Is the Key to International Business Success. *Global Focus* [online]. Brussel: EFMD, 2007, vol. 1, iss. 3, pp. 56-59 [vid 2013-11-30]. Také dostupné komerčně z:
<http://search.proquest.com/business/docview/215476911/fulltextPDF/142197D549A7E521BA0/3?accountid=17116>

SCHWAB, K. The Global Competitiveness Report 2013 - 2014. *World Economic Forum* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2013, p. 4 [vid. 2013-11-15]. ISBN

9789295044793. Dostupné z:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729879.

THE WORLD BANK. Doing Business: Economy Rankings. *The Word Bank* [online]. IFC: The World Bank, 2013 [vid. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perception Index 2013. *Transparency International* [online]. Berlin: Intransparency International, 2013 [vid. 2014-01-01]. ISBN 9783943497496. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>

TROMPENAARS, A. and CH. HAMPDEN-TURNER. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2nd ed.. New York: McGraw Hill, 1997. ISBN 0786311258.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

VELVYSLANECTVÍ SPOLKOVÉ REPUBLIKY NĚMECKO V PRAZE.

Česko-německé vztahy [online]. *Velvyslanectví Spolkové republiky Německo v Praze*

[vid. 2012-12-10]. Dostupné z:

http://www.prag.diplo.de/Vertretung/prag/cs/03/Deutsch__tscheschische__Beziehungen/_Deutsch__tschechische__beziehungen__cz.html

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 8086419282.

Bibliografie

ČSN ISO 690:2010. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, březen 2011. Třídící znak 01 0197.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.vyd., Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643

DENSCOMBE, M. *The good research guide: for small-scale social research projects* [online]. 3rd ed., Open University Press, McGraw-Hill Education, 2007. [vid. 2013-10-08]. ISBN 9780035220229. Dostupné z:
<http://library.riphah.edu.pk/books%5Cedu%5CGRGuide.pdf>

HOFSTEDE, G. a G. J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 0071439595.

MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav. Praktický průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 8085603861.

NOVÝ, I. a S. SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 8072611216.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001. ISBN 8024700123.

Seznam příloh

Příloha A: Smluvní základna ekonomických a pracovně-právních vztahů ČR–SRN.....	88
Příloha B: Podíl jednotlivých spolkových zemí na zahraničním obchodě ČR–SRN.....	90
Příloha C: Průvodní dopis k dotazníkům.....	91
Příloha D: Dotazník pro personalisty	92
Příloha E: Dotazník pro zaměstnance.....	95

Příloha A: Smluvní základna ekonomických a pracovně-právních vztahů ČR–SRN

- Dohoda mezi ČSFR a SRN o podpoře a vzájemné ochraně investic (č. 573/1992 Sb., podepsaná dne 2. 10. 1990 v Praze, platná od 2. 8. 1992).
- Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku (č. 18/1984 Sb., podepsaná dne 19. 12. 1980 v Praze, platná od 17. 11. 1983).
- Dohoda mezi vládou ČSSR a vládou SRN o dalším rozvoji hospodářské, průmyslové a technické spolupráce (č. 83/1975 Sb., podepsaná dne 22. 1. 1975 v Bonnu, platná ode dne podpisu)
- Dohoda mezi vládou Československé socialistické republiky a vládou Spolkové republiky Německo o vnitrozemské vodní dopravě (č. 330/1990 Sb., podepsaná dne 26. 1. 1988 v Praze)
- Dohoda mezi vládou ČSSR a vládou SRN o vzájemné úpravě zdaňování silničních vozidel v mezinárodní dopravě (č. 486/1992 Sb., podepsaná dne 8. 2. 1990 v Bonnu, platná od 28. 5. 1992)
- Ujednání mezi FMZV ČSFR a Spolkovým ministerstvem výživy, zemědělství a lesnictví SRN o podpoře spolupráce podniků v oblasti zemědělství, lesnictví a potravinářství (podepsaná dne 17. 4. 1990 v Praze, platná ode dne podpisu)
- Dohoda mezi vládou České a Slovenské Federativní Republiky a vládou Spolkové republiky Německo o vzájemném zaměstnávání československých a německých občanů za účelem rozšíření jejich odborných a jazykových znalostí z 23. 04. 1991, č. 135/2003 Sb.
- Dohoda mezi vládou ČSFR a vládou SRN o vysílání československých pracovníků z podniků se sídlem v ČSFR k zaměstnání na základě smluv o dílo (podepsaná dne 23. 4. 1991 v Praze, platná ode dne podpisu, včetně Ujednání č. 366/1991)
- Dohoda mezi Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Spolkovým ministerstvem pro životní prostředí, ochranu přírody a bezpečnosti reaktorů SRN o uskutečnění společných pilotních projektů na ochranu životního prostředí ke snížení znečištění životního prostředí přecházejícího hranice (č. 28/1995 Sb., podepsaná dne 19. 12. 1994 v Praze)
- Smlouva mezi ČR a SRN o ulehčení pohraničního odbavování v železniční, silniční a vodní dopravě (č. 157/1996 Sb., podepsaná dne 19. 5. 1995 ve Furth im Wald, platná od 1. 6. 1996)
- Dohoda mezi vládou ČSFR a vládou SRN o vědeckotechnické spolupráci (podepsaná dne 2. 11. 1990 v Praze, platná ode dne podpisu)
- Dohoda mezi vládou ČR a vládou SRN o mezinárodní silniční osobní a nákladní dopravě (č. 199/1997 Sb., podepsaná dne 19. 6. 1997 v Praze, platná ode dne podpisu)

- Smlouva mezi ČR a SRN o spolupráci na hraničních vodách v oblasti vodního hospodářství (č. 66/1998 Sb., podepsaná dne 12. 12. 1995 v Drážďanech, platná od 25. 10. 1997)
- Dohoda mezi vládou ČR a vládou SRN o spolupráci v oblasti ochrany životního prostředí (č.53/1999 Sb., podepsaná dne 24. 10. 1996 v Bonnu)
- Dohoda mezi Ministerstvem životního prostředí ČR a Spolkovým ministerstvem pro životní prostředí, ochranu přírody a bezpečnost reaktorů SRN o uskutečnění společných pilotních projektů na ochranu životního prostředí ke snížení znečištění životního prostředí přecházejícího hranice (č. 300/1996 Sb., podepsaná dne 24. 10. 1996 v Bonnu)
- Dohoda mezi vládou ČR a vládou SRN o ulehčení mezinárodní životně důležité civilní dopravy (podepsaná dne 23. 4. 1998 v Bonnu, platná ode dne podpisu)
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Spolkové republiky Německo o letecké dopravě (podepsaná dne 23. 4. 1998 v Bonnu, č. 83/2003 Sb.)
- Smlouva mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo o železniční dopravě přes společné státní hranice a o ulehčené průvozní železniční dopravě (č. 63/2001 Sb., podepsaná dne 19. 6. 1997 v Praze)
- Smlouva mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo o dalším usnadnění styku při poskytování právní pomoci na základě Haagských úmluv ze dne 1. března 1954 o civilním řízení, ze dne 15. listopadu 1965 o doručování soudních a mimosoudních písemností v cizině ve věcech občanských nebo obchodních a ze dne 18. března 1970 o provádění důkazů v cizině ve věcech občanských nebo obchodních (Praha z 02. 02. 2000)
- Smlouva mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo o vzájemné pomoci při katastrofách a velkých haváriích z 19. 09. 2000, (č. 10/2003 Sb. m. s.)
- Smlouva mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo o sociálním zabezpečení Praha, 27. 07. 2001 (č. 94/2002 Sb. m. s.)
- Ujednání o provádění Smlouvy ze dne 27. července 2001 mezi Českou republikou a Spolkovou republikou Německo o sociálním zabezpečení Praha, 27. 07. 2001 (č. 95/2002 Sb. m. s.)
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Spolkové republiky Německo o přechodném pobytu příslušníků ozbrojených sil České republiky a ozbrojených sil Spolkové republiky Německo na území druhého státu, Praha, 31. 07.2003 (č. 93/2004 Sb. m. s.)
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Spolkové republiky Německo o započítání zásob ropy a ropných produktů České republiky uskladněných ve Spolkové republice Německo, Praha, 12. 01. 2004 (č. 37/2004 Sb. m. s.)

Příloha B: Podíl jednotlivých spolkových zemí na zahraničním obchodě ČR–SRN

Tabulka B-1: Podíl spolkových zemí na zahraničním obchodě ČR–SRN

Spolkové země	Vývoz do ČR (tis. EUR, 2012)	Dovoz do ČR (tis. EUR, 2012)	Obrat (tis. EUR, 2012)
Bádensko- Württenmbersko	4 046 199	6 599 713	10 645 912
Bavorsko	5 048 882	9 583 797	14 623 479
Berlín	449 392	253 597	702 989
Braniborsko	571 531	296 387	867 918
Brémy	206 073	291 141	497 214
Hamburk	364 037	740 991	1 105 028
Hesensko	1 915 552	1 950 225	3 865 777
Meklerenbursko-Přední Pomořansko	99 568	94 745	194 313
Dolní Sasko	2 517 096	2 603 727	5 120 823
Severní Porýní-Vestfálsko	4 745 578	4 850 563	9 596 141
Porýní-Falc	939 309	793 061	1 732 370
Sársko	316 506	395 669	712 175
Sasko	1 366 496	3 165 161	4 531 657
Sasko-Anahltsko	897 124	479 764	1 376 888
Šlesvicko-Holštýnsko	297 713	310 586	608 299
Durynsko	718 860	485 168	1 204 028
Zahraničí	7 028 464	340 070	7 368 534
Zbývající nezařazené položky	65	3 095	3 160
Celkem	31 528 380	33 237 460	64 765 840

Zdroj: Spolkový statistický úřad (Destatis), 2013

Příloha C: Průvodní dopis k dotazníkům

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k získání dat pro výzkum mé diplomové práce v rámci studia Podnikové ekonomiky se specializací Mezinárodní obchod na Technické univerzitě v Liberci.

Tématem práce je Interkulturalita a její projevy v česko-německém podnikatelském prostředí (jak určité chování, zvyky a hodnoty, které jsou typické pro danou národnost – kulturu, ovlivňují mezinárodní obchodní aktivity). Cílem je navrhnout doporučení na změny v podnikové kultuře německé firmy adaptující se na české podmínky.

Odpovědi jsou považovány za zcela důvěrné. Získaná data budou zpracována hromadným způsobem a výsledky budou použity pouze pro akademické účely. Vyplnění zabere několik málo minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Bc. Renata Čuhlová, BA (Hons)
Technická univerzita v Liberci

Příloha D: Dotazník pro personalisty

V jakém jazyce probíhá vnitropodniková komunikace?

- ☐ Čeština
- ☐ Němčina
- ☐ Angličtina

Jaký je procentuální podíl Čechů a Němců na celkovém počtu zaměstnanců?

Rozdělte 100 procent (zbývá: 100)	
Češi %	
Němci %	
Ostatní %	

Jak myslíte, že čeští zaměstnanci hodnotí přítomnost německých pracovníků na české pobočce?

- ☐ Pozitivně, jejich přítomnost přináší pozitivní impulsy.
- ☐ V některých situacích přináší nedorozumění vyplývající z interkulturních rozdílů.
- ☐ Neutrálně
- ☐ Vlastní odpověď'

Podporuje Vaše firma kulturně diverzitní týmy (týmy složené z lidí různých národností)?

- ☐ Ano ☐ Ne

Co si myslíte o těchto kulturně diverzních týmech?

- ☐ Mohou se stát konkurenční výhodou
- ☐ Nezáleží na nich
- ☐ Jsou spíše překážkou, vyvolávají zbytečné problémy

Sledujete na pracovišti interkulturní rozdíly?☐ Ano☐ Ne**Řídíte nějakým způsobem česko-německé vztahy na pracovišti? Jestli ano, uveďte příklady.****Do jaké míry mohou být podle Vás aktivity uvnitř podniku ovlivňovány přítomností interkulturních rozdílů?***1 - úplně bez vlivu, 2 - spíše bez vlivu, 3 - neutrální, 4 - spíše vliv, 5 - velký vliv*

---	1	2	3	4	5
Najímání lidí, obsazování pozic	☐	☐	☐	☐	☐
Školení a rozvoj zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení a řízení zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace	☐	☐	☐	☐	☐

Ohodnoťte, kde shledáváte největší rozdíly mezi Čechy a Němci na pracovišti.*1 - žádné rozdíly až 5 - velké rozdíly*

---	1	2	3	4	5
Komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
Vnímání času	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
Dodržování termínů	☐	☐	☐	☐	☐
Řízení projektů	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní nasazení	☐	☐	☐	☐	☐
Plánování projektů	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace	☐	☐	☐	☐	☐
Hodnocení pracovních výkonů	☐	☐	☐	☐	☐
Humor	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení a řízení zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐

Přiřaďte následující vlastnosti k Čechům či Němcům, kdo je jimi podle Vás na pracovišti více charakterizován

---	Češi	Němci
flexibilita	☐	☐
racionalita	☐	☐
citlivost	☐	☐
dochvilnost	☐	☐
empatie (vcítění do druhé osoby)	☐	☐
vykonávání více úkolů současně	☐	☐
emocionálnost (podléhání pocitům)	☐	☐
organizovanost	☐	☐
oddělování osobního a pracovního života	☐	☐
formálnost ve vztazích na pracovišti	☐	☐
sebedůvěra	☐	☐

Určete, čím se zabývá Vaše firma

- ☐ Sektor surovin/Prvovýroba
- ☐ Výroba a průmysl
- ☐ Sektor služeb

Zde, prosím, přidejte Vaše postřehy či komentář k dané problematice

Příloha E: Dotazník pro zaměstnance

Jste

Nemusíte odpovídat.

- ☐ Žena ☐ Muž

Váš věk

Nemusíte odpovídat.

- ☐ Méně než 25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 56 a více

Máte znalost německého jazyka?

- ☐ Ano ☐ Ne

S kolika německými kolegy/nadřízenými přicházíte v rámci pracovních aktivit do kontaktu?

- ☐ Méně než 5
☐ 5-10
☐ 11-20
☐ 21-30
☐ 31 a více

Jak hodnotíte zastoupení německých pracovníků na české pobočce?

- ☐ Pozitivně, vyhovuje mi. Je zdrojem vzájemného obohacení.
☐ Současné zastoupení německých kolegů nepřináší přidanou hodnotu.
☐ Neutrálně

Vnímáte na pracovišti interkulturní rozdíly?

☐ Ano ☐ Ne

Myslíte, že vedení firmy nějakým způsobem přihlíží k těmto interkulturním odlišnostem?
Jestli ano, uveďte příklady.

☐ Ne

☐ Ano

Co si myslíte o kulturně diverzitních týmech (týmech složených z lidí různých národností)?

☐ Mohou se stát konkurenční výhodou

☐ Nezáleží na nich

☐ Jsou spíše překážkou, vyvolávají zbytečné problémy

Do jaké míry mohou podle Vás aktivity uvnitř podniku ovlivňovány přítomností interkulturních rozdílů?

1 - úplně bez vlivu, 2 - spíše bez vlivu, 3 - neutrální, 4 - spíše vliv, 5 - velký vliv

---	1	2	3	4	5
Najímání lidí, obsazování pozic	☐	☐	☐	☐	☐
Školení a rozvoj zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení a řízení zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace	☐	☐	☐	☐	☐

Ohodnotte, kde shledáváte největší rozdíly mezi Čechy a Němci na pracovišti.

1 - žádné rozdíly až 5 - velké rozdíly

---	1	2	3	4	5
Komunikace	☐	☐	☐	☐	☐
Vnímání času	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
Dodržování termínů	☐	☐	☐	☐	☐
Řízení projektů	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní nasazení	☐	☐	☐	☐	☐
Plánování projektů	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace	☐	☐	☐	☐	☐
Hodnocení pracovních výkonů	☐	☐	☐	☐	☐
Humor	☐	☐	☐	☐	☐
Vedení a řízení zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐

Přiřaďte následující vlastnosti k Čechům či Němcům, kdo je jimi podle Vás na pracovišti více charakterizován.

---	Češi	Němci
flexibilita	☐	☐
racionalita	☐	☐
citlivost	☐	☐
dochvilnost	☐	☐
empatie (vcítění do druhé osoby)	☐	☐
vykonávání více úkolů současně	☐	☐
emocionálnost (podléhání pocitům)	☐	☐
organizovanost	☐	☐
oddělování osobního a pracovního života	☐	☐
formálnost ve vztazích na pracovišti	☐	☐
sebedůvěra	☐	☐

Jmenujte Vaše návrhy pro zefektivnění práce v česko-německém prostředí či vlastní postřehy k této problematice.